

DISKRIMINACIJA I MOBING

Docendo discimus

UVOD

Savremene organizacije funkcionišu u okruženju koje karakterišu intenzivne promene, velika konkurencija, ubrzan razvoj tehnologije i sve veći zahtevi za efikasnošću i kvalitetom rada. U takvim okolnostima uspeh organizacije ne zavisi isključivo od poslovnih strategija, tehnologije ili finansijskih resursa, već u velikoj meri od ljudi koji u njoj rade. Zaposleni predstavljaju najvažniji resurs svake organizacije, a kvalitet njihovih međusobnih odnosa direktno utiče na produktivnost, motivaciju, organizacionu kulturu i ukupne poslovne rezultate.

Da bi zaposleni mogli da ostvaruju svoj puni profesionalni potencijal, neophodno je da rade u okruženju koje im pruža osećaj sigurnosti, poštovanja i ravnopravnosti. Takvo okruženje ne nastaje spontano. Ono se gradi kroz svakodnevne odnose među zaposlenima, način komunikacije, postupke rukovodilaca, organizacione vrednosti i spremnost svih članova kolektiva da poštuju dostojanstvo drugih ljudi.

Poštovanje i ravnopravnost predstavljaju osnov svakog zdravog radnog okruženja. Bez međusobnog uvažavanja teško je razviti poverenje, otvorenu komunikaciju i kvalitetnu saradnju. Kada zaposleni imaju osećaj da se prema njima postupa pravično, da su vrednovani na osnovu svog rada i kompetencija i da imaju jednake mogućnosti za profesionalni razvoj, povećava se njihova motivacija, angažovanost i spremnost da doprinesu zajedničkim ciljevima organizacije.

Nasuprot tome, radna sredina u kojoj postoje diskriminacija, zlostavljanje, omalovažavanje ili drugi oblici neprihvatljivog ponašanja stvara atmosferu nesigurnosti i nepovjerenja. U takvom okruženju zaposleni često svoju energiju ne usmeravaju na kvalitetno obavljanje posla, već na zaštitu od neprijatnih situacija, izbegavanje konflikata ili suočavanje sa posledicama loših međuljudskih odnosa. Dugoročno posmatrano, takve pojave negativno utiču ne samo na pojedince već i na funkcionisanje cele organizacije.

Dostojanstvo zaposlenih predstavlja jedno od osnovnih ljudskih prava koje mora biti poštovano u svakom radnom okruženju. Svaka osoba ima pravo da bude tretirana sa poštovanjem, bez obzira na svoje lične karakteristike, životne okolnosti, uverenja ili profesionalni status. Poštovanje dostojanstva podrazumeva da se prema zaposlenima postupa korektno, da im se omogućava da izraze svoje mišljenje, da se njihov rad vrednuje na objektivan način i da nisu izloženi ponižavanju, vređanju, zastrašivanju ili nejednakom tretmanu.

U savremenim organizacijama dostojanstvo zaposlenih ne predstavlja samo etičko pitanje. Ono je istovremeno povezano sa zadovoljstvom zaposlenih, njihovim mentalnim zdravljem, motivacijom i spremnošću da doprinesu ostvarivanju organizacionih ciljeva. Organizacije koje uspevaju da stvore atmosferu međusobnog poštovanja lakše razvijaju lojalnost zaposlenih, privlače kvalitetne kadrove i ostvaruju bolje poslovne rezultate.

Međuljudski odnosi predstavljaju jedan od najvažnijih elemenata organizacione kulture. Način na koji zaposleni komuniciraju, sarađuju, rešavaju nesporazume i pružaju podršku jedni drugima utiče na svakodnevnu atmosferu u kolektivu. Pozitivni međuljudski odnosi podstiču razmenu

znanja, timski rad, inovativnost i profesionalni razvoj. Sa druge strane, narušeni odnosi mogu dovesti do konflikata, pada motivacije, smanjenja produktivnosti i povećane fluktuacije zaposlenih.

Zbog toga se savremene organizacije sve više usmeravaju na stvaranje radnog okruženja zasnovanog na poverenju, saradnji i međusobnom uvažavanju. Takvo okruženje omogućava zaposlenima da se osećaju sigurno, da otvoreno komuniciraju, iznose ideje i aktivno učestvuju u razvoju organizacije.

Posebnu pažnju potrebno je posvetiti pojavama koje ugrožavaju dostojanstvo zaposlenih i narušavaju kvalitet radnog okruženja. Diskriminacija i mobing predstavljaju ozbiljne probleme koji mogu imati značajne posledice po pojedince, timove i organizaciju u celini. Njihove posledice ne ogledaju se samo u narušavanju međuljudskih odnosa, već i u smanjenju efikasnosti rada, povećanju broja konflikata, češćim odsustvima sa posla, narušavanju zdravlja zaposlenih i stvaranju negativne organizacione klime.

Zaposleni koji su izloženi diskriminaciji ili mobingu često doživljavaju stres, nesigurnost, gubitak samopouzdanja i osećaj profesionalne obespravljenosti. Dugotrajna izloženost takvim situacijama može dovesti do ozbiljnih psiholoških i fizičkih posledica, uključujući anksioznost, depresiju, probleme sa koncentracijom, nesanicu i druge zdravstvene tegobe. Pored toga, zaposleni mogu izgubiti motivaciju za rad, smanjiti angažovanost ili odlučiti da napuste organizaciju.

Sadržaj je zasticen

Posledice se ne zaustavljaju na pojedincu. Organizacija koja ne prepoznaje i ne sprečava diskriminaciju i mobing suočava se sa negativnim poslovnim posljedicama, povećanim brojem konflikata, padom produktivnosti, smanjenim poverenjem zaposlenih i ozbiljnim reputacionim rizicima. Dugoročno posmatrano, takvo okruženje otežava ostvarivanje poslovnih ciljeva i ugrožava održivost organizacionog razvoja.

Upravo zbog toga prevencija diskriminacije i mobinga predstavlja važan deo odgovornog upravljanja ljudskim resursima i razvoja zdrave organizacione kulture. Prevencija podrazumeva mnogo više od reagovanja na pojedinačne incidente. Ona uključuje stvaranje sistema vrednosti, pravila ponašanja i organizacionih mehanizama koji sprečavaju nastanak neprihvatljivih oblika ponašanja i podstiču međusobno poštovanje.

Važnu ulogu u ovom procesu imaju i zaposleni i rukovodioci. Odgovornost za stvaranje sigurnog radnog okruženja ne može biti preneti samo na jednu grupu ljudi. Svaki zaposleni svojim ponašanjem doprinosi organizacionoj kulturi i utiče na kvalitet međuljudskih odnosa. Istovremeno, rukovodioci imaju dodatnu odgovornost jer svojim primerom, odlukama i načinom komunikacije oblikuju standarde ponašanja u organizaciji.

Organizacije koje uspešno sprečavaju diskriminaciju i mobing razvijaju kulturu poštovanja, saradnje i poverenja. U takvom okruženju zaposleni se osećaju prihvaćeno, imaju jednake mogućnosti za razvoj i znaju da će njihovo dostojanstvo biti zaštićeno. Poverenje omogućava otvorenu komunikaciju, saradnja doprinosi kvalitetnijem radu, a međusobno poštovanje stvara osnovu za zdrave profesionalne odnose.

Cilj ovog priručnika jeste da zaposlenima pruži znanja potrebna za razumevanje diskriminacije i mobinga, njihovo pravovremeno prepoznavanje i adekvatno reagovanje u situacijama kada se pojave. Priručnik ima za cilj da razvije svest o značaju ravnopravnosti, poštovanja i profesionalnog ponašanja, kao i da podstakne aktivno učešće svih zaposlenih u stvaranju bezbednog i podsticajnog radnog okruženja.

Razumevanje ovih tema nije važno samo zbog poštovanja zakonskih obaveza ili organizacionih pravila. Ono predstavlja osnov za izgradnju radne sredine u kojoj svaki zaposleni može da radi dostojanstveno, razvija svoje potencijale i ostvaruje profesionalne ciljeve bez straha od diskriminacije, zlostavljanja ili nejednakog tretmana. Upravo takvo okruženje predstavlja temelj dugoročnog uspeha svake organizacije i jedan od najvažnijih pokazatelja njene profesionalne i društvene odgovornosti.

RAZUMEVANJE DISKRIMINACIJE I MOBINGA

Radno okruženje predstavlja mnogo toga za zaposlene. Ono je prostor u kojem ljudi svakodnevno komuniciraju, sarađuju, donose odluke, rešavaju probleme i grade profesionalnu organizaciju. Radno okruženje ima veliki uticaj na zadovoljstvo zaposlenih, organizacionu kulturu i ukupne poslovne rezultate. Upravo zbog toga je važno razumeti pojave koje mogu narušiti dostojanstvo zaposlenih, ugroziti međuljudske odnose i stvoriti nezdravo radno okruženje.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Među najznačajnijim problemima koji mogu ugroziti kvalitet radnog života izdvajaju se diskriminacija i mobing. Iako se o ovim pojavama sve više govori, u praksi i dalje postoje brojna nerazumevanja, pogrešna tumačenja i mešanje ovih pojmova sa drugim oblicima neslaganja ili konflikata. Zbog toga je neophodno razviti jasno razumevanje njihove suštine, osnovnih karakteristika i međusobnih razlika.

Pravilno prepoznavanje diskriminacije i mobinga predstavlja prvi korak ka njihovom sprečavanju i rešavanju. Kada zaposleni razumeju šta ove pojave predstavljaju, lakše mogu da prepoznaju neprihvatljivo ponašanje, zaštite svoja prava i doprinesu stvaranju zdravijeg radnog okruženja.

Šta je diskriminacija

Diskriminacija predstavlja nejednako, nepovoljnije ili nepravično postupanje prema određenoj osobi ili grupi osoba zbog nekog njihovog ličnog svojstva. Suština diskriminacije nije u samom različitom postupanju, već u činjenici da se ono zasniva na karakteristikama koje nisu povezane sa radnim učinkom, kompetencijama ili profesionalnim sposobnostima osobe.

Drugim rečima, diskriminacija postoji kada se prema nekome postupa drugačije zato što pripada određenoj grupi ili poseduje određeno lično svojstvo, a ne zbog njegovog rada, ponašanja ili profesionalnih rezultata.

U radnom okruženju diskriminacija može da se pojavi u različitim fazama radnog odnosa. Može nastati prilikom zapošljavanja, raspoređivanja poslova, napredovanja, stručnog usavršavanja, određivanja zarade, ocenjivanja rada ili prestanka radnog odnosa. Takođe se može ispoljiti kroz svakodnevnu komunikaciju, odnos prema zaposlenima ili donošenje odluka koje pojedince stavljaju u nepovoljniji položaj.

Važno je razumeti da diskriminacija ne mora uvek biti otvorena i očigledna. Ponekad se ispoljava kroz suptilne postupke, prikrivene odluke ili naizgled neutralna pravila koja u praksi određene osobe dovode u nepovoljniji položaj.

Osnovna karakteristika diskriminacije jeste postojanje ličnog svojstva koje predstavlja razlog različitog postupanja. Bez tog elementa ne može se govoriti o diskriminaciji u pravnom i profesionalnom smislu.

Šta je mobbing

Mobing predstavlja poseban oblik psihičkog zlostavljanja na radu koji se sastoji od ponavljano, sistematskog i dugotrajnog neprihvatljivog ponašanja usmerenog prema zaposlenom sa ciljem ili posledicom narušavanja njegovog profesionalnog integriteta ili uslova rada. Za razliku od pojedinačnog incidenta, prolaznog sukoba ili povremene neprijatne situacije, mobing podrazumeva obrazac ponašanja koji traje duže od određenog vremenskog perioda i koji se ponavlja.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Mobing se može manifestovati na različite načine. To mogu biti stalne uvrede, omalovažavanje, isključivanje iz komunikacije, ignorisanje, širenje glasina, neosnovane kritike, pretnje, zastrašivanje, dodeljivanje besmislenih zadataka ili kontinuirano uskraćivanje informacija neophodnih za rad.

Suština mobinga nije samo u neprijatnosti koju zaposleni doživljava, već u stvaranju neprijateljskog i ponižavajućeg radnog okruženja koje negativno utiče na njegovo psihičko stanje, profesionalni razvoj i mogućnost normalnog obavljanja posla.

Mobing predstavlja ozbiljan problem jer njegove posledice mogu biti dugotrajne i veoma štetne kako za pojedinca, tako i za organizaciju u celini.

Osnovne karakteristike diskriminacije

Diskriminacija ima nekoliko karakteristika koje omogućavaju njeno prepoznavanje.

Prva karakteristika jeste postojanje ličnog svojstva koje predstavlja osnov različitog tretmana. To znači da se prema osobi postupa nepovoljnije ne zbog njenog rada ili ponašanja, već zbog određene karakteristike koju poseduje.

Druga karakteristika jeste nejednak položaj u odnosu na druge osobe koje se nalaze u istoj ili sličnoj situaciji. Diskriminisana osoba je stavljena u lošiji položaj u odnosu na druge zaposlene.

Treća karakteristika jeste odsustvo objektivnog i opravdanog razloga za takvo postupanje. Kada postoji legitiman i profesionalno opravdan razlog za određenu odluku, ne može se govoriti o diskriminaciji.

Četvrta karakteristika jeste narušavanje principa ravnopravnosti. Diskriminacija ugrožava jednakost mogućnosti i pravičan tretman zaposlenih.

Važno je naglasiti da diskriminacija može biti pojedinačni događaj. Za njeno postojanje nije neophodno da se ponašanje ponavlja tokom dužeg vremenskog perioda.

Osnovne karakteristike mobinga

Mobing se razlikuje od diskriminacije po svojim osnovnim obeležjima.

Jedna od najvažnijih karakteristika jeste ponavljanje. Mobing nije pojedinačna neprijatna situacija ili izolovan incident. Da bi određeno ponašanje predstavljalo mobing, ono mora da se ponavlja tokom određenog vremenskog perioda.

Druga karakteristika jeste sistematičnost. Postupci nisu slučajni niti sporadični, već predstavljaju obrazac ponašanja koji se kontinuirano ponavlja prema zaposlenom.

Treća karakteristika jeste postojanje ličnog svojstva po zaposlenom. Mobing često dovodi do narušavanja samopouzdanja, profesionalnog ugleda, radne motivacije i psihičkog zdravlja.

Četvrta karakteristika jeste ugrožavanje dostojanstva zaposlenog. Bez obzira na konkretan oblik ponašanja, zajednički imenitelj svih oblika mobinga jeste narušavanje ličnog i profesionalnog integriteta osobe.

Za razliku od diskriminacije, kod mobinga nije neophodno postojanje ličnog svojstva kao razloga za neprihvatljivo ponašanje.

Razlika između diskriminacije i mobinga

Iako se diskriminacija i mobing često pojavljuju zajedno ili imaju slične posledice, reč je o različitim pojavama.

Diskriminacija je prvenstveno povezana sa nejednakim postupanjem zasnovanim na ličnom svojstvu osobe. Fokus je na razlogu zbog kojeg je osoba stavljena u nepovoljniji položaj.

Mobing je prvenstveno povezan sa načinom ponašanja prema zaposlenom i njegovim posledicama. Fokus je na kontinuiranom psihičkom pritisku i narušavanju dostojanstva.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Diskriminacija može postojati i kroz jedan događaj ili odluku, dok mobing podrazumeva ponavljanje i trajanje.

Diskriminacija se zasniva na određenom ličnom svojstvu, dok mobing može biti usmeren prema bilo kom zaposlenom bez obzira na njegova lična svojstva.

Iako su različiti, oba oblika ponašanja predstavljaju ozbiljno narušavanje profesionalnih odnosa i zahtevaju pravovremeno reagovanje.

Kada diskriminacija može biti uzrok mobinga

U određenim situacijama diskriminacija i mobing mogu biti međusobno povezani.

Na primer, zaposleni može najpre biti diskriminisan zbog određenog ličnog svojstva, a zatim postati meta kontinuiranog neprihvatljivog ponašanja koje prerasta u mobing. U takvim slučajevima diskriminacija predstavlja osnovni motiv, dok se mobing javlja kao način ispoljavanja takvog odnosa.

Moguće su i situacije u kojima određena osoba trpi i diskriminaciju i mobing istovremeno. Tada je potrebno sagledati sve okolnosti slučaja kako bi se pravilno identifikovali svi oblici povrede prava zaposlenog.

U praksi je važno ne posmatrati ponašanje koje se dešava u radnom okruženju.

Sadržaj je zaštićen

Registrujte se za pristup celom priručniku

Direktna i indirektna diskriminacija

Diskriminacija se može pojaviti u različitim oblicima.

Direktna diskriminacija postoji kada se prema određenoj osobi otvoreno postupa nepovoljnije zbog njenog ličnog svojstva. U takvim situacijama veza između ličnog svojstva i nepovoljnog postupanja je jasna i neposredna.

Indirektna diskriminacija postoji kada naizgled neutralna pravila, kriterijumi ili postupci dovode određenu grupu ljudi u nepovoljniji položaj u odnosu na druge. U tim slučajevima diskriminacija nije odmah vidljiva, ali njene posledice stvaraju nejednakost.

Upravo zbog toga je važno analizirati ne samo formalna pravila već i njihove stvarne efekte na zaposlene.

Različiti oblici mobinga

Mobing može imati različite oblike.

Vertikalni mobing javlja se kada neprihvatljivo ponašanje dolazi od nadređenog prema zaposlenom ili, rede, od grupe zaposlenih prema rukovodiocu.

Horizontalni mobing nastaje između zaposlenih koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou.

Mobing se može manifestovati kroz izolaciju zaposlenog, uskraćivanje važnih informacija, omalovažavanje njegovog rada, javno ponižavanje, širenje glasina, kontinuirano kritikovanje bez osnova, prekomerno opterećivanje poslom ili potpuno uskraćivanje radnih zadataka.

Bez obzira na oblik, zajednička karakteristika svih vrsta mobinga jeste ugrožavanje dostojanstva zaposlenog i stvaranje neprijateljskog radnog okruženja.

Zašto je važno pravilno identifikovati problem

Pravilno prepoznavanje diskriminacije i mobinga predstavlja osnov za adekvatno reagovanje i zaštitu zaposlenih.

Pogrešna identifikacija problema može dovesti do neadekvatnog rešavanja situacije. Ukoliko se diskriminacija ili mobing pogrešno protumače kao običan konflikt ili nesporazum, problem može ostati nerešen i nastaviti da se razvija.

Sa druge strane, važno je izbeći i situacije u kojima se svaki profesionalni nesporazum ili kritika automatski proglašavaju diskriminacijom ili mobingom. Takav pristup otežava objektivno sagledavanje problema i može umanjiti ozbiljnost stvarnih slučajeva.

Zbog toga je neophodno razvijati sposobnost prepoznavanja situacija i razlikovanja različitih oblika ponašanja u radnom okruženju.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Odgovornost svih zaposlenih za sprečavanje neprihvatljivog ponašanja

Stvaranje radnog okruženja bez diskriminacije i mobinga nije odgovornost samo rukovodilaca, službi za ljudske resurse ili pravnih službi. To je zajednička odgovornost svih zaposlenih.

Svaki zaposleni svojim ponašanjem doprinosi organizacionoj kulturi. Poštovanje različitosti, profesionalna komunikacija, korektan odnos prema kolegama i spremnost da se reaguje na neprihvatljivo ponašanje predstavljaju važan deo te odgovornosti.

Organizacije koje uspešno sprečavaju diskriminaciju i mobing razvijaju kulturu međusobnog poštovanja, saradnje i poverenja. U takvom okruženju zaposleni se osećaju sigurno, imaju jednake mogućnosti za profesionalni razvoj i mogu da ostvare svoj puni potencijal.

Razumevanje diskriminacije i mobinga predstavlja prvi korak ka izgradnji takvog radnog okruženja. Tek kada zaposleni prepoznaju ove pojave, razumeju njihove karakteristike i razlikuju ih od drugih problema u radu, moguće je razviti efikasne mehanizme prevencije i zaštite koji doprinose očuvanju dostojanstva, ravnopravnosti i profesionalnog integriteta svih članova organizacije.

PRAVNI OKVIR ZAŠTITE OD DISKRIMINACIJE I MOBINGA U REPUBLICI SRBIJI

Efikasna zaštita od diskriminacije i mobinga ne zasniva se samo na etičkim principima, organizacionim vrednostima i dobroj poslovnoj praksi. U Republici Srbiji zaštita dostojanstva, ravnopravnosti i bezbednosti zaposlenih predstavlja i zakonsku obavezu. Pravni sistem Republike Srbije prepoznaje značaj zaštite ljudskih prava u radnom okruženju i uspostavlja mehanizme kojima se sprečavaju diskriminacija, zlostavljanje na radu i drugi oblici povrede dostojanstva zaposlenih.

Poznavanje osnovnih pravnih pravila važno je kako za zaposlene tako i za poslodavce. Zaposleni treba da budu upoznati sa svojim pravima i mogućnostima zaštite, dok poslodavci imaju obavezu da obezbede radno okruženje u kojem se poštuju zakonski standardi ravnopravnosti i zaštite dostojanstva na radu.

Pravni okvir zaštite od diskriminacije i mobinga u Republici Srbiji zasniva se na više međusobno povezanih propisa koji uređuju različite aspekte ove oblasti.

Ustavna zabrana diskriminacije i Sadržaj je zasticeen stva

Najviši pravni akt Republike Srbije predstavlja Ustav Republike Srbije. Ustav garantuje ravnopravnost svih građana i zabranjuje svaki oblik diskriminacije, neposredne ili posredne, po bilo kom osnovu.

Pored zabrane diskriminacije, Ustav štiti ljudsko dostojanstvo, pravo na rad, pravo na jednake uslove rada i druga osnovna ljudska prava koja predstavljaju temelj zaštite zaposlenih.

Značaj ustavne zaštite ogleda se u tome što načelo ravnopravnosti predstavlja osnov za tumačenje i primenu svih drugih zakona koji uređuju oblast rada i zaštite zaposlenih. Nijedan propis, odluka ili postupak ne sme biti suprotan ustavnom principu jednakosti i zabrani diskriminacije.

Ustavna zaštita predstavlja polaznu osnovu za razvoj celokupnog sistema zaštite od diskriminacije i zlostavljanja na radu.

Zakon o zabrani diskriminacije

Jedan od najvažnijih propisa u ovoj oblasti jeste Zakon o zabrani diskriminacije. Ovim zakonom uređuju se opšti oblici i slučajevi diskriminacije, postupci zaštite od diskriminacije i institucije nadležne za njeno sprečavanje.

Zakon polazi od načela da su svi ljudi jednaki i da imaju pravo na jednak pravni položaj i jednake mogućnosti bez obzira na svoja lična svojstva.

Diskriminacija može biti zasnovana na različitim ličnim svojstvima, uključujući pol, rod, starosno doba, invaliditet, nacionalnu pripadnost, državljanstvo, bračni i porodični status, zdravstveno stanje, verska ili politička uverenja i druga zakonom zaštićena svojstva.

Zakon prepoznaje različite oblike diskriminacije, uključujući:

- neposrednu diskriminaciju,
- posrednu diskriminaciju,
- uznemiravanje i ponižavajuće postupanje,
- segregaciju,
- podsticanje diskriminacije,
- teže oblike diskriminacije.

U radnom okruženju ovaj zakon ima poseban značaj jer zabranjuje diskriminaciju u svim fazama radnog odnosa, od zapošljavanja do prestanka rada.

Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu

Za oblast mobinga posebno je značajan Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu.

Ovaj zakon uređuje prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih i poslodavaca u vezi sa sprečavanjem i zaštitom od zlostavljanja.

Sadržaj je zaštićen

Suština zakona jeste zaštita dostojanstva, ugleda, ličnog i profesionalnog integriteta zaposlenog, kao i zaštita njegovog zdravlja i položaja u radnoj sredini.

[Registrujte se za pristup celom priručniku](#)

Zakonom je predviđeno da poslodavac ima obavezu da organizuje rad na način koji sprečava pojavu zlostavljanja i da preduzima mere zaštite kada postoji sumnja da se ono dogodilo.

Posebna vrednost ovog zakona jeste činjenica da zaštita ne nastupa tek nakon nastanka štete, već naglašava značaj prevencije i ranog reagovanja.

Zakon takode uređuje postupak zaštite kod poslodavca, prava zaposlenih tokom postupka i mogućnost ostvarivanja sudske zaštite.

Zakon o radu i zabrana diskriminacije u radnim odnosima

Važan deo pravnog okvira predstavlja i Zakon o radu.

Ovaj zakon zabranjuje diskriminaciju lica koja traže zaposlenje, kao i zaposlenih u svim oblastima rada. Zabrana se odnosi na uslove za zapošljavanje, izbor kandidata, uslove rada, stručno usavršavanje, napredovanje, zaradu i druga prava iz radnog odnosa.

Načelo jednakih mogućnosti predstavlja jedan od osnovnih principa radnog zakonodavstva Republike Srbije.

Poslodavac je dužan da obezbedi jednako postupanje prema zaposlenima i da odluke donosi na osnovu stručnih i profesionalnih kriterijuma.

Pored toga, Zakon o radu štiti dostojanstvo zaposlenih i obavezuje poslodavca da organizuje rad u skladu sa principima bezbednosti, zakonitosti i poštovanja ličnosti zaposlenih.

Osnovna prava zaposlenih

Pravni sistem Republike Srbije zaposlenima obezbeđuje više značajnih prava u oblasti zaštite od diskriminacije i mobinga.

Zaposleni imaju pravo:

- na dostojanstven rad,
- na ravnopravan tretman,
- na zaštitu od diskriminacije,
- na zaštitu od zlostavljanja na radu,
- na podnošenje prijave i zahteva za zaštitu,
- na zaštitu od odmazde zbog prijavljivanja neprihvatljivog ponašanja,
- na pristup postupcima zaštite pred nadležnim organima.

Posebno je važno da zaposleni koji pokrenu postupak zaštite ne sme biti stavljen u nepovoljniji položaj zbog korišćenja svojih zakonskih prava.

Sadržaj je zasticen

Takva zaštita predstavlja važan element u sprečavanju neprihvatljivog ponašanja.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Obaveze poslodavca u prevenciji i zaštiti

Poslodavac ima ključnu ulogu u sprečavanju diskriminacije i mobinga.

Njegove obaveze ne svode se samo na reagovanje kada problem nastane, već obuhvataju i preventivne aktivnosti.

Poslodavac treba da:

- obezbedi radno okruženje zasnovano na poštovanju i ravnopravnosti,
- upozna zaposlene sa njihovim pravima i obavezama,
- organizuje rad na način koji sprečava pojavu zlostavljanja,
- reaguje na prijave i sumnje na neprihvatljivo ponašanje,
- sprovodi odgovarajuće postupke zaštite,
- preduzima mere radi sprečavanja ponavljanja problema.

Efikasna prevencija često predstavlja najbolji način zaštite zaposlenih i očuvanja zdrave organizacione kulture.

Odgovornost za diskriminaciju i mobbing

Diskriminacija i mobing mogu dovesti do različitih oblika odgovornosti.

U zavisnosti od okolnosti konkretnog slučaja mogu postojati:

- radnopravna odgovornost,
- građanskopravna odgovornost,
- prekršajna odgovornost,
- odgovornost za naknadu štete.

Odgovornost može snositi neposredni izvršilac neprihvatljivog ponašanja, ali i poslodavac ukoliko nije preduzeo zakonom propisane mere zaštite.

Zbog toga je važno da organizacije ozbiljno pristupaju prevenciji i rešavanju ovih problema.

Postupci zaštite zaposlenih

Zaposlenima su na raspolaganju različiti mehanizmi zaštite.

U zavisnosti od vrste problema i okolnosti slučaja, zaštita se može ostvarivati:

- kod poslodavca,
- pred Poverenikom za zaštitu
- pred inspekcijom rada u okviru svojih nadležnosti,
- pred nadležnim sudom.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Po pravilu, preporučuje se blagovremeno reagovanje i korišćenje dostupnih mehanizama zaštite čim se problem prepozna.

Rano reagovanje često omogućava brže rešavanje problema i sprečava njegovo dalje pogoršavanje.

Uloga Poverenika za zaštitu ravnopravnosti

Poverenik za zaštitu ravnopravnosti predstavlja samostalan i nezavisan državni organ specijalizovan za oblast zaštite od diskriminacije.

Njegova osnovna uloga jeste da prati primenu propisa o zabrani diskriminacije, postupa po pritužbama građana, daje mišljenja i preporuke, upozorava javnost na pojave diskriminacije i promoviše ravnopravnost.

Poverenik ima važnu preventivnu i edukativnu funkciju, ali i značajnu ulogu u zaštiti pojedinaca koji smatraju da su bili izloženi diskriminaciji.

Njegov rad doprinosi jačanju kulture ravnopravnosti i poštovanja ljudskih prava u Republici Srbiji.

Značaj poznavanja zakonskih prava i obaveza

Poznavanje zakonskog okvira ne predstavlja samo formalnu obavezu. Ono omogućava zaposlenima da bolje razumeju svoja prava, prepoznaju neprihvatljivo ponašanje i koriste raspoložive mehanizme zaštite kada je to potrebno.

Istovremeno, poznavanje zakonskih obaveza pomaže rukovodiocima i poslodavcima da organizuju rad na način koji sprečava diskriminaciju i mobing i doprinosi stvaranju zdravog radnog okruženja.

Pravni okvir Republike Srbije pruža značajne mehanizme zaštite dostojanstva, ravnopravnosti i bezbednosti zaposlenih. Međutim, stvarna zaštita ne zavisi samo od postojanja zakona. Ona podrazumeva aktivno učešće svih zaposlenih, odgovorno ponašanje rukovodilaca i razvoj organizacione kulture zasnovane na poštovanju, ravnopravnosti i nultoj toleranciji prema diskriminaciji i zlostavljanju na radu.

PREPOZNAVANJE DISKRIMINACIJE U RADNOM OKRUŽENJU

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Diskriminacija u radnom okruženju predstavlja jedan od najozbiljnijih izazova za očuvanje ravnopravnosti, dostojanstva zaposlenih i zdravih međuljudskih odnosa. Iako je zakonom zabranjena i društveno neprihvatljiva, diskriminacija se i dalje može pojaviti u različitim oblicima, od otvorenog nejednakog postupanja do suptilnih i teško uočljivih oblika isključivanja ili stavljanja pojedinaca u nepovoljniji položaj.

Jedan od razloga zbog kojih diskriminacija ponekad ostaje neprepoznata jeste činjenica da se ne ispoljava uvek kroz otvorene uvrede ili jasne zabrane. Često se pojavljuje kroz odluke, postupke ili obrasce ponašanja koji na prvi pogled mogu delovati uobičajeno, ali u praksi dovode određene osobe ili grupe u neravnopravan položaj.

Zbog toga je važno da zaposleni razviju sposobnost prepoznavanja različitih oblika diskriminacije i razumeju situacije u kojima ona može nastati. Pravovremeno prepoznavanje diskriminacije predstavlja prvi korak ka njenom sprečavanju i stvaranju radnog okruženja zasnovanog na ravnopravnosti i međusobnom poštovanju.

Zaštićena lična svojstva

Da bi se određeno ponašanje smatralo diskriminacijom, ono mora biti povezano sa nekim ličnim svojstvom osobe. Upravo zbog toga je važno razumeti šta predstavljaju zaštićena lična svojstva.

Zaštićena lična svojstva su karakteristike pojedinca koje ne smeju predstavljati osnov za nepovoljnije postupanje ili ograničavanje prava. U skladu sa propisima Republike Srbije, zaštita od diskriminacije obuhvata širok spektar ličnih svojstava.

Među njima se nalaze pol, rod, starosno doba, invaliditet, zdravstveno stanje, nacionalna pripadnost, državljanstvo, jezik, verska uverenja, politička uverenja, bračni i porodični status, seksualna orijentacija, rodni identitet, imovno stanje, obrazovanje i druga lična svojstva.

Sušтина zaštite nije u tome da se svim ljudima pristupa potpuno isto u svakoj situaciji, već da se prema njima postupa pravično i da odluke budu zasnovane na objektivnim profesionalnim kriterijumima, a ne na njihovim ličnim karakteristikama.

U radnom okruženju zaposleni treba da budu vrednovani prema svom znanju, veštinama, rezultatima rada i profesionalnom ponašanju, a ne prema svojstvima koja nisu povezana sa obavljanjem posla.

Diskriminacija pri zapošljavanju

Jedna od najčešćih oblasti u kojoj se diskriminacija može pojaviti jeste postupak zapošljavanja.

Proces selekcije kandidata treba da bude zasnovan na stručnim kvalifikacijama, kompetencijama i sposobnosti kandidata da obavlja određeni posao. Međutim, u praksi se ponekad dešava da odluke budu pod uticajem predrasuda.

Sadržaj je zasticen

Diskriminacija pri zapošljavanju može se pojaviti na različite načine, kao što su: postavljanje neprimerenih uslova za prijavu, način vođenja razgovora za posao ili donošenje odluke o izboru kandidata.

[Registrujte se za pristup celom prirucniku](#)

Na primer, neprihvatljivo je odbiti kandidata isključivo zbog njegovog pola, godina života, invaliditeta, nacionalne pripadnosti ili drugog ličnog svojstva ukoliko ono nije objektivno povezano sa prirodom posla.

Takođe, diskriminacija može nastati i kroz pitanja tokom intervjua koja nisu relevantna za obavljanje posla, a odnose se na privatni život, planiranje porodice, verska uverenja ili druga lična svojstva kandidata.

Zbog toga je važno da proces zapošljavanja bude transparentan, objektivan i zasnovan na profesionalnim kriterijumima.

Diskriminacija tokom radnog odnosa

Diskriminacija se ne završava trenutkom zasnivanja radnog odnosa. Ona se može pojaviti i tokom svakodnevnog rada zaposlenih.

Takva diskriminacija može obuhvatiti različite aspekte radnog odnosa, uključujući uslove rada, pristup informacijama, mogućnosti stručnog razvoja, raspodelu resursa, vrednovanje rada i odnos rukovodilaca prema zaposlenima.

Ponekad se diskriminacija manifestuje kroz sistematsko zanemarivanje određenih zaposlenih, uskraćivanje informacija potrebnih za rad ili njihovo isključivanje iz aktivnosti u kojima drugi zaposleni redovno učestvuju.

Važno je razumeti da diskriminacija ne mora biti otvorena da bi postojala. Čak i kada se ne izražava direktno, svako stavljanje zaposlenog u nepovoljniji položaj zbog njegovog ličnog svojstva može predstavljati diskriminaciju.

Diskriminacija prilikom napredovanja i stručnog usavršavanja

Jedan od važnih pokazatelja ravnopravnosti u organizaciji jeste jednak pristup mogućnostima za profesionalni razvoj.

Zaposleni treba da imaju jednake šanse za napredovanje, dodatne obuke, stručno usavršavanje i razvoj karijere, pri čemu odluke treba da budu zasnovane na kompetencijama, rezultatima rada i profesionalnim potencijalima.

Diskriminacija u ovoj oblasti može nastati kada određeni zaposleni sistematski nemaju pristup prilikama koje su dostupne drugim zaposlenima zbog njihovih ličnih svojstava, a ne zbog objektivnih profesionalnih razloga.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom priručniku

Takva praksa može dugoročno negativno uticati na profesionalni razvoj zaposlenih, njihovu motivaciju i osećaj pripadnosti organizaciji.

Istovremeno, organizacija gubi priliku da koristi potencijale svih svojih zaposlenih i time ograničava sopstveni razvoj.

Diskriminacija u raspodeli poslova i odgovornosti

Raspodela radnih zadataka treba da bude zasnovana na prirodi posla, stručnosti zaposlenih i organizacionim potrebama.

Diskriminacija može nastati kada se određeni zaposleni sistematski isključuju iz značajnih projekata, uskraćuju im se odgovorniji zadaci ili im se dodeljuju poslovi koji nisu u skladu sa njihovim kompetencijama zbog njihovih ličnih svojstava.

Slično tome, diskriminatorno može biti i kontinuirano preopterećivanje pojedinaca ili uskraćivanje mogućnosti da pokažu svoje sposobnosti.

Pravična raspodela poslova predstavlja važan element profesionalnog okruženja jer omogućava zaposlenima da razvijaju svoje potencijale i ostvaruju profesionalne ciljeve.

Uznemiravanje kao oblik diskriminacije

Diskriminacija se ne ispoljava samo kroz formalne odluke i postupke. Ona može imati oblik uznemiravanja koje narušava dostojanstvo zaposlenog i stvara neprijatno, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.

Uznemiravanje može uključivati neprimerene komentare, šale, uvrede, omalovažavanje ili druga ponašanja povezana sa određenim ličnim svojstvom osobe.

Posebno je važno naglasiti da se kao diskriminacija ne posmatra samo namera izvršioca, već i efekat koji takvo ponašanje ima na osobu kojoj je upućeno.

Ponašanje koje kod zaposlenog stvara osećaj poniženja, nelagodnosti ili ugroženosti može predstavljati ozbiljan oblik povrede dostojanstva i ravnopravnosti.

Prikriveni oblici diskriminacije

Jedan od najvećih izazova u prepoznavanju diskriminacije jeste činjenica da ona nije uvek otvorena.

Prikrivena diskriminacija često se pojavljuje kroz naizgled neutralne odluke, procedure ili pravila koja u praksi dovode određene grupe zaposlenih u nepovoljniji položaj.

Sadržaj je zasticen

Takvi oblici diskriminacije mogu biti teško uočljivi jer formalno izgledaju jednako za sve. Međutim, njihove posledice nisu jednake za sve zaposlene.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Zbog toga je važno analizirati ne samo sadržaj određenih pravila ili odluka već i njihove stvarne efekte na zaposlene.

Prepoznavanje prikrivene diskriminacije zahteva razvijenu svest o principima ravnopravnosti i spremnost da se sagledaju šire posledice određenih postupaka.

Posledice diskriminacije po pojedinca i organizaciju

Diskriminacija ima ozbiljne posledice koje prevazilaze pojedinačne incidente.

Za zaposlene ona može dovesti do osećaja nepravde, gubitka samopouzdanja, smanjenja motivacije, profesionalne nesigurnosti i narušavanja psihičkog zdravlja. Dugotrajna izloženost diskriminaciji može izazvati stres, anksioznost, povlačenje iz kolektiva i smanjenje radne efikasnosti.

Za organizaciju posledice mogu biti podjednako ozbiljne. Diskriminacija narušava organizacionu kulturu, smanjuje poverenje među zaposlenima, povećava konflikte i negativno utiče na produktivnost.

Pored toga, organizacija može biti izložena pravnim, finansijskim i reputacionim rizicima, što može imati dugoročne posledice po njeno poslovanje.

Prepoznavanje rizičnih situacija

Prevenција diskriminacije počinje sposobnošću prepoznavanja situacija u kojima postoji povećan rizik od njenog nastanka.

Takve situacije mogu nastati prilikom zapošljavanja, raspodele poslova, ocenjivanja rada, donošenja odluka o napredovanju, organizovanja obuka ili rešavanja konflikata među zaposlenima.

Posebnu pažnju treba obratiti na situacije u kojima se odluke donose bez jasnih kriterijuma ili kada pojedini zaposleni kontinuirano imaju drugačiji tretman od ostalih.

Prepoznavanje rizičnih situacija omogućava blagovremeno reagovanje i sprečavanje nastanka ozbiljnijih problema.

Primeri diskriminacije iz poslovne prakse

Diskriminacija u poslovnom okruženju može se pojaviti u različitim oblicima.

To mogu biti situacije u kojima se **Sadržaj je zaštićen** govori za posao zbog godina života, zaposleni nema pristup obukama koje su dostupne drugima zbog određenog ličnog svojstva ili se određena osoba sistematski zaobilazi pri odluci o napredovanju. **Registrujte se za pristup celom priručniku**

Primer može biti i situacija u kojoj se zaposleni kontinuirano izlaže uvredljivim komentarima vezanim za neko njegovo lično svojstvo ili kada se prema određenoj grupi zaposlenih primenjuju stroži kriterijumi nego prema drugima.

Važno je naglasiti da svaki slučaj zahteva sagledavanje svih okolnosti i objektivnu procenu činjenica. Međutim, upravo ovakvi primeri pomažu zaposlenima da razviju svest o tome kako diskriminacija može izgledati u praksi i zašto je važno reagovati na vreme.

Prepoznavanje diskriminacije predstavlja jedan od ključnih koraka u izgradnji radnog okruženja zasnovanog na ravnopravnosti, poštovanju i profesionalnosti. Što zaposleni bolje razumeju različite oblike diskriminacije, veća je verovatnoća da će moći da prepoznaju neprihvatljivo ponašanje, zaštite svoja prava i doprinesu stvaranju organizacije u kojoj se svaki pojedinac vrednuje prema svom radu, znanju i profesionalnim kvalitetima, a ne prema ličnim svojstvima.

PREPOZNAVANJE MOBINGA I DRUGIH OBLIKA ZLOSTAVLJANJA NA RADU

Savremeno radno okruženje trebalo bi da predstavlja prostor u kojem zaposleni mogu da rade profesionalno, bezbedno i dostojanstveno. Kvalitet međuljudskih odnosa, međusobno poštovanje i osećaj sigurnosti predstavljaju važne preduslove za uspešan rad, profesionalni razvoj i ostvarivanje organizacionih ciljeva. Međutim, u pojedinim situacijama radna sredina može postati izvor ozbiljnog psihološkog opterećenja usled ponašanja koja ugrožavaju dostojanstvo zaposlenih i stvaraju neprijateljsko radno okruženje.

Jedan od najozbiljnijih oblika takvog ponašanja jeste mobing, odnosno zlostavljanje na radu. Iako se o ovoj temi danas govori mnogo više nego ranije, u praksi i dalje postoje brojne nedoumice u vezi sa tim šta zaista predstavlja mobing, kako ga prepoznati i na koji način ga razlikovati od uobičajenih neslaganja, konflikata ili profesionalnih zahteva koji su sastavni deo radnog procesa.

Pravilno prepoznavanje mobinga od izuzetnog je značaja jer omogućava pravovremenu reakciju, zaštitu zaposlenih i sprečavanje nastanka ozbiljnih posledica po pojedinca i organizaciju. Istovremeno, važno je razumeti da nije svaka neprijatna situacija na poslu mobing. Upravo zbog toga potrebno je poznavati osnovna obeležja zlostavljanja na radu i načine na koje se ono može manifestovati.

Sadržaj je zasticen

Šta predstavlja mobing u praksi

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Mobing predstavlja oblik psihičkog zlostavljanja koji se sastoji od ponavljano, sistematskog i dugotrajnog neprihvatljivog ponašanja prema zaposlenom. Takvo ponašanje ima za cilj ili posledicu ugrožavanje dostojanstva, ugleda, profesionalnog integriteta, zdravlja ili položaja zaposlenog u radnom okruženju.

U praksi mobing retko počinje naglo i otvoreno. Često se razvija postepeno kroz niz naizgled manjih postupaka koji pojedinačno možda ne deluju ozbiljno, ali vremenom stvaraju obrazac ponašanja koji kod zaposlenog izaziva osećaj nesigurnosti, poniženja, izolacije ili ugroženosti.

Osoba koja je izložena mobingu često počinje da oseća da je pod stalnim pritiskom, da se njeni rezultati rada ne vrednuju objektivno, da je izložena neopravdanim kritikama ili da se prema njoj postupa drugačije nego prema drugim zaposlenima.

Važno je naglasiti da se mobing ne procenjuje samo na osnovu pojedinačnog događaja. Ključni elementi jesu ponavljanje, trajanje i posledice koje određeno ponašanje ostavlja na zaposlenog.

Vertikalni i horizontalni mobbing

Mobing se može pojaviti u različitim odnosima unutar organizacije.

Vertikalni mobing

Vertikalni mobing postoji kada zlostavljanje dolazi od osobe koja se nalazi na višem hijerarhijskom nivou u odnosu na zaposlenog.

Ovaj oblik mobinga može uključivati stalno omalovažavanje rada zaposlenog, neopravdano kritikovanje, uskraćivanje važnih informacija, prekomernu kontrolu rada, ponižavanje pred kolegama ili stvaranje uslova koji zaposlenom otežavaju obavljanje posla.

Zbog odnosa moći koji postoji između rukovodioca i zaposlenog, vertikalni mobing može imati posebno izražene posledice jer zaposleni često oseća dodatni strah od prijavljivanja problema ili gubitka radnog mesta.

U pojedinim situacijama može postojati i obrnuti vertikalni mobing, kada grupa zaposlenih sistematski vrši pritisak na rukovodioca sa ciljem narušavanja njegovog autoriteta ili profesionalnog položaja.

Horizontalni mobing

Horizontalni mobing javlja se između zaposlenih koji se nalaze na istom organizacionom nivou. Ovaj oblik zlostavljanja može nastati zbog konkurencije, ličnih sukoba, predrasuda ili drugih razloga. Najčešće se manifestuje kroz isključivanje iz komunikacije, širenje glasina, omalovažavanje, podsmevanje ili s

Sadržaj je zasticen

Iako ne uključuje formalnu hijerarhijsku moć, horizontalni mobing može imati veoma ozbiljne posledice jer često dovodi do izolacije zaposlenog i narušavanja njegove pozicije u kolektivu.

Aktivni i pasivni oblici zlostavljanja

Mobing se ne ispoljava uvek kroz otvorene napade i agresivno ponašanje. U praksi postoje i aktivni i pasivni oblici zlostavljanja.

Aktivni oblici zlostavljanja

Aktivni oblici podrazumevaju direktne postupke usmerene prema zaposlenom.

To mogu biti:

- vredanje i omalovažavanje,
- javno ponižavanje,
- stalne i neosnovane kritike,
- pretnje,
- zastrašivanje,
- širenje neistinitih informacija,
- agresivna komunikacija,
- namerno izazivanje konflikata.

Kod ovih oblika ponašanja zlostavljanje je uglavnom vidljivo i lakše prepoznatljivo.

Pasivni oblici zlostavljanja

Pasivni oblici često su mnogo suptilniji.

Oni mogu uključivati:

- ignorisanje zaposlenog,
- uskraćivanje informacija,
- isključivanje iz sastanaka,
- izbegavanje komunikacije,
- zanemarivanje njegovog rada,
- uskraćivanje mogućnosti za profesionalni razvoj.

Iako manje upadljivi, pasivni oblici zlostavljanja mogu biti jednako štetni kao i otvoreni napadi.

Izolacija zaposlenog

Jedan od čestih oblika mobinga jeste socijalna i profesionalna izolacija zaposlenog.

Osoba može biti sistematski isključivana iz sastanaka, zajedničkih aktivnosti ili neformalnih oblika komunikacije. Može se dogoditi da ne dobija informacije koje su drugima dostupne ili da bude zaobilažena prilikom donošenja odluka koje se odnose na njen rad.

Sadržaj je zasticen

Takvo ponašanje kod zaposlenog često stvara osećaj odbačenosti, usamljenosti i profesionalne bezvrednosti.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Izolacija može imati ozbiljne posledice jer otežava obavljanje posla i narušava osećaj pripadnosti kolektivu.

Omalovažavanje i ponižavanje

Omalovažavanje predstavlja jedan od najčešćih oblika psihičkog zlostavljanja.

Može se manifestovati kroz:

- podsmevanje,
- nipodaštavanje mišljenja zaposlenog,
- javno kritikovanje bez opravdanog razloga,
- omalovažavanje stručnosti,
- ismevanje grešaka,
- uvredljive komentare.

Posebno su štetne situacije u kojima se ponižavanje odvija pred drugim zaposlenima jer tada dolazi i do narušavanja profesionalnog ugleda osobe.

Kontinuirano omalovažavanje može ozbiljno uticati na samopouzdanje zaposlenog i njegovu sposobnost da profesionalno funkcioniše.

Prekomerno opterećivanje ili uskraćivanje posla

Mobing se može ispoljiti i kroz način organizovanja rada.

Jedan oblik predstavlja kontinuirano preopterećivanje zaposlenog zadacima koje objektivno nije moguće izvršiti u zadatim rokovima ili uslovima.

Drugi oblik jeste uskraćivanje radnih zadataka ili dodeljivanje besmislenih poslova koji ne odgovaraju stručnosti zaposlenog.

Na prvi pogled ova dva oblika deluju suprotno, ali imaju zajednički cilj ili posledicu – stvaranje profesionalne nesigurnosti, frustracije i osećaja neuspeha.

Zaposleni koji je stalno preopterećen može osećati hronični stres i iscrpljenost, dok zaposleni kojem se uskraćuje posao može razviti osećaj beskorisnosti i profesionalne degradacije.

Širenje glasina i narušavanje ugleda

Profesionalni ugled predstavlja važan deo identiteta svakog zaposlenog. Zbog toga je njegovo sistematsko narušavanje jedan od ozbiljnih oblika mobinga.

To može uključivati:

- širenje neistinitih informacija,
- ogovaranje,
- dovođenje u pitanje stručnosti bez osnova,
- pripisivanje grešaka koje zaposleni nije napravio,
- stvaranje negativne slike o zaposlenom među kolegama.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom priručniku

Takvo ponašanje može dovesti do gubitka poverenja kolega, narušavanja profesionalnih odnosa i ozbiljnih posledica po karijeru zaposlenog.

Zastrašivanje i pretnje

Mobing se može manifestovati i kroz različite oblike zastrašivanja.

To ne moraju biti otvorene pretnje. Ponekad se radi o prikrivenim porukama koje kod zaposlenog stvaraju osećaj straha i nesigurnosti.

Takvi postupci mogu uključivati:

- stalno podsećanje na mogućnost otkaza,
- pretnje disciplinskim postupcima bez osnova,
- stvaranje atmosfere straha,
- demonstraciju moći sa ciljem zastrašivanja.

Posledica ovakvog ponašanja često je osećaj bespomoćnosti i nemogućnosti da zaposleni zaštiti svoja prava.

Dugotrajnost i sistematičnost kao obeležja mobinga

Jedna od najvažnijih karakteristika mobinga jeste njegova dugotrajnost.

Povremeni konflikt, jednokratna neprijatna situacija ili izolovani incident sami po sebi ne predstavljaju mobing.

Da bi se određeno ponašanje smatralo mobingom, potrebno je da postoji obrazac ponavljanja tokom određenog vremenskog perioda.

Upravo ova sistematičnost razlikuje mobing od svakodnevnih nesporazuma koji se mogu pojaviti u svakom radnom okruženju.

Zbog toga je važno posmatrati širi kontekst i analizirati da li se radi o izolovanom događaju ili o kontinuiranom obrascu ponašanja.

Primeri mobinga u poslovnom okruženju

Mobing može imati različite oblike u zavisnosti od organizacije i konkretne situacije.

Primer može biti zaposleni koji mora da se izostavlja sa sastancima, dok se njegov rad sistematski omalovažava bez objektivnog razloga.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Drugi primer može biti osoba koja se namerno isključuje iz komunikacije i kojoj se uskraćuju informacije potrebne za obavljanje posla.

Mobing može postojati i kada zaposleni kontinuirano dobija nerealne rokove i zadatke sa ciljem da se prikaže kao neuspešan ili nesposoban.

Primer predstavlja i situacija u kojoj grupa kolega sistematski širi glasine o zaposlenom, izbegava saradnju sa njim i nastoji da ga izoluje iz kolektiva.

Važno je naglasiti da svaki slučaj treba procenjivati pojedinačno, uz sagledavanje svih okolnosti i obrazaca ponašanja.

Prepoznavanje mobinga i drugih oblika psihičkog zlostavljanja na radu predstavlja važan korak u zaštiti dostojanstva zaposlenih i očuvanju zdravog radnog okruženja. Razumevanje različitih oblika zlostavljanja omogućava zaposlenima da pravovremeno uoče problem, reaguju na odgovarajući način i doprinesu stvaranju organizacione kulture zasnovane na poštovanju, sigurnosti i profesionalnom integritetu svih članova kolektiva.

RAZLIKA IZMEĐU MOBINGA, DISKRIMINACIJE I KONFLIKTA

U radnom okruženju svakodnevno dolazi do različitih oblika komunikacije, saradnje, neslaganja i rešavanja problema. Ljudi imaju različite stilove rada, različita iskustva, različite prioritete i različite načine izražavanja mišljenja. Zbog toga je važno razumeti da svaka neprijatna situacija, neslaganje ili napetost među zaposlenima ne predstavlja automatski mobing ili diskriminaciju. Istovremeno, veoma je važno da se stvarni slučajevi diskriminacije i mobinga ne umanjuju i ne predstavljaju kao običan konflikt.

Pravilno razlikovanje konflikta, diskriminacije i mobinga od velikog je značaja za zaposlene, rukovodioce i organizaciju u celini. Ukoliko se problem pogrešno razume, postoji opasnost da se na njega reaguje na neodgovarajući način. Konflikt može zahtevati razgovor, posredovanje i unapređenje komunikacije. Diskriminacija zahteva zaštitu ravnopravnosti i uklanjanje nejednakog postupanja. Mobing zahteva ozbiljno reagovanje, zaštitne mere i sprečavanje daljeg zlostavljanja.

Sadržaj je zasticen

Konflikt u radnom okruženju predstavlja neslaganje između dve ili više osoba. On može nastati zbog različitog razumevanja zadataka, pritiska rokova, nejasne podele odgovornosti, loše komunikacije ili različitih profesionalnih stavova. Konflikt sam po sebi nije nužno negativan. Ukoliko se vodi na profesionalan i konstruktivan način, on može doprineti boljem razumevanju problema, jasnijoj komunikaciji i kvalitetnijim odlukama.

Registrujte se za pristup celom prirucniku

U svakom radnom kolektivu postoje situacije u kojima se ljudi ne slažu. Neko može smatrati da određeni posao treba uraditi na jedan način, dok drugi zaposleni predlaže drugačiji pristup. Rukovodilac može ukazati na propuste u radu zaposlenog, zaposleni može izraziti nezadovoljstvo raspodelom zadataka, a kolege mogu imati različita mišljenja o prioritetima. Takve situacije ne predstavljaju same po sebi ni mobing ni diskriminaciju, već uobičajeni deo poslovne komunikacije.

Neslaganje postaje problem tek kada komunikacija postane neprofesionalna, ponižavajuća, uvredljiva ili kada se pretvori u trajni obrazac pritiska prema jednoj osobi. Važno je razlikovati oštru, ali profesionalnu raspravu od ponašanja koje ima za cilj ili posledicu povredu dostojanstva zaposlenog.

Konflikt nije mobing onda kada je povremen, kada se odnosi na konkretan poslovni problem, kada obe strane imaju mogućnost da iznesu svoje mišljenje i kada cilj nije ponižavanje, izolacija ili ugrožavanje zaposlenog. Na primer, ukoliko se dvoje kolega ne slažu oko načina raspodele zadataka, ali oboje iznose argumente i pokušavaju da pronađu rešenje, reč je o konfliktu, a ne o mobingu.

Mobing se razlikuje od konflikta po tome što podrazumeva ponavljano, sistematsko i dugotrajno neprihvatljivo ponašanje prema zaposlenom. Kod mobinga fokus nije na rešavanju konkretnog poslovnog pitanja, već na ponašanju koje zaposlenog ponižava, izoluje, omalovažava ili mu otežava rad. Mobing često uključuje neravnotežu moći, bilo formalnu, kada dolazi od nadređenog, bilo neformalnu, kada grupa zaposlenih vrši pritisak na pojedinca.

Kod konflikta postoji mogućnost razgovora, razmene stavova i pronalaženja kompromisa. Kod mobinga se problem ne rešava običnim razgovorom jer se radi o obrascu zlostavljanja koji zahteva zaštitne mere. Upravo zato je važno da se mobing ne svodi na „loše odnose“ ili „neslaganje među kolegama“, jer se time umanjuje ozbiljnost situacije.

Diskriminacija se od konflikta i mobinga razlikuje po osnovu zbog kojeg se prema osobi postupa nepovoljnije. Diskriminacija postoji kada je osoba stavljena u nejednak ili nepovoljniji položaj zbog nekog ličnog svojstva, kao što su pol, godine života, nacionalna pripadnost, invaliditet, zdravstveno stanje, versko uverenje, porodični status ili drugo zaštićeno lično svojstvo.

Kod diskriminacije je ključno pitanje zašto se prema nekome postupa drugačije. Ukoliko se zaposleni ne poziva na obuku zato što nema potrebne kvalifikacije ili zato što obuka nije povezana sa njegovim radnim mestom, to ne mora biti diskriminacija. Međutim, ukoliko se zaposleni isključuje iz obuka zbog godina života, pola, invaliditeta ili drugog ličnog svojstva, tada postoji osnov za sumnju na diskriminaciju.

Mobing, sa druge strane, ne mora biti povezan sa ličnim svojstvom zaposlenog. Osoba može biti izložena mobingu zbog ličnog sukoba, profesionalne konkurencije, neprihvatanja u timu, zloupotrebe moći ili drugih razloga koji nisu povezani sa zaštićenim svojstvom. Ipak, diskriminacija i mobing se u praksi mogu preplitati. Na primer, zaposleni može najpre biti diskriminisan zbog određenog ličnog svojstva, a zatim dugotrajno izložen omalovažavanju, izolaciji ili pritisku koji poprima karakter mobinga.

Značaj konteksta je izuzetno veliki. Ista rečenica ili postupak mogu imati različito značenje u zavisnosti od okolnosti, odnosa među osobama, učestalosti ponašanja i posledica koje izazivaju. Jedna neprijatna primedba može predstavljati neprofesionalno ponašanje, ali ne mora biti mobing. Međutim, ako se takve primedbe ponavljaju, ako su usmerene ka istoj osobi i ako dovode do njenog ponižavanja ili izolacije, situacija može ukazivati na mobing.

Trajanje ponašanja posebno je važno kod mobinga. Jednokratni incident, koliko god bio neprijatan, najčešće se ne smatra mobingom ukoliko ne postoji obrazac ponavljanja. To, naravno, ne znači da jednokratno neprihvatljivo ponašanje treba tolerisati. Uvreda, pretnja, uznemiravanje ili diskriminatorni komentar mogu zahtevati reakciju organizacije iako ne predstavljaju mobing u užem smislu. Razlika je u pravnoj i organizacionoj kvalifikaciji problema, a ne u tome da li je ponašanje prihvatljivo.

Namere takode mogu biti važne, ali nisu jedini kriterijum. Ponekad osoba tvrdi da nije imala nameru da nekoga povredi, ponizi ili diskriminiše. Ipak, u radnom okruženju nije dovoljno posmatrati samo nameru, već i posledicu ponašanja. Ukoliko određeno ponašanje objektivno

Sadržaj je zaštićen

Registrujte se za pristup celom priručniku

narušava dostojanstvo zaposlenog, stvara neprijateljsko okruženje ili ga stavlja u nepovoljniji položaj, ono se mora ozbiljno razmotriti.

Procena ozbiljnosti situacije zahteva pažljivo sagledavanje činjenica. Potrebno je analizirati šta se dogodilo, koliko često se događa, ko je uključen, kakav je odnos moći između učesnika, da li postoji lično svojstvo koje je razlog nejednakog postupanja, kakve posledice ponašanje izaziva i da li je reč o izolovanom događaju ili ponavljanom obrascu.

Jedna od najčešćih grešaka u tumačenju ponašanja jeste da se svaki konflikt odmah nazove mobingom. Takav pristup može otežati rešavanje stvarnih komunikacionih problema i dovesti do nepotrebne eskalacije. Profesionalna kritika rada, ukazivanje na greške, zahtevanje poštovanja rokova ili donošenje organizacionih odluka ne predstavljaju mobing sami po sebi, ukoliko se sprovode zakonito, profesionalno i bez ponižavanja zaposlenog.

Druga česta greška jeste suprotna — umanjivanje ozbiljnih situacija i njihovo predstavljanje kao „običnog neslaganja“. Ako zaposleni mesecima trpi izolaciju, javno ponižavanje, stalno omalovažavanje ili uskraćivanje informacija potrebnih za rad, takva situacija ne sme se olako tretirati kao konflikt. Organizacija ima odgovornost da prepozna obrazac ponašanja i reaguje na vreme.

Treća greška jeste fokusiranje isključivo na subjektivni osećaj jedne strane, bez provere činjenica. Osećaj zaposlenog je važan i mora biti saslušan, ali za pravilno postupanje potrebno je prikupiti informacije, proveriti okolnosti, razgovorati sa drugim učesnicima i analizirati širi kontekst.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Objektivno sagledavanje problema ne znači umanjivanje nečijeg iskustva. Naprotiv, ono omogućava da se situacija razume precizno i da se preduzmu odgovarajuće mere. U profesionalnom okruženju važno je razlikovati emocije, pretpostavke, činjenice i dokaze. Takav pristup štiti i osobu koja prijavljuje problem i osobu na koju se prijava odnosi, ali i organizaciju u celini.

Primer konflikta može biti situacija u kojoj dvoje zaposlenih imaju različita mišljenja o načinu izvršenja zadatka. Rasprava može biti napeta, ali ako se odnosi na konkretan posao, ako nema ponižavanja, vređanja ili isključivanja, i ako obe strane imaju mogućnost da iznesu stav, reč je o konfliktu koji se može rešavati razgovorom i dogovorom.

Primer diskriminacije može biti situacija u kojoj se kandidatkinja ne uzima u obzir za napredovanje zato što poslodavac pretpostavlja da zbog porodičnih obaveza neće moći da se posveti poslu, iako ostvaruje odlične rezultate. Ovde problem nije samo neslaganje ili loša komunikacija, već nepovoljnije postupanje zasnovano na ličnom svojstvu i pretpostavkama.

Primer mobinga može biti situacija u kojoj rukovodilac duži vremenski period javno omalovažava zaposlenog, dodeljuje mu zadatke ispod njegovih kvalifikacija, uskraćuje mu informacije potrebne za rad i pred kolegama dovodi u pitanje njegovu sposobnost. Ovde se radi o ponavljanom obrascu ponašanja koji ugrožava dostojanstvo i profesionalni položaj zaposlenog.

Primer situacije u kojoj se diskriminacija i mobing prepliću može biti slučaj zaposlenog koji je najpre izložen nejednakom tretmanu zbog zdravstvenog stanja, a zatim i kontinuiranom isključivanju iz komunikacije, omalovažavanju i pritiscima da napusti radno mesto. U takvim okolnostima potrebno je sagledati sve aspekte povrede prava.

Pravilno razlikovanje konflikta, diskriminacije i mobinga omogućava organizaciji da na svaki problem reaguje na odgovarajući način. Konflikti se rešavaju komunikacijom, posredovanjem i boljom organizacijom rada. Diskriminacija se sprečava doslednom primenom principa ravnopravnosti i zakonskih mehanizama zaštite. Mobing zahteva ozbiljno postupanje, zaštitu zaposlenog i sprečavanje daljeg zlostavljanja.

Zaposleni koji razumeju ove razlike mogu objektivnije sagledati situacije u kojima se nalaze, pravilnije reagovati i doprineti očuvanju zdravog radnog okruženja. Organizacija koja razvija ovakvu svest pokazuje da ozbiljno pristupa zaštiti dostojanstva zaposlenih, ali i da želi da probleme rešava odgovorno, pravično i u skladu sa njihovom stvarnom prirodom.

POSLEDICE DISKRIMINACIJE I MOBINGA

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Diskriminacija i mobing nikada ne predstavljaju samo pojedinačne neprijatnosti ili izolovane probleme između zaposlenih. Njihove posledice su mnogo šire i mogu ozbiljno ugroziti pojedinca, tim, organizacionu kulturu i poslovne rezultate. Kada se u radnom okruženju tolerišu nejednak tretman, ponižavanje, zlostavljanje, izolacija ili drugi oblici neprihvatljivog ponašanja, posledice se postepeno šire kroz celu organizaciju.

Na prvi pogled može izgledati da diskriminacija ili mobing pogađaju samo osobu koja im je direktno izložena. Međutim, radno okruženje funkcioniše kao povezan sistem. Ono što se dešava jednom zaposlenom utiče na atmosferu u timu, poverenje među kolegama, motivaciju zaposlenih i način na koji ljudi doživljavaju organizaciju. Zbog toga diskriminaciju i mobing treba posmatrati kao ozbiljne organizacione rizike, a ne samo kao lične probleme pojedinaca.

Posledice po psihičko zdravlje zaposlenih često su prve i najizraženije. Osoba koja je izložena diskriminaciji ili mobingu može osećati stalnu napetost, strah, nesigurnost, tugu, bespomoćnost ili osećaj nepravde. Kada takvo stanje traje duže vreme, ono može dovesti do ozbiljnog psihološkog iscrpljivanja. Zaposleni počinje da očekuje neprijatnost, kritiku ili poniženje i pre nego što dođe na posao, što radno mesto pretvara u izvor stalnog stresa.

Diskriminacija naročito snažno pogađa osećaj lične vrednosti, jer šalje poruku da osoba nije tretirana prema svom radu, znanju i sposobnostima, već prema nekom ličnom svojstvu. Takvo iskustvo može izazvati osećaj neprihvaćenosti, profesionalne obespravljenosti i gubitka

poverenja u organizaciju. Kod mobinga se posledice često razvijaju postepeno, jer ponavljano omalovažavanje, izolacija ili pritisak narušavaju samopouzdanje i osećaj sigurnosti zaposlenog.

Psihičke posledice mogu se ispoljiti kroz anksioznost, depresivno raspoloženje, razdražljivost, teškoće sa koncentracijom, pad motivacije, osećaj iscrpljenosti i gubitak volje za rad. Zaposleni koji je ranije bio angažovan i odgovoran može početi da se povlači, izbegava komunikaciju i radi samo ono što je neophodno kako bi se zaštitio od dodatnog pritiska.

Pored psihičkog zdravlja, diskriminacija i mobing mogu uticati i na fizičko zdravlje. Dugotrajan stres ne ostaje samo na emocionalnom nivou. On se često odražava kroz nesanicu, glavobolje, umor, probleme sa varenjem, povišen pritisak, pad imuniteta i druge telesne tegobe. Osoba koja je svakodnevno izložena pritisku može osećati iscrpljenost i pre početka radnog dana.

Zbog toga posledice mobinga i diskriminacije ne treba umanjivati rečenicama poput „to je samo posao“ ili „ne treba to primati k srcu“. Radno mesto je prostor u kojem zaposleni provode veliki deo dana, grade profesionalni identitet i ostvaruju egzistencijalnu sigurnost. Kada je taj prostor izvor poniženja, straha ili nepravde, posledice mogu biti veoma ozbiljne.

Diskriminacija i mobing direktno utiču i na samopouzdanje zaposlenih. Osoba koja se duže vreme suočava sa nejednakim tretmanom, omalovažavanjem ili isključivanjem može početi da preispituje sopstvene sposobnosti, vrednost i profesionalni identitet. Čak i kada je objektivno stručna i sposobna, stalna negativna iskustva mogu narušiti njenu sigurnost u sopstveni rad.

Sadržaj je zasticen

Ovo posebno utiče na profesionalni razvoj. Zaposleni koji trpi diskriminaciju može biti uskraćen za napredovanje, obuke, odgovornosti i prilike za povećanje sopstvenih sposobnosti. Zaposleni koji trpi mobing može izgubiti motivaciju da predlaže ideje, preuzima inicijativu ili učestvuje u razvojnim aktivnostima. Na taj način organizacija ne gubi samo trenutni učinak zaposlenog, već i njegov budući potencijal.

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Posledice se zatim prenose na timske odnose. Kada u timu postoji diskriminacija ili mobing, narušava se poverenje među zaposlenima. Ljudi počinju da prate šta se dešava, procenjuju da li bi i sami mogli postati meta i često izbegavaju da otvoreno govore o problemima. Umesto saradnje i podrške, razvija se oprez, ćutanje i distanca.

U takvom okruženju zaposleni ređe dele informacije, manje se uključuju u zajedničke aktivnosti i izbegavaju otvorenu komunikaciju. Čak i oni koji nisu direktno izloženi mobingu ili diskriminaciji mogu osećati nelagodnost, strah ili moralnu dilemu zbog onoga što posmatraju. Ukoliko organizacija ne reaguje, šalje se poruka da je neprihvatljivo ponašanje dozvoljeno ili makar tolerisano.

Organizaciona kultura tada postepeno slabi. Umesto kulture poštovanja, saradnje i poverenja, razvija se kultura straha, ćutanja i prilagođavanja nepravednim odnosima. Zaposleni gube veru da se problemi rešavaju pravično i počinju da se štite povlačenjem, pasivnošću ili odlaskom iz organizacije. Takva kultura teško može biti osnova za kvalitetan rad, inovativnost i dugoročan uspeh.

Diskriminacija i mobing značajno utiču na produktivnost i kvalitet rada. Zaposleni koji je pod pritiskom teško može da bude potpuno fokusiran, kreativan i efikasan. Veliki deo njegove energije odlazi na suočavanje sa stresom, analiziranje neprijatnih situacija i pokušaj da izbegne nove probleme. To smanjuje koncentraciju, povećava mogućnost grešaka i umanjuje radni učinak.

U timovima u kojima vlada loša atmosfera i nepoverenje, procesi se usporavaju. Ljudi manje sarađuju, informacije kasne, problemi se ne prijavljuju na vreme, a odluke se donose teže. Sve to negativno utiče na kvalitet proizvoda, usluga i odnosa prema korisnicima. Organizacija koja ne štiti dostojanstvo zaposlenih teško može dugoročno održati visok kvalitet rada.

Jedna od čestih posledica jeste i povećana fluktuacija zaposlenih. Ljudi ne napuštaju organizacije samo zbog zarade ili radnih zadataka. Vrlo često odlaze zbog loših međuljudskih odnosa, osećaja nepravde, poniženja ili nedostatka zaštite. Kada zaposleni zaključe da organizacija ne reaguje na diskriminaciju ili mobing, gube poverenje i traže sigurnije radno okruženje.

Fluktuacija donosi dodatne troškove. Organizacija mora da ulaže vreme i novac u zapošljavanje, obuku i uvođenje novih ljudi u posao. Istovremeno se gubi znanje zaposlenih koji odlaze, narušava kontinuitet rada i povećava opterećenje preostalih članova tima. Ako se uzrok problema ne reši, novi zaposleni mogu se suočiti sa istim nezdravim obrascima ponašanja.

Pored ljudskih i organizacionih posledica, diskriminacija i mobing nose i ozbiljne pravne i finansijske rizike. Propisi Republike Srbije zabranjuju diskriminaciju i zlostavljanje na radu, a poslodavac ima obavezu da preduzme odgovarajuće mere. Ukoliko ne reaguje na prijave ili ne obezbedi odgovarajuće radno okruženje, može se suočiti sa postupcima pred nadležnim organima, sudskim sporovima, obavezama nadoknade štete i drugim posledicama.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Finansijski rizici ne obuhvataju samo eventualne odštete. Tu su i troškovi postupaka, angažovanja pravne podrške, bolovanja, smanjene produktivnosti, odlaska zaposlenih, narušene reputacije i gubitka poverenja poslovnih partnera ili korisnika. Zbog toga je prevencija uvek korisnija, humanija i racionalnija od naknadnog saniranja posledica.

Reputacija organizacije takode može biti ozbiljno ugrožena. U savremenom poslovnom okruženju informacije se brzo šire. Organizacija za koju se vezuju mobing, diskriminacija ili nepostupanje po prijavama može izgubiti poverenje zaposlenih, kandidata za posao, korisnika i poslovnih partnera. Loš ugled otežava privlačenje kvalitetnih kadrova i može negativno uticati na poslovne odnose.

Sa druge strane, organizacije koje jasno pokazuju da štite dostojanstvo zaposlenih, poštuju ravnopravnost i ne tolerišu zlostavljanje grade reputaciju odgovornog i poželjnog poslodavca. Takav ugled postaje važna prednost na tržištu rada i u poslovnom okruženju.

Dugoročne posledice po poslovanje mogu biti veoma ozbiljne. Diskriminacija i mobing narušavaju poverenje, smanjuju angažovanost, povećavaju stres, slabe timove i stvaraju organizacionu kulturu u kojoj ljudi ne daju svoj puni doprinos. Organizacija može formalno nastaviti da funkcioniše, ali unutrašnji kvalitet rada postepeno opada.

Dugoročno posmatrano, organizacije koje ne rešavaju ove probleme postaju manje otporne, manje inovativne i manje privlačne za kvalitetne zaposlene. Umesto razvoja, energija se troši na konflikte, zaštitu pojedinaca, rešavanje posledica i upravljanje krizama. Takav način rada nije održiv.

Zbog svega navedenog, diskriminaciju i mobing treba posmatrati kao ozbiljne pojave koje zahtevaju pravovremenu prevenciju, jasno reagovanje i odgovorno postupanje svih učesnika u organizaciji. Njihove posledice nisu ograničene na pojedinca koji ih trpi, već utiču na ceo kolektiv, kvalitet rada, pravnu sigurnost i dugoročan uspeh organizacije.

Razumevanje posledica diskriminacije i mobinga važno je zato što pomaže zaposlenima i rukovodiocima da ove pojave ne umanjuju i ne ignorišu. Svaka organizacija koja želi zdravo, produktivno i profesionalno radno okruženje mora jasno pokazati da su dostojanstvo, ravnopravnost i bezbednost zaposlenih osnovne vrednosti koje se štite svakodnevnim ponašanjem, internim procedurama i doslednim reagovanjem na svako neprihvatljivo postupanje.

POSTUPANJE U SLUČAJU DISKRIMINACIJE I MOBINGA

Prepoznavanje diskriminacije ili mobinga je prvi važan korak, ali samo prepoznavanje nije dovoljno ukoliko ne usledi odgovarajuće postupanje. Kada zaposleni primeti da je izložen nejednakom tretmanu, ponižavanju, isključivanju, diskriminaciji ili drugom neprihvatljivom ponašanju, važno je da zna koje korake može preduzeti, kome može da se obrati i na koji način može zaštititi svoja prava i dostojanstvo.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom priručniku

Situacije diskriminacije i mobinga često su emotivno teške. Zaposleni se može osećati uplašeno, nesigurno, posramljeno, zbunjeno ili neodlučno. Ponekad osoba nije sigurna da li je ono što doživljava zaista diskriminacija ili mobing, ili se plaši da će prijavljivanjem dodatno pogoršati svoj položaj. Upravo zbog toga je važno da organizacija jasno komunicira dostupne mehanizme zaštite i da zaposleni budu upoznati sa svojim pravima i mogućnostima postupanja.

Pravilno reagovanje ne znači ishitreno ili nepromišljeno postupanje. Ono podrazumeva smireno sagledavanje situacije, prikupljanje relevantnih informacija, obraćanje odgovarajućim osobama ili službama i korišćenje dostupnih internih i eksternih mehanizama zaštite. Cilj nije stvaranje dodatnog konflikta, već zaštita dostojanstva zaposlenog, zaustavljanje neprihvatljivog ponašanja i obezbeđivanje sigurnog radnog okruženja.

Kada zaposleni prepozna problem, prvi korak je da pokuša da jasno sagleda šta se dogodilo. Važno je razlikovati pojedinačni nesporazum, profesionalnu kritiku, konflikt, diskriminaciju i mobing. Ovo ne znači da zaposleni treba samostalno da donosi konačnu pravnu kvalifikaciju situacije, već da pokuša da zabeleži činjenice i okolnosti koje ukazuju na neprihvatljivo ponašanje.

Korisno je postaviti nekoliko pitanja. Šta se tačno dogodilo? Kada se dogodilo? Ko je bio prisutan? Da li se ponašanje ponavlja? Da li je povezano sa nekim ličnim svojstvom? Da li postoji obrazac omalovažavanja, izolacije ili pritiska? Kakve posledice ponašanje izaziva po rad, zdravlje ili dostojanstvo zaposlenog?

Ovakvo početno sagledavanje pomaže zaposlenom da jasnije razume situaciju i pripremi se za naredne korake. Ujedno pomaže i organizaciji, jer se problemi lakše rešavaju kada se zasnivaju na konkretnim činjenicama, a ne samo na opštem osećaju neprijatnosti.

Blagovremeno reagovanje ima veliki značaj. Što se ranije ukaže na problem, veća je mogućnost da se on zaustavi pre nego što se produbi i izazove ozbiljnije posledice. Odlaganje reagovanja često dovodi do toga da se neprihvatljivo ponašanje nastavi, intenzivira ili postane deo uobičajenog obrasca odnosa u timu.

Zaposleni ponekad čekaju da se situacija sama reši ili se nadaju da će osoba koja se ponaša neprihvatljivo prestati. Iako je takva reakcija razumljiva, naročito kada postoji strah ili nesigurnost, dugotrajno ćutanje može otežati kasnije dokazivanje i rešavanje problema. Zato je važno reagovati čim se prepozna da se određeno ponašanje ponavlja, da narušava dostojanstvo ili da osobu stavlja u nepovoljniji položaj.

Blagovremeno reagovanje ne mora odmah značiti pokretanje formalnog postupka. Ono može početi vođenjem evidencije, traženjem saveta od poverljive osobe, razgovorom sa rukovodiocem ili obraćanjem službi zaduženoj za ljudske resurse. Važno je da zaposleni ne ostane sam sa problemom i da ne dozvoli da se si

Sadržaj je zasticen

Prikupljanje informacija i dokaza **Registrujte se za pristup celom prirucniku** U situacijama diskriminacije i mobinga često nije dovoljno samo reći da se osoba oseća loše ili da smatra da se prema njoj nepravedno postupa. Potrebno je, koliko je moguće, prikupiti konkretne informacije koje mogu pomoći u razumevanju i dokazivanju situacije.

Dokazi mogu biti različiti. To mogu biti mejlovi, poruke, službene beleške, rasporedi rada, odluke, zapisnici, dokumenti, svedočenja kolega, evidencije zadataka ili bilo koji drugi materijali koji potvrđuju određeno ponašanje ili odluku. Kod mobinga je naročito važno prikazati kontinuitet ponašanja, odnosno pokazati da nije reč o jednom izolovanom događaju, već o obrascu koji se ponavlja.

Vođenje evidencije događaja može biti veoma korisno. Zaposleni može zapisivati datume, vreme, mesto, opis događaja, osobe koje su bile prisutne, izjave koje su upućene i posledice koje je događaj izazvao. Takva evidencija ne mora biti komplikovana, ali treba da bude tačna, konkretna i hronološki uređena.

Na primer, umesto opšte tvrdnje „rukovodilac me stalno ponižava“, korisnije je zabeležiti: „Dana tog i tog, na sastanku tima, pred petoro kolega, rukovodilac je rekao da sam nesposoban za ovaj posao, iako se razgovaralo o zadatku koji nije bio u mojoj nadležnosti.“ Ovakav zapis pomaže da se situacija objektivnije sagleda i lakše predstavi nadležnim osobama.

U određenim situacijama moguće je pokušati razgovor i neposredno rešavanje problema, ali samo ako je to bezbedno, primereno i realno. Ponekad osoba koja se ponaša neprimereno možda nije svesna uticaja svog ponašanja ili se radi o nesporazumu koji se može razjasniti. U takvim okolnostima miran i profesionalan razgovor može pomoći da se problem zaustavi na vreme.

Međutim, razgovor nije uvek odgovarajuće rešenje. Ukoliko postoji strah, ozbiljno ponižavanje, pretnje, neravnoteža moći ili dugotrajno zlostavljanje, zaposleni ne treba da bude primoran da samostalno rešava problem sa osobom koja ga ugrožava. U takvim slučajevima važnije je koristiti formalne kanale zaštite i obratiti se nadležnim osobama u organizaciji.

Kada se razgovor vodi, važno je da bude usmeren na konkretno ponašanje i njegove posledice. Umesto optuživanja, korisno je reći šta se dogodilo, kako je to uticalo na rad i šta se očekuje da se promeni. Ipak, ukoliko razgovor ne donese rezultat ili se ponašanje nastavi, potrebno je preći na formalnije korake.

Obraćanje rukovodiocu, službi za ljudske resurse ili ovlašćenom licu predstavlja važan korak u zaštiti. U mnogim organizacijama postoje interna pravila koja određuju kome se zaposleni može obratiti u slučaju diskriminacije, mobinga ili drugog neprihvatljivog ponašanja. To može biti neposredni rukovodilac, viši rukovodilac, HR služba, lice zaduženo za zaštitu zaposlenih, poverenik ili drugo ovlašćeno lice.

Ukoliko je neposredni rukovodilac osoba na koju se prijava odnosi, zaposleni treba da ima mogućnost da se obrati drugom odgovornom licu ili službi. Sistem zaštite mora omogućiti da zaposleni ne bude primoran da prijavljuje problem osobi za koju smatra da ga ugrožava.

Prijava treba da bude što jasnija i konkretnija. Dobro je da sadrži opis događaja, vreme i mesto, imena uključenih osoba, eventualne svedoke, dokaznu osnovu i opis posledica po zaposlenog. Što je prijava konkretnija, lakše je pokrenuti odgovarajuće postupanje i utvrditi činjenice.

Interni postupci zaštite imaju važnu ulogu jer omogućavaju organizaciji da reaguje pre nego što problem preraste u ozbiljniji spor ili krizu. Poslodavac ima obavezu da ozbiljno razmotri prijave koje se odnose na diskriminaciju, mobing ili drugo ponašanje koje ugrožava dostojanstvo zaposlenih. Interni postupak treba da bude nepristrasan, poverljiv, blagovremen i usmeren na utvrđivanje činjenica i zaštitu zaposlenih.

U okviru internog postupka mogu se obavljati razgovori sa podnosiocem prijave, osobom na koju se prijava odnosi i eventualnim svedocima. Mogu se pregledati dokumenta, poruke, mejlovi i drugi relevantni materijali. Važno je da se postupak vodi pažljivo, bez prejudiciranja krivice, ali i bez umanjivanja ozbiljnosti prijave.

Cilj internog postupka nije samo formalno utvrđivanje šta se dogodilo, već i preduzimanje mera koje će sprečiti nastavak neprihvatljivog ponašanja. Te mere mogu uključivati upozorenje, promenu organizacije rada, posredovanje kada je primereno, obuku zaposlenih, disciplinske mere ili druge aktivnosti u skladu sa zakonom i internim aktima organizacije.

Pored internih mehanizama, zaposleni u Republici Srbiji mogu koristiti i eksterne institucije zaštite, u zavisnosti od prirode problema. U slučajevima diskriminacije, važnu ulogu ima Poverenik za zaštitu ravnopravnosti, kao nezavisan državni organ koji postupa po pritužbama

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

zbog diskriminacije. Zaposleni se mogu obratiti i inspekciji rada u okviru njenih nadležnosti, a zaštita se može tražiti i pred nadležnim sudom.

U slučajevima mobinga, zaposleni može koristiti postupke zaštite predviđene propisima koji uređuju zlostavljanje na radu, uključujući postupak kod poslodavca i sudsku zaštitu. Važno je da zaposleni budu upoznati sa rokovima, procedurama i mogućnostima koje im stoje na raspolaganju, jer pravovremeno postupanje često ima veliki značaj za ostvarivanje zaštite.

Eksterni mehanizmi posebno su važni kada interna procedura ne postoji, kada nije efikasna, kada zaposleni nema poverenje da će organizacija nepristrasno postupati ili kada je problem takve prirode da zahteva uključivanje nadležnih institucija.

Zaštita podnosioca prijave predstavlja ključni element svakog sistema zaštite. Zaposleni ne sme biti kažnjen, degradiran, izolovan, izložen dodatnom pritisku ili stavljen u nepovoljniji položaj zato što je prijavio diskriminaciju, mobing ili drugo neprihvatljivo ponašanje. Strah od odmazde jedan je od najčešćih razloga zbog kojih zaposleni čute, čak i kada trpe ozbiljne posledice.

Organizacija koja želi da stvori sigurno radno okruženje mora jasno pokazati da prijavljivanje neprihvatljivog ponašanja neće biti razlog za negativne posledice. To uključuje zaštitu poverljivosti, zabranu revanšizma i pažljivo praćenje položaja zaposlenog nakon podnošenja prijave.

Zaštita podnosioca prijave nije važno za zaposlenog. Ona šalje poruku celom kolektivu da organizacija ozbiljno pristupa zaštiti dostojanstva i da ne dozvoljava kažnjavanje onih koji ukazuju na probleme.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

U praksi se često javljaju greške koje otežavaju zaštitu zaposlenih. Jedna od najčešćih grešaka jeste predugo čekanje i nada da će problem nestati sam od sebe. Iako je razumljivo da zaposleni ponekad oklevaju, dugotrajno odlaganje može otežati prikupljanje dokaza i omogućiti da se ponašanje nastavi.

Druga česta greška jeste nevođenje evidencije. Kada nema zapisa o događajima, datumima, svedocima i dokazima, teže je utvrditi obrazac ponašanja, naročito kod mobinga.

Treća greška jeste neformalno žaljenje kolegama bez pokretanja odgovarajućeg postupanja. Razgovor sa kolegama može pružiti emocionalnu podršku, ali ukoliko se problem nikome zvanično ne prijavi, organizacija formalno možda neće imati osnov da reaguje.

Četvrta greška jeste neprecizna prijava. Opšti navodi bez konkretnih činjenica otežavaju postupanje. Zato je važno da prijava bude jasna, smirena i zasnovana na događajima koji se mogu proveriti.

Peta greška jeste odustajanje zbog straha od reakcije okoline. Zaposleni ponekad čute jer ne žele da budu označeni kao problematični ili se plaše da im niko neće verovati. Upravo zato organizacija mora razvijati kulturu poverenja i jasne mehanizme zaštite.

Važno je naglasiti da prijavljivanje diskriminacije ili mobinga ne predstavlja napad na organizaciju. Naprotiv, ono može biti važan korak ka zaštiti zdravog radnog okruženja. Organizacija koja ozbiljno i odgovorno postupa po prijavama pokazuje da poštuje zaposlene i da je spremna da rešava probleme pre nego što izazovu ozbiljnije posledice.

Postupanje u slučaju diskriminacije i mobinga zahteva smirenost, odgovornost i poznavanje dostupnih mehanizama zaštite. Zaposleni treba da znaju da nisu dužni da trpe ponašanja koja narušavaju njihovo dostojanstvo, ravnopravnost ili profesionalni integritet. Istovremeno, organizacija ima obavezu da obezbedi kanale za prijavljivanje, nepristrasno postupanje i zaštitu od odmazde.

Kada se problemi prepoznaju i prijave na vreme, povećava se mogućnost da budu rešeni pre nego što izazovu ozbiljne posledice po pojedinca, tim i organizaciju. Upravo zato je pravilno i pravovremeno reagovanje jedan od najvažnijih elemenata zaštite od diskriminacije i mobinga i osnov za izgradnju radnog okruženja zasnovanog na sigurnosti, poštovanju i poverenju.

ULOGA RUKOVODILACA U PREVENCIJI DISKRIMINACIJE I MOBINGA

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Organizaciona kultura, kvalitet međuljudskih odnosa i nivo međusobnog poštovanja među zaposlenima ne nastaju slučajno. Na njih utiču brojni faktori, ali među najvažnijima nalazi se način na koji rukovodioci obavljaju svoju ulogu. Rukovodioci imaju značajan uticaj na radnu atmosferu, komunikaciju, ponašanje zaposlenih i način rešavanja problema. Njihove odluke, postupci i svakodnevni odnos prema ljudima oblikuju radno okruženje i šalju jasnu poruku o tome koje su vrednosti u organizaciji zaista važne.

U oblasti prevencije diskriminacije i mobinga uloga rukovodilaca ima poseban značaj. Zaposleni veoma pažljivo posmatraju ponašanje svojih nadređenih i često upravo na osnovu njihovih postupaka procenjuju da li organizacija zaista poštuje principe ravnopravnosti, dostojanstva i profesionalnog ponašanja. Zbog toga se od rukovodilaca ne očekuje samo da primenjuju pravila i procedure, već i da svojim primerom pokažu kako izgleda odgovorno i etično rukovođenje ljudima.

Rukovodilac kao model profesionalnog ponašanja

Jedan od najvažnijih principa liderstva jeste činjenica da zaposleni mnogo više uče iz ponašanja rukovodilaca nego iz formalnih pravila i internih dokumenata. Ukoliko rukovodilac pokazuje

poštovanje prema zaposlenima, komunicira profesionalno, donosi odluke objektivno i dosledno primenjuje organizacione vrednosti, velika je verovatnoća da će takvi obrasci ponašanja postati deo svakodnevne kulture rada.

Nasuprot tome, ukoliko rukovodilac koristi uvredljiv ton, omalovažava zaposlene, favorizuje pojedince ili ignoriše neprihvatljivo ponašanje u timu, šalje poruku da je takvo ponašanje dozvoljeno ili prihvatljivo. Zbog toga prevencija diskriminacije i mobinga počinje upravo od ličnog primera rukovodioca.

Profesionalno ponašanje podrazumeva poštovanje dostojanstva svakog zaposlenog, objektivnost u proceni rada, odgovornu komunikaciju i dosledno primenjivanje istih standarda prema svim članovima tima. Takvim pristupom rukovodilac ne samo da smanjuje rizik od diskriminacije i mobinga, već aktivno doprinosi izgradnji zdrave organizacione kulture.

Stvaranje kulture poštovanja i ravnopravnosti

Rukovodioci imaju ključnu ulogu u stvaranju radnog okruženja u kojem se svi zaposleni osećaju poštovano, ravnopravno i bezbedno. Kultura poštovanja ne nastaje donošenjem jedne odluke niti usvajanjem jednog pravilnika. Ona se gradi svakodnevno kroz način komunikacije, rešavanje problema, raspodelu zadataka i odnos prema zaposlenima.

Zaposleni treba da imaju osećaj da će biti vrednovani prema svom radu, stručnosti i rezultatima, a ne prema ličnim karakteristikama ili ličnim odnosima sa rukovodiocem. Kada zaposleni vide da se prema svima postupa po istim kriterijumima, razvija se poverenje u sistem i smanjuje mogućnost nastanka osećaja nepravde.

Sadržaj je zasticen

[Registrujte se za pristup celom prirucniku](#)

Rukovodilac koji aktivno promoviše poštovanje različitosti, uvažavanje mišljenja zaposlenih i pravičan tretman svih članova tima stvara okruženje u kojem diskriminacija i mobing teže pronalaze prostor za razvoj.

Rano prepoznavanje problema

Jedna od najvažnijih odgovornosti rukovodilaca jeste sposobnost da na vreme prepoznaju potencijalne probleme u međuljudskim odnosima.

Diskriminacija i mobing retko nastaju preko noći. U većini slučajeva postoje rani pokazatelji koji ukazuju da odnosi među zaposlenima postaju problematični. To mogu biti učestali konflikti, izolacija pojedinaca, pritužbe zaposlenih, povećana napetost u timu, promene u ponašanju zaposlenih ili pad motivacije i angažovanosti.

Rukovodilac koji redovno komunicira sa zaposlenima i prati atmosferu u timu ima veću mogućnost da prepozna problem u njegovoj početnoj fazi. Pravovremena reakcija često može sprečiti da nesporazum preraste u ozbiljan konflikt ili da neprihvatljivo ponašanje postane obrazac koji ugrožava dostojanstvo zaposlenih.

Ignorisanje prvih znakova problema može dovesti do njihovog produbljivanja i stvaranja mnogo ozbiljnijih posledica za zaposlene i organizaciju.

Reagovanje na neprihvatljivo ponašanje

Prevenција diskriminacije i mobinga ne podrazumeva samo prepoznavanje problema, već i spremnost da se na njih reaguje.

Kada rukovodilac primeti ili dobije informaciju o ponašanju koje može predstavljati diskriminaciju, uznemiravanje ili zlostavljanje, ne sme ga ignorisati ili relativizovati. Rečenice poput „to su njihove privatne stvari“, „sami neka reše problem“ ili „to je samo šala“ mogu doprineti nastavku neprihvatljivog ponašanja i povećati rizik od ozbiljnijih posledica.

Reagovanje podrazumeva objektivno sagledavanje situacije, razgovor sa uključenim osobama, prikupljanje relevantnih informacija i preduzimanje mera u skladu sa internim pravilima i zakonskim obavezama.

Važno je da zaposleni vide da organizacija ozbiljno pristupa prijavljenim problemima i da neprihvatljivo ponašanje neće biti tolerisano bez obzira na položaj osobe koja ga ispoljava.

Objektivno postupanje prema zaposlenima

Objektivnost predstavlja jedan od osnovnih principa odgovornog rukovođenja.

Zaposleni očekuju da odluke koje utiču na njihov rad budu zasnovane na jasnim i profesionalnim kriterijumima. To se odnosi na raspodelu zadataka, ocenjivanje rada, napredovanje, stručno usavršavanje, nagrađivanje i druge važne aspekte radnog odnosa.

Sadržaj je zaštićen

Registrujte se za pristup celom priručniku

Favorizovanje pojedinaca, donošenje odluka na osnovu ličnih simpatija ili različit tretman zaposlenih bez opravdanog razloga mogu biti osnovni uzroci neprihvatljivog ponašanja i predstavljati osnov za nastanak konflikata, diskriminacije ili drugih problema.

Objektivno postupanje ne znači da će svi zaposleni uvek dobijati iste zadatke ili imati identične rezultate, već da će kriterijumi biti transparentni, dosledni i jednako primenjeni na sve.

Podrška zaposlenima koji prijavljuju probleme

Mnogi slučajevi diskriminacije i mobinga ostaju neprijavljeni zbog straha zaposlenih od posledica prijavljivanja. Zaposleni se ponekad plaše da će biti označeni kao problematični, da će izgubiti podršku kolega ili da će njihov položaj postati još teži.

Zbog toga rukovodioci imaju važnu ulogu u pružanju podrške zaposlenima koji prijavljuju probleme.

Podrška podrazumeva ozbiljno saslušavanje zaposlenog, poštovanje poverljivosti informacija, zaštitu od odmazde i spremnost da se problem razmotri nepristrasno i profesionalno.

Važno je da zaposleni steknu poverenje da će njihova prijava biti shvaćena ozbiljno i da neće snositi negativne posledice zbog korišćenja svojih prava.

Razvoj psihološke sigurnosti

Psihološka sigurnost predstavlja osećaj zaposlenih da mogu slobodno da izraze mišljenje, postavljaju pitanja, ukažu na problem ili prijave neprihvatljivo ponašanje bez straha od poniženja, kažnjavanja ili isključivanja.

U organizacijama sa visokim nivoom psihološke sigurnosti zaposleni otvorenije komuniciraju, češće prijavljuju probleme i aktivnije učestvuju u unapređenju rada.

Rukovodioci imaju ključnu ulogu u stvaranju takvog okruženja. Način na koji reaguju na greške, pitanja, kritike ili prijave zaposlenih direktno utiče na osećaj sigurnosti u timu.

Kada zaposleni vide da se problemi rešavaju profesionalno i pravično, raste njihova spremnost da otvoreno komuniciraju i da doprinesu stvaranju zdravijeg radnog okruženja.

Komunikacija tokom rešavanja problema

Način komunikacije tokom rešavanja prijavljenih slučajeva diskriminacije ili mobinga ima veliki uticaj na uspešnost celog procesa.

Rukovodioci treba da pokažu strpljenje, profesionalnost i nepristrasnost. Važno je saslušati sve strane, izbegavati preuranjene zaključke i fokusirati se na činjenice.

Komunikacija treba da bude jasna, dostojanstvena i usmerena na rešavanje problema. Agresivan pristup, optuživanje ili ignorisanje **Sadržaj je zasticen** oršati situaciju i narušiti poverenje zaposlenih.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Istovremeno, potrebno je voditi računa o poverljivosti podataka i zaštiti svih uključenih osoba.

Odgovornost rukovodilaca prema zakonu i organizaciji

Pored profesionalne i etičke odgovornosti, rukovodioci imaju i određene zakonske obaveze u oblasti zaštite zaposlenih od diskriminacije i mobinga.

Propisi Republike Srbije obavezuju poslodavce da organizuju rad na način koji sprečava diskriminaciju i zlostavljanje na radu. Rukovodioci kao predstavnici organizacije imaju važnu ulogu u sprovođenju tih obaveza kroz svakodnevni rad i postupanje prema zaposlenima.

Nepravilno reagovanje, ignorisanje problema ili tolerisanje neprihvatljivog ponašanja može imati ozbiljne posledice ne samo za zaposlene već i za organizaciju u celini.

Odgovorno postupanje predstavlja istovremeno zaštitu zaposlenih, organizacione kulture i poslovnih interesa organizacije.

Izgradnja poverenja u timovima

Poverenje predstavlja osnov zdravih međuljudskih odnosa i uspešnog timskog rada. Zaposleni koji veruju svom rukovodiocu i organizaciji spremniji su da otvoreno komuniciraju, sarađuju i prijavljuju probleme.

Poverenje se ne stvara formalnim autoritetom već doslednim ponašanjem. Kada rukovodilac pokazuje poštovanje, objektivnost, profesionalnost i spremnost da zaštiti zaposlene, poverenje se postepeno razvija.

Sa druge strane, ignorisanje problema, nejednak tretman ili nedoslednost mogu brzo narušiti poverenje koje se godinama gradilo.

Zbog toga prevencija diskriminacije i mobinga nije samo pitanje poštovanja zakona ili internih pravila. Ona predstavlja važan deo izgradnje odnosa zasnovanih na poverenju, poštovanju i zajedničkoj odgovornosti za kvalitet radnog okruženja.

Rukovodioci imaju jedinstvenu poziciju da svojim ponašanjem utiču na organizacionu kulturu, međuljudske odnose i osećaj sigurnosti zaposlenih. Njihova sposobnost da budu uzor profesionalnog ponašanja, da prepoznaju i rešavaju probleme, pruže podršku zaposlenima i razvijaju kulturu poštovanja predstavlja jedan od najvažnijih faktora u prevenciji diskriminacije i mobinga. Organizacije koje imaju odgovorne i dosledne rukovodioce stvaraju okruženje u kojem zaposleni mogu da rade dostojanstveno, razvijaju svoje potencijale i ostvaruju profesionalne ciljeve bez straha od nejednakog tretmana ili zlostavljanja.

Sadržaj je zasticen

IZGRADNJA KULTURE POŠTOVANJA, RAVNOPRAVNOSTI I NULTE TOLERANCIJE

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Diskriminacija i mobing ne nastaju u organizacionom vakuumu. Njihov nastanak, razvoj ili sprečavanje u velikoj meri zavise od organizacione kulture koja postoji u radnom okruženju. Organizacije koje neguju poštovanje, otvorenu komunikaciju, međusobno poverenje i jasne standarde ponašanja stvaraju uslove u kojima su diskriminacija i mobing mnogo ređi i lakše prepoznatljivi. Nasuprot tome, organizacije u kojima se problemi ignorišu, gde postoji strah od prijavljivanja nepravilnosti ili gde se nejednako postupa prema zaposlenima stvaraju prostor za razvoj neprihvatljivih oblika ponašanja.

Zbog toga efikasna zaštita od diskriminacije i mobinga ne može biti zasnovana isključivo na zakonskim mehanizmima i postupcima reagovanja kada problem već nastane. Podjednako važna je prevencija, odnosno stvaranje organizacione kulture u kojoj su poštovanje, ravnopravnost i dostojanstvo zaposlenih osnovne vrednosti svakodnevnog rada.

Izgradnja takve kulture predstavlja dugoročan proces koji zahteva angažovanje svih članova organizacije. U njemu učestvuju rukovodioci, zaposleni, službe za ljudske resurse i svi drugi koji svojim ponašanjem utiču na radno okruženje. Kada se kultura poštovanja dosledno razvija i

održava, organizacija ne samo da smanjuje rizik od diskriminacije i mobinga već stvara uslove za kvalitetniji rad, bolju saradnju i dugoročnu poslovnu uspešnost.

Kultura poštovanja kao temelj organizacije

Poštovanje predstavlja jednu od osnovnih vrednosti zdravog radnog okruženja. Ono podrazumeva uvažavanje dostojanstva svake osobe bez obzira na njenu poziciju, iskustvo, obrazovanje, godine života ili bilo koje drugo lično svojstvo.

Kultura poštovanja ne podrazumeva da među zaposlenima nikada neće postojati neslaganja ili konflikti. Različita mišljenja i profesionalne rasprave sastavni su deo svakog radnog procesa. Međutim, ono što razlikuje zdravu organizaciju jeste način na koji se ta neslaganja izražavaju i rešavaju.

U organizacijama koje neguju poštovanje zaposleni mogu slobodno iznositi mišljenja bez straha od poniženja ili omalovažavanja. Kritika je usmerena na problem, a ne na ličnost. Greške se koriste kao prilika za učenje, a ne kao povod za javno prozivanje ili diskreditaciju.

Takvo okruženje omogućava zaposlenima da se osećaju sigurno, cenjeno i uključeno u rad organizacije.

Razvoj međusobnog poverenja

Sadržaj je zaštićen

Poverenje predstavlja jedan od najvažnijih elemenata svake uspešne organizacije.

Registrujte se za pristup celom priručniku

Zaposleni koji veruju svojim kolegama i rukovodiocima spremniji su da dele informacije, prijave probleme, traže pomoć i aktivno učestvuju u unapređenju rada. Nasuprot tome, u sredinama u kojima vlada nepoverenje ljudi često prikrivaju greške, izbegavaju odgovornost i povlače se iz komunikacije.

Poverenje se gradi postepeno kroz doslednost, profesionalnost i pravičnost. Ono nastaje kada zaposleni vide da se pravila primenjuju jednako na sve, da se problemi rešavaju objektivno i da organizacija štiti dostojanstvo svojih zaposlenih.

Posebno je važno da zaposleni imaju poverenje da će njihove prijave neprihvatljivog ponašanja biti ozbiljno razmotrene i da neće trpeti negativne posledice zbog toga.

Kada postoji poverenje, organizacija lakše prepoznaje i rešava probleme pre nego što oni prerastu u ozbiljne konflikte ili oblike zlostavljanja.

Otvorena komunikacija i uvažavanje različitosti

Otvorena komunikacija predstavlja važan mehanizam prevencije diskriminacije i mobinga.

U organizacijama koje podstiču otvoren dijalog zaposleni imaju mogućnost da iznose mišljenja, postavljaju pitanja i ukazuju na probleme bez straha od negativnih reakcija. Takvo okruženje

omogućava rano prepoznavanje potencijalnih rizika i doprinosi njihovom blagovremenom rešavanju.

Istovremeno, savremene organizacije okupljaju ljude različitih iskustava, obrazovanja, kultura, generacija i profesionalnih perspektiva. Upravo te razlike predstavljaju značajan izvor znanja, kreativnosti i razvoja.

Uvažavanje različitosti ne znači samo tolerisanje razlika. Ono podrazumeva aktivno poštovanje različitih mišljenja, iskustava i pristupa radu. Kada se različitosti posmatraju kao prednost, a ne kao problem, smanjuje se rizik od predrasuda, stereotipa i diskriminatornog ponašanja.

Takav pristup doprinosi kvalitetnijoj saradnji i jača organizacionu kulturu.

Inkluzivno radno okruženje

Inkluzivno radno okruženje predstavlja okruženje u kojem svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za rad, razvoj i profesionalno napredovanje.

U inkluzivnoj organizaciji zaposleni se ne procenjuju na osnovu ličnih karakteristika već na osnovu znanja, kompetencija, rezultata rada i profesionalnog ponašanja. Svako ima mogućnost da doprinese radu organizacije i da bude vrednovan na pravičan način.

Inkluzivnost podrazumeva uklanjanje prepreka koje pojedine zaposlene mogu dovesti u nepovoljniji položaj. To uključuje i spremnost organizacije da prepozna specifične potrebe zaposlenih i obezbedi uslove koji omogućavaju ravnopravno učešće svih članova kolektiva.

Takvo okruženje povećava osećaj pripadnosti, motivaciju zaposlenih i kvalitet međuljudskih odnosa.

Prevenција diskriminacije i mobinga kroz svakodnevno ponašanje

Najefikasnija prevencija diskriminacije i mobinga ne ostvaruje se samo kroz formalna pravila, već prvenstveno kroz svakodnevno ponašanje zaposlenih i rukovodilaca.

Način na koji se kolege međusobno obraćaju, kako rešavaju nesporazume, kako reaguju na greške i kako donose odluke svakodnevno oblikuje organizacionu kulturu.

Prevencija podrazumeva:

- poštovanje dostojanstva svih zaposlenih,
- profesionalnu komunikaciju,
- izbegavanje stereotipa i predrasuda,
- pravovremeno reagovanje na neprihvatljivo ponašanje,
- spremnost da se pruži podrška kolegama,
- odgovorno korišćenje autoriteta i moći.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Kada se ovakvi obrasci ponašanja dosledno primenjuju, rizik od diskriminacije i mobinga značajno se smanjuje.

Edukacija zaposlenih i rukovodilaca

Znanje predstavlja jedan od najvažnijih alata prevencije.

Mnogi slučajevi diskriminacije ili neprihvatljivog ponašanja nastaju zbog nedovoljne informisanosti, nepoznavanja propisa ili nerazumevanja posledica određenih postupaka.

Zbog toga organizacije treba redovno da sprovode edukacije zaposlenih i rukovodilaca o:

- ravnopravnosti i zabrani diskriminacije,
- prepoznavanju mobinga,
- profesionalnoj komunikaciji,
- rešavanju konflikata,
- pravima i obavezama zaposlenih,
- internim procedurama zaštite.

Edukacija ne treba da bude jednokratna aktivnost. Razvoj svesti o značaju poštovanja i ravnopravnosti zahteva kontinuirano ulaganje i redovno osvežavanje znanja.

Posebno je važno da rukovodioci b

Sadržaj je zasticen

poznavanje i rešavanje problema u svojim timovima.

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Značaj internih politika i procedura

Jasna pravila predstavljaju važan deo sistema prevencije.

Organizacija treba da poseduje interne akte koji definišu očekivane standarde ponašanja, postupke prijavljivanja problema i načine zaštite zaposlenih.

Takve procedure treba da budu:

- jasne,
- dostupne svim zaposlenima,
- razumljive,
- praktično primenjive.

Zaposleni moraju znati kome mogu da se obrate, kako se podnosi prijava i na koji način organizacija postupa po prijavljenim slučajevima.

Kada procedure postoje samo formalno, bez stvarne primene, njihov preventivni efekat je veoma ograničen. Zato je važno da se one redovno primenjuju i unapređuju.

Podsticanje prijavljivanja neprihvatljivog ponašanja

Jedan od ključnih elemenata zdrave organizacione kulture jeste spremnost zaposlenih da prijave problem kada ga primete.

Mnogi slučajevi diskriminacije i mobinga ostaju neprijavljeni zbog straha od odmazde, neprijatnosti ili nepoverenja u sistem zaštite. Zbog toga organizacija mora aktivno podsticati prijavljivanje problema i jasno pokazati da takvo ponašanje predstavlja odgovoran čin, a ne problematično ponašanje zaposlenog.

Podsticanje prijavljivanja uključuje:

- zaštitu poverljivosti,
- zaštitu podnosioca prijave,
- profesionalno postupanje po prijavama,
- jasnu komunikaciju o dostupnim kanalima zaštite.

Kada zaposleni vide da organizacija reaguje odgovorno i dosledno, raste njihovo poverenje u sistem zaštite.

Razvoj organizacione odgovornosti

Prevenција diskriminacije i mobinga je odgovornost jedne osobe, službe ili rukovodioca. Ona predstavlja zajedničku odgovornost cele organizacije.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Svaki zaposleni svojim ponašanjem doprinosi oblikovanju radnog okruženja. Zbog toga je važno razvijati svest da zaštita dostojanstva, ravnopravnosti i međusobnog poštovanja nije samo zakonska obaveza već i profesionalna odgovornost.

Organizacije koje uspešno razvijaju ovakvu kulturu ne posmatraju prevenciju diskriminacije i mobinga kao formalni zahtev, već kao sastavni deo svog identiteta i sistema vrednosti.

Takav pristup omogućava dugoročnu stabilnost i kvalitetnije međuljudske odnose.

Kultura nulte tolerancije na diskriminaciju i mobing

Najviši nivo organizacione posvećenosti zaštiti zaposlenih predstavlja razvoj kulture nulte tolerancije.

Nulta tolerancija ne znači da će svi problemi biti potpuno eliminisani niti da u organizaciji nikada neće doći do konflikta ili neprijatne situacije. Ona znači da se svaki slučaj diskriminacije, mobinga ili drugog oblika neprihvatljivog ponašanja ozbiljno razmatra i da se na njega reaguje.

Takva kultura podrazumeva:

- jasno definisane standarde ponašanja,

- doslednu primenu pravila,
- odgovornost svih zaposlenih,
- zaštitu prijavitelaca,
- objektivno postupanje po prijavama,
- kontinuirano unapređenje preventivnih mehanizama.

Kada organizacija razvije kulturu nulte tolerancije, šalje snažnu poruku da su dostojanstvo, ravnopravnost i bezbednost zaposlenih vrednosti koje nisu predmet kompromisa.

Upravo takve organizacije stvaraju radno okruženje u kojem zaposleni mogu da rade profesionalno, razvijaju svoje potencijale i ostvaruju organizacione ciljeve bez straha od diskriminacije, poniženja ili zlostavljanja. Dugoročno posmatrano, kultura poštovanja, ravnopravnosti i nulte tolerancije ne predstavlja samo mehanizam zaštite zaposlenih, već i jedan od najvažnijih temelja uspešne, odgovorne i održive organizacije.

ZAKLJUČAK

Sadržaj je zaštićen

Diskriminacija i mobing predstavljaju ozbiljne izazove za svaku organizaciju jer ugrožavaju dostojanstvo zaposlenih, narušavaju međuljudske odnose i negativno utiču na kvalitet rada. Savremene organizacije ne mogu graditi uspešno poslovanje ukoliko ne obezbede radno okruženje zasnovano na poštovanju, ravnopravnosti i bezbednosti svih zaposlenih. Upravo zbog toga zaštita od diskriminacije i mobinga nije samo zakonska obaveza, već i važan element profesionalne odgovornosti, organizacione kulture i dugoročnog poslovnog uspeha.

Kroz ovaj priručnik prikazani su osnovni pojmovi, oblici i karakteristike diskriminacije i mobinga, kao i načini njihovog prepoznavanja, sprečavanja i rešavanja. Razumevanje razlike između konflikta, diskriminacije i zlostavljanja na radu predstavlja važan preduslov za pravilno reagovanje u konkretnim situacijama. Nisu sva neslaganja među zaposlenima diskriminacija ili mobing, ali svaka situacija koja ugrožava dostojanstvo zaposlenog zaslužuje pažnju i odgovoran pristup.

Jedan od ključnih principa zaštite od diskriminacije i mobinga jeste poštovanje ljudskog dostojanstva. Svaki zaposleni ima pravo da bude tretiran sa uvažavanjem, bez obzira na svoje lične karakteristike, radno mesto, iskustvo ili položaj u organizaciji. Dostojanstvo predstavlja osnov svih međuljudskih odnosa i ne sme biti predmet kompromisa. Organizacija koja poštuje dostojanstvo svojih zaposlenih stvara uslove za razvoj poverenja, saradnje i profesionalnog angažovanja.

Ravnopravnost predstavlja drugi važan temelj zdravog radnog okruženja. Zaposleni treba da imaju jednake mogućnosti za rad, profesionalni razvoj i napredovanje, pri čemu se odluke

donose na osnovu znanja, kompetencija i rezultata rada, a ne na osnovu ličnih svojstava ili predrasuda. Poštovanje principa ravnopravnosti doprinosi osećaju pravičnosti i jača poverenje zaposlenih u organizaciju.

Profesionalno ponašanje predstavlja svakodnevni izraz organizacionih vrednosti. Način na koji komuniciramo, rešavamo nesporazume, donosimo odluke i odnosimo se prema kolegama direktno utiče na kvalitet radnog okruženja. Poštovanje profesionalnih standarda smanjuje rizik od konflikata, diskriminacije i mobinga i doprinosi izgradnji organizacione kulture zasnovane na međusobnom uvažavanju.

Poseban značaj ima blagovremeno prepoznavanje i reagovanje na probleme. Diskriminacija i mobing retko nastaju iznenada. U većini slučajeva postoje rani pokazatelji koji ukazuju da određeni odnosi ili ponašanja mogu postati ozbiljan problem. Pravovremena reakcija omogućava da se problem zaustavi pre nego što izazove ozbiljne posledice po zaposlenog, tim ili organizaciju. Ignorisanje problema najčešće dovodi do njihovog produbljivanja i povećanja štete.

Odgovornost za prevenciju diskriminacije i mobinga ne pripada samo jednoj osobi ili jednoj organizacionoj jedinici. Svi zaposleni imaju odgovornost da svojim ponašanjem doprinose kulturi poštovanja i ravnopravnosti. To podrazumeva profesionalnu komunikaciju, uvažavanje različitosti, reagovanje na neprihvatljivo ponašanje i spremnost da se pruži podrška kolegama kada je to potrebno.

Istovremeno, rukovodioci imaju posebnu odgovornost za stvaranje bezbednog radnog okruženja. Oni svojim primerom oblikuju organizacionu kulturu, postavljaju standarde ponašanja i utiču na atmosferu u timovima. Njihova odgovornost obuhvata pravovremeno prepoznavanje problema, objektivno postupanje prema zaposlenima, zaštitu osoba koje prijavljuju neprihvatljivo ponašanje i doslednu primenu organizacionih pravila i zakonskih obaveza.

Sadržaj je zasticen

Registrujte se za pristup celom prirucniku

Poznavanje zakonskih prava i obaveza predstavlja važan deo zaštite zaposlenih. Propisi Republike Srbije pružaju mehanizme zaštite od diskriminacije i mobinga i definišu prava zaposlenih, obaveze poslodavaca i dostupne postupke zaštite. Informisan zaposleni lakše prepoznaje problem, zna kako da reaguje i kome može da se obrati za pomoć. Istovremeno, organizacije koje poznaju i primenjuju zakonske obaveze smanjuju rizik od nastanka problema i doprinose stvaranju sigurnijeg radnog okruženja.

Zdravo radno okruženje donosi koristi i zaposlenima i organizaciji. Kada postoji međusobno poštovanje, poverenje i osećaj sigurnosti, zaposleni su motivisaniji, angažovaniji i spremniji na saradnju. Takvo okruženje doprinosi kvalitetnijoj komunikaciji, boljem rešavanju problema, većoj produktivnosti i višem nivou zadovoljstva zaposlenih. Istovremeno, organizacija ostvaruje bolje poslovne rezultate, lakše privlači i zadržava kvalitetne kadrove i gradi pozitivan ugled.

Na kraju, važno je naglasiti da organizacija u kojoj vlada poštovanje različitosti, ravnopravnost i nulta tolerancija prema diskriminaciji i mobingu predstavlja okruženje u kojem zaposleni mogu da rade dostojanstveno, razvijaju svoje potencijale i daju puni doprinos zajedničkom uspehu. Takva organizacija ne štiti samo prava zaposlenih, već stvara temelje za održiv razvoj, kvalitetne međuljudske odnose i dugoročnu poslovnu uspešnost.

Borba protiv diskriminacije i mobinga nije jednokratna aktivnost niti formalna obaveza koja se ispunjava donošenjem pravilnika. To je kontinuirani proces izgradnje kulture poštovanja, odgovornosti i međusobnog uvažavanja. Upravo kroz svakodnevne odluke, način komunikacije i spremnost da zaštitimo dostojanstvo svakog pojedinca gradimo organizaciju u kojoj ljudi žele da rade, napreduju i zajedno ostvaruju zajedničke ciljeve.

Sadržaj je zaštićen

Registrujte se za pristup celom priručniku