



УНИВЕРЗИТЕТ “КИРИЛ И МЕТОДИЈ” СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Втор циклус студии

Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**Меѓучовечките односи во индустрискиот сектор и појавата
на
мобинг кај вработените**

Магистерски труд

Ментор:

проф. д-р Виолета Арнаудова

Изработил:

Маја Бучкоска

Индекс бр. 3457/09

Скопје, 2014

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
Клучни поими.....	7
1.ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	9
1.1 Дефинирање на проблемот и основните поими.....	9
1.2 Дефинирање на поимот социјална клима.....	9
1.2.1 Меѓучовечки (интерперсонални) односи во работната организација.....	11
1.3 Интерперсонални односи и мобинг во работната организација.....	12
1.4 Интерперсонални фактори на социјалната клима.....	14
1.4.1 Ангажираност на работникот.....	14
1.4.2 Кохезија меѓу соработниците.....	16
1.4.3 Поддршка на претпоставениот.....	18
1.5 Дефинирање на поимот мобинг.....	22
1.5.1 Како почнува мобинг.....	23
1.5.2 Мобери.....	24
1.5.3 Препознавање на мобинг.....	26
1.5.4 Симптоми на мобинг.....	27
1.5.5 Фази на мобинг.....	28
1.5.6 Видови мобинг.....	30
1.5.7 Последици ефекти од мобинг.....	31
1.5.8 Жртви од мобинг.....	33
1.5.9 Превенција за заштита од мобинг.....	35

1.5.10	Заштита преку легислативата против мобинг.....	36
1.5.11	Загуби предизвикани од мобинг.....	41
1.6	Релевантни емпириски истражувања.....	41
2.	МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	45
1.1	Проблем на истражување.....	45
1.2	Предмет на истражување.....	46
1.3	Цели и задачи на истражувањето.....	47
1.4	Хипотези на истражувањето.....	49
1.5	Варијабли на истражувањето.....	50
1.6	Методологија на истражувањето.....	50
1.6.1	Учесници.....	50
1.6.2	Мерни инструменти.....	50
1.6.3	Статистичка обработка на податоците.....	51
1.6.4	Постапка на истражувањето.....	53
3.	РЕЗУЛТАТИ	53
1.1	Приказ на примерокот според демографските карактеристики.....	53
1.2	Наоди од дескриптивната статистика	56
1.3	Наоди од инференцијална статистика.....	59
4.	ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОК	71
5.	РЕЗИМЕ.....	80
6.	ЛИТЕРАТУРА.....	81
7.	ПРИЛОГ (мерни инструменти).....	88
1.	Прилог 1. Биографски податоци.....	88

2. Прилог 2. Анкетен образец за испитување социјална клима.....	89
3. Прилог 3. Анкетен образец за испитување на мобинг.....	91
4. прилог 4. Скорови на испитаниците за срединските димензии и мобинг.....	93
5. Прилог 5. Графикони.....	95

ВОВЕД

Работните обврски се неминовен дел од човековиот живот. Работењето е комплексен однос што вработеното лице го воспоставува со другите вработени, клиенти и претпоставени. Од него произлегуваат многу појави кои се подложни на проучување и истражување. Вакви современи појави кои се актуелни и присутни скоро во секоја работна организација кои се однесуваат на поголемиот број вработени се мобингот и меѓучовечките односи. Меѓучовечките односи во овој труд ќе се идентификуваат преку следење на социјалната клима во организацијата. Мобингот и социјалната клима на работа не биле чест предмет на истражување на истражувачите, па во тој поглед теоретското и емпириско истражување во овој труд, се очекува дека ќе придонесуват до согледување на поврзаноста меѓу овие две појави. Терминот мобинг се однесува на било какви малтретирања на работното место :сексуални, физички или морални напади, омаловажување, игнорирањ/е. Причините за лоши меѓучовечки односи и за слаба комуникација може да бидат лоцирани во различната верска припадност, зависта меѓу колегите, изживувањето врз вработените поради некои лични проблеми, несогласување во мислењата и др. Луѓето се подготвени на поголема толеранција за да го задржат работното место, кое им обезбедува средства за егзистенција. Оваа појава е релативно нова, за неа почна да се зборува во деведесетите години на минатиот век , но забележливо е дека станува се повеќе актуелна. За нејзиното јавување придонесе и светската економска криза.

Постојат две индиректни општествени причини за појавата на мобинг. На прво место се технолошките промени, кои наметнуваат намалување на работната сила со оглед на тоа што новите машини ги опслужуваат помал број луѓе, а со тоа автоматски се јавува вишок на вработени. На второ место се социјалните програми, или законите кои (не) ги штитат работниците. За работниците, законот за работни односи е легален оков против кој неможат да се борат. Мобингот во трудот ќе се анализира преку следниве три категории на мобирање: *персонални навреди, професионални навреди и социјална изолација, како и вкупниот индекс на мобинг.* Од друга страна, социјалната клима е одредена од следниве три фактори: интерперсоналните, персоналните и структурните фактори кои во себе ги вклучуваат десетте димензии на работната средина. Во ова истражување вниманието ќе биде насочено кон **интерперсоналните фактори**, па така ќе бидат разгледани следните димензии: *ангажираност на работната позиција, кохезија меѓу соработниците и поддршката од*

претпоставениот, како и вкупниот индекс на меѓучовечки релации. Во овој труд термините “меѓучовечките односи” и “социјалната клима” се користат како синоними. Се претпоставува дека постои поврзаност на социјалната клима со мобингот во организацијата, или наједноставно доколку се нарушат односите меѓу соработниците, тие се притискани со кратките рокови, ниските плати, нелојалната конкуренција, прекувременото ангажирање и ја немаат поддршката од претпоставениот, вработениот се чувствува психички малтретиран, а таа ситуација е синоним за постоење на мобинг во организацијата.

Истражувањето во овој магистерски труд ќе биде насочено кон проучување на поврзаноста меѓу овие две појави кои вработени во индустрискиот сектор. До сега се направени слични истражувања во нашата земја, од страна на различни невладини организации, синдикати, во кои предмет на истражување била едната од овие две појави мобингот или социјалната клима, но не и врската меѓу нив. Идејата за проучување потекнува од потребата да се дојде до сознание какви се меѓучовечките односи кои предизвикуваат мобинг, односно кои се најчестите однесувања кои создаваат агресивни односи меѓу вработените. Од особена важност за квалитетот на работата, е да се работи во здрава работна средина, вработените да бидат максимално мотивирани за да се постигнат максимални резултати. Иако е тешко една поголема организација да се изолира од појавата на мобинг, сепак со институционална поддршка може да се редуцира бројот на психички малтретирани работници.

Клучни поими

Клучни поими кои се сретнуваат во истражувањето се:

Социјална клима- Својства на деловното опкружување на работното место забележани од страна на персоналот, кои силно влијаат на работните перформанси

Ангажираност- степен на посветеност, вклученост во работата, прифаќање на одговорноста и интересот на вработените за работното место и работата што ја извршуваат.

Кохезија меѓу соработниците- пријателски односи и контакти, давање взаемна поддршка и меѓусебно движење, како и пријатно расположение поради чувството на заедништво помеѓу луѓето со кои вработениот соработува.

Поддршка од претпоставениот- се однесува на степенот на поддршка и поттикот на меѓусебна соработка, дружење и разбирање од страна на претпоставениот.

Мобинг- се дефинира како појава на психичко малтретирање на работникот, кое се повторува преку низа активности со цел да се деградира работникот врз разни основи. Мобингот предизвикува повреда на човековите права и достоинство, штети на менталното, физичкото, социјалното здравје, и ја попречува професионалната иднина на жртвата.

Мобер- мобери се негативисти кои постојано ги бараат недостатоците кај другите вработени, а се маскираат со критичност. Тие морално, психички и на други начини ги малтретираат и се обидуваат да ги елиминираат сите оние кои мислат дека им пречат во остварување на нивните цели.

Мобинг жртва (мобиран)- може да биде било кој вработен без разлика на полот, годините, социјалниот статус, вероисповедта, надворешниот изглед... секој може да биде подложен на психичко малтретирање на работа почнувајќи од оние кои се понесигурни до оние кои се успешни во својата работа, кои се борат за своите права а предизвикуваат страв кај конкуренцијата и истата е подготвена да ги елиминира.

Психичко малтретирање- претставува злонамерно однесување, кое се повторува, а кое вклучува вербални коментари, дејствија, гестикации, кои се непријателски

расположени и несакани, кои влијаат на достоинството на жртвата, врз психолошкиот или физичкиот интегритет, и ја прават нездрава работната средина.

Индустија- е производство на добра или услуги во рамки на една економија. Класификацијата е во повеќе сектори: примарен (собирање на ресурси директно од земјата, се продаваат на фабриките со цел да се оствари профит, тука спаѓаат земјоделство и рударство), секундарен (употреба на примарните ресурси во фабриките, со цел да ги преработат и добијат конкретни материјални добра), терциерен (услужен сектор, сектор кој ги продава своите услуги (тука спаѓаат менаџери, професори, доктори..), квартален (сектор на наука и истражување, тука припаѓаат научниците) и петтиот сектор-за кој некои научници сметаат дека е сектор за донесување на највисоките нивоа на одлуки во едно општество или економија.

1. ТЕОРИСКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 Дефинирање на проблемот и основните поими

Главниот проблем во ова истражување е да се утврди како социјалната клима е поврзана со појавата на мобинг меѓу вработените кои се разликуваат по полот, календарската возраст, работниот стаж, работната позиција и висината на платата. Една од најбитните задачи на менаџерите е да создаваат здрава работна средина, позитивна социјална клима, во која вработените ќе бидат мотивирани за работа. Тоа секако е во прилог на очекувањата на менаџерите дека задоволните работници имаат позитивни исходи во своето работно ангажирање во организацијата.

Во продолжение ќе бидат дефинирани појавите кои се во фокусот на ова истражување.

1.2 Дефинирање на поимот социјална клима

Социјалната клима е синоним за меѓучовечките односи во една работна организација, односно за организациската или работната клима. Уште во 30-тите години на минатиот век, Lewin, Lippitt & White (1939), објавиле резултати од експеримент што го спровеле во врска со креирањето на социјална клима кај момчиња тинејџери. Иако први го употребиле терминот тие не успеале да го вклучат во поширок концепт, туку само ја истакнале поврзаноста на начините на водење, односно лидерството и социјалната клима.

Fleishman E.A (1953) и McGregor D. (1960) го потврдуваат лидерството, менаџерството како конструкт на социјалната клима, меѓутоа и тие не ја дефинирале социјалната клима.

Argyris C. (1958) се смета за првиот кој ја дефинирал социјалната клима, низ призма на формалните организациски политики, потребите на вработените, нивните вредности и личности. Forehand & Gilmer (1964) ја дефинирале климата во организацијата како карактеристики кои ја прават организацијата различна од другите и кои влијаат на однесувањето на поединците во организацијата.

Johannesson (1973) се обидел да ја дефинира организациската клима преку два правци: објективистички (реален) и субјективистички (феноменолошки). Кај објективистичкиот пристап социјалната клима егзистира независно од перцепцијата на

вработените во организацијата, додека во субјективистичкиот пристап социјалната клима се однесува на перцептивното и когнитивното структурирање на организациска ситуација, што е заедничко за нејзините членови.

Payne R.L (1976), (според Војановиќ, 1988) ја дефинира климата во организацијата како морален поим кој ја изразува содржината и силата на доминантни вредности, норми, ставови, однесувања и емоции на членовите на социјалниот систем кој операционално може да се мери преку перцепциите на системот од страна на членовите или преку опсервација и други објективни мерки.

Schneider B. (1972) ја дефинирал организациската клима како индивидуално својство на нејзините вработени. Индивидуалните перцепции на вработените за организацијата во која работат се под влијание на интеракциите на карактеристиките на организацијата и поединците. Подоцна тој заклучил дека климата може да се набљудува преку перцепции и интерпретации на околината, кои му помагаат на поединецот да ја сфати истата и според тоа да го формира своето однесување. Донесен е заклучок дека луѓето на повисока работна позиција, имаат попозитивно мислење за социјалната клима.

Zvonarević (1976) (според Војановиќ, 1988) дал своја дефиниција за социјалната клима, според која -тоа е состојба на психосоцијални односи на припадниците на некоја група и нивните односи спрема групата во целина. Campbell J.P, Dunette M.D, Lawler E.E & Weick K.E (1970) ги сублимирале најчесто наведуваните димензии на социјалната клима кај различни истражувачи, и ги издвоиле следниве димензии: автономија на поединецот, степенот на структура наменет на поединецот, ориентација кон наградување и грижа, топлина, помош. Иако ова се најчесто издвоените димензии, сепак секоја организација е хетерогена и различна од било која друга, и затоа е сложено да се наведат карактеристиките на работната клима.

Покрај сите дефинирања на социјалната клима, за најприфатлива се смета дефиницијата на Moos (1994) (според Сардовска, 1999) според која социјалната клима претставува резултат од постоењето и интеракцијата на интерперсоналните, персоналните и структурните фактори во работната средина. Во **интерперсоналните фактори** на социјалната клима вклучени се *ангажираност, кохезија меѓу соработници и поддршката од претпоставен*. Во **персоналните фактори** на социјалната клима вклучени се *автономијата, ориентација кон работните задачи и работниот*

притисок. Во рамките на **структурните фактори** вклучени се: *јасноста на работните задачи и цели, контролата од страна на раководството, иновацијата и физичкиот комфорт*. Интерперсоналните, персоналните и структурните фактори што ги сочинуваат димензиите на работната средина и нивната меѓусебна интеракција го определуваат т.н профил на социјалната клима за секоја работна средина. (Сардоска, 1999) И покрај повеќето фактори на социјалната клима, во овој труд вниманието ќе биде насочено само кон интерперсоналните фактори.

1.2.1 Меѓучовечки (интерперсонални) односи во работната организација

Меѓучовечките односи на работното место се однаесуваат секојдневна интеракција помеѓу колегите и менаџерите. Односите во организацијата можат да бидат пријатни, посакувани, креативни, но исто така можат да бидат извор на незадоволство, фрустрации, тензии. Меѓучовечките односи може да се разгледуваат од индивидуален аспект и од аспект на организацијата. Индивидуалната перспектива е различна за секој поединец, и зависи од тоа како тој самиот ги цени постоечките меѓучовечки односи. Од гледна точка на организацијата, сепак тоа би било еден агрегат од индивидуалните мислења на вработените. Организацијата може директно и индиректно да влијае на меѓучовечките односи. Директното влијание се состои во тоа колку организацијата покренува иницијатива за состаноци, тимски средби, остварување на повеќе или помалку контактни. Индиректното влијание се состои во начинот на кој одлуките на организацијата влијаат врз меѓучовечките односи, како на пример голем обем на работа кој ја попречува спонтаната интеракција меѓу работниците. Освен квантитативно може и квалитативно организацијата да влијае на односите, со организирање активности на социјално дружење во работното време, со цел на креирање на тим од работници во кој ќе владеат здрави меѓучовечки односи. Оваа е појава е позната како “*tim building*”. Иако квалитетот на меѓучовечките односи сам по себе не е доволен за продуктивност, сепак може да придонесе за поголемо ангажирање на работникот. Она што можат повеќемина работници да направат, ретко може некој да го постигне истото индивидуално. Со размена на идеи во тимот ја зголемуваат креативноста, иновативноста и рационалноста на организацијата. Пријателски расположените соработници си помагаат меѓусебно повеќе, од оние кои имаат поставено ригидни односи на работа. Колку работата станува покомплексна и колаборативна, во компании каде работниците работат тимски, се зголемува конкурентноста. (Goleman D., 1998) Ефективното раководство треба да избегнува

фаворизирање на едни и дискриминација на други работници, како и да не ја злоупотребува својата позиција на надреденост. За успешна организациска клима особено помага кога до раководителот лесно се пристапува, кога тој има пријателски однос спрема работниците, и не држи дистанца со нив. Меѓучовечките односи се клучни за развој на кариера и успех на организацијата. Тим од позитивни работници кои хармонично работат ја будат професионалната мотивација и достигнуваат високи работни успеси.

1.3 Интерперсоналните односи и мобингот во организациите

Психолошкото насилство е древна појава која во работната организација може да се јави во неколку контексти, може да се случува ради критични меѓучовечки односи или пак организациски нарушувања. Во ситуација кога социјалната клима не е поволна и интерперсоналните односи се влошуваат доаѓа до конфликт кој на крајот може да резултира со појава на мобинг. Мобингот е феномен кој може да придонесе за сериозно прекршување на рамнотежата во организацијата, организационото однесување и меѓучовечките односи, со можни негативни социјални, здравствени, економски ефекти кај поединецот и организацијата. Мобингот е деструктивна појава, тоа е афективен конфликт поврзан со личност, персонална нетолеранција, последиците се негативни и често многу драматични за една личност. Ваква форма на конфликт е многу нездрава и непожелна за една организација, а последиците се блокирање на било какви акции, редуцирање на мотивацијата на работниците, кохезија и перформанса. Фактори кои може да доведат до мобинг се : работна средина со строга хиерархиска структура, авторитативен стил на раководење, слаба и неетички ориентирана организациска култура, лошо испланирани организациски промени, потиснување на конфликти или одложување на нивно решавање. Најчести жртви на мобинг се оние кои одбиваат да бидат потчинети (58%), оние кои се многу посветени, компетентни ангажирани (56%), харизматски работници (49), и чесни работници (46%). (Namie&Namie,2009)

Ангажираност на работникот и мобингот:

- Ангажираноста значи вложување многу енергија, максимална посветеност и професионална ефикасност. Работникот се чувствува способен бидејќи работата добро ја извршил. Но освен сопственото задоволство од она што е добро сработено потребно е менаџментот да го наградува посветеното работење. Но во

практика е покажано дека најдобрите работници се жртва на мобинг, токму од причина што најмногу работат, а не напредуваат на повисока позиција, ниту пак имаат паричен стимул. Ова се случува поради нелојалната конкуренција, најчесто раководителот спрема посветените работници чувтсвува страв дека не е доволно компетентен и дека ќе ја загуби позицијата од поорганизираните, полојалните, поискусни работници. Дури и кога не е загрозена позицијата на раководителот, се јавува чувство на љубомора, па прави разни стратегии за да го демотивира работникот. Штетата од ваквото мобирање е терет за организацијата, од причина што високо ангажираниот компетентен работник е максимално незадоволен од неговиот третман и како последица од тоа ја напушта работната организација.

Кохезивноста на групата и мобингот:

- Кохезија може да се дефинира како ниво на меѓучовечка привлечност меѓу членовите на групата. Во кохезивна група, членовите имаат силно чувство на припадност и гордост за групната солидарност. Кохезивната група е одлична за исполнување на целите, бидејќи работниците поинаку работат и се наградени за успешната работа, но во случај да потфрли некој од групата се јавува остракизам (протерување од групата) како казна за неусогласувањето со групата. Кохезивноста на групата има тенденција да се зголеми доколку се работи за заеднички непријател односно конкурентска фирма. Во овој случај се јавува нарцизам, односно со успехот на групата работникот се чувствува горд на самиот себеси. Иако кохезивната група е продуктивна во борбата со заедничкиот надворешен непријател, но кога непријателот е индивидуа во рамки на работното место во тој случај во кохезивната група лесно може да се развие мобинг. Појавата на мобинг кон член на кохезивната група може да биде нејзина најголема слабост.

Поддршка од раководител

- Начинот на раководење доведува до мобинг активности ако раководителите: управуваат со помош на провокации, закани или терор, бегаат од одговорност избегнуваат решавање на конфликти, кои на критика реагираат одмазднички, кои ја злоупотребуваат својата моќ.

1.4 Интреперсонални фактори на социјалната клима

Организации со поволен профил се оние во кои владеат задоволувачки интреперсонални фактори на социјалната клима. Средина во која е зголемена ангажираноста на вработените, со кохезија меѓу соработниците, и адекватно демократско, но авторитетно раковоство, е средина која е извор на работно задоволство, работен морал, професионални односи и ефикасност на вработените (Brookings, 1985 според Сарцоска 1999). Ангажираноста, кохезијата меѓу соработниците и стилот на раководење се преуслов за создавање плодна, продуктивна, креативна средина, доволно флексибилна, прилагодлива на новонастанати услови. Истите можат да бидат преуслов и за стресна работна средина доколку се неизбалансираани и се провлекуваат така во подолг временски период од неколку месеци.

1.4.1 Ангажираност на работникот

Ангажираност е степен на посветеност, вклученост во работата, прифаќање на одговорноста и интерес на вработените кон работното место и работата што ја извршуваат (Moos, според Сарцоска 1999). Ангажираните работници ги извршуваат своите обврски со ентузијазам и се длабоко поврзани со својата компанија. Тие се иноватори и ја унапредуваат работата на организацијата. Ангажираноста најдобро корелира со мотивацијата, со цел да се објасни продуктивноста на работниците и напорот што тие го вложуваат. Колку е повеќе изразена ангажираноста на работниците, толку е поголема ефикасноста на организацијата. За ангажиран работник се вели дека е мотивиран работник. Мотивацијата покренува, насочува и одржува однесување. Мотивацијата ги тера работниците да се ангажираат во одредено однесување. Тое е нејзиниот покренувачки аспект. Насочувачкиот аспект имплицира дека мотивираното однесување е со намера да се постигне некоја цел. Ако остварување на одредена цел е мотивација, тогаш работникот максимално се ангажира да ја постигне целта. Преку одржувачкиот аспект на мотивацијата се објаснува континуираното ангажирање во определен вид на однесување (Николовски Т., 2005). Меѓутоа покрај мотивираноста потребно е работниците да имаат и знаења и вештини за ангажирано извршување на работните задачи, така што ангажираноста е резултат на координирање на мотивираноста и работните способности. Организации каде постои ангажираност имаат силни и автентични вредности, со јасни докази на доверба и

праведност врз онова на взаемна почит, каде обострано се исполнети обврските и ветувањата меѓу работниците и работодавците. Истражувањата покажуваат дека кај ангажираните работници има помалку несакани инциденти, помалку конфликти, поголема продуктивност, зголем број на иновации, намален број на напуштање на работното место. Организацијата има моќ да создаде адекватни услови за да ги ангажира работниците, а до нивната свест е колку ќе се посветат на работата. Ставот на лидерот е еден од најважните услови за ангажираноста на работникот, доколку лидерот покаже дека се грижи и ги сослушува вработените, дека е заинтересиран за нивното мислење врзано за работата, тогаш работникот се чувствува вредно и мотивирано да им се посвети на работните обврски. Предизвикот за напредување во кариерата, можности за исполнување на поголеми цели, но и обезбедувањето знаење и алатки за истите, дава можност за поголема ангажираност на работникот и води до развој на професионализмот. Јасно диференцираните цели на раководството, презентирани асертивно до работникот, создаваат слика за целокупната дејност на организацијата, што е значајно за работникот да го согледа своето место во работната средина. Конструктивно и позитивно на ангажираноста на работникот влијае и подобрувањето на вештините како програма за развој предвидена од менаџментот. Пофалбата, добриот збор, јавно признание, наградата за темелно извршување на работата, влијаат позитивно на ангажираноста на работникот. Важно за работникот е да знае каков е неговиот придонес во фирмата. Тоа индустријата понекогаш е тешко да се види, поради постоењето на различни сектори и отсуството на контакт меѓу работниците и средниот менаџмент. Ако на работникот му се укаже како придонесува, односно дека е важна алатка во синџирот за остварување на главната цел, неговата работа ќе добие на значање и ќе ја зголеми посветеноста на работата. За успехот на Microsoft, значајна е одлуката на Бил Гејтс, интелегентните работници од секој сектор да донесуваат сами одлуки, ова значи гласот на работник треба да се земе во предвид кога се имплементираат политики и солүции. Така се создава грижа и посветеност на работникот во интерес на компанијата. Кредибилитетот, високите етички стандарди на компанијата ќе направат работникот да се чувствува горд на своето работно место, на перформансите, на компанијата. Компании што имаат висок рејтинг, се компании кои имаат висока корпоративна култура, односно за акционери се работниците кои се уверувани постојано од страна на менаџментот дека тие се сопственици. Ваквиот пристап особено влијае на зголемување на ангажираноста, а придобивките се присутни во повалитетната услуга и продуктивноста, поголемото задоволство кај

клиентите, што доведува до повисока продажба, што значи поголем профит и пораст на цените на акциите. Успехот на пазарот, првентсвено значи успех во рамки на компанијата. Ангажираноста на работникот е неопходна стратегија за висока конкурентност. Нарушувањето на довербата во средина со високи етички стандарди, на пример со афери и проневери кај менаџментот, доведува до разочарување на работникот и намалување на посветеноста, како последица на пад на кредибилитетот. Лидерите кои се одговорни да создадат атмосфера и стратегија за создавање на вистински инволвирани работници.

1.4.2 Кохезија меѓу соработниците

Кохезијата меѓу соработниците ја создаваат пријателските односи и контакти, давањето взаемна поддршка и меѓусебното дружење, како и пријатното расположение поради чувството на заедништво помеѓу луѓето со кои вработениот соработува (Moos 1994, според Сарцовска 1998). Кохезивните групи се сметаат за групи во кои се работи поефикасно. Фактор од кој зависи привлечноста на групата за поединецот се можностите кои поединецот ги наоѓа во задоволување на своите потреби и степенот на сложување на интересите и вредностите на поединецот и групата. Постојат повеќе различни дефинирања на кохезивноста. Кохезијата значи поврзаност, единство на членовите во групата по разни прашања, или морал или привлечност на групата за нејзините членови. Се дефинира и како степен на координација на напорите кои ги вложуваат вработените или како степен на мотивираност на вработените кои ги извршуваат работните задачи (Rot N., 1983). Според Festinger кохезијата претставува резултат на сите сили кои дејствуваат на членовите од групата да останат во неа (Festinger 1950, според Rot N., 1983). Кохезијата како посебна појава која се јавува во работната средина, може да се третира и како последица на некои посебни одлуки во групата, но и како појава која може да предизвика одредени последици во групата. Cartwright според ова ги одделил во две посебни групи изворите и ефектите на кохезивноста, помеѓу кои е можно взаемно дејствување (Cartwright 1968, според Rot N. 1983). Според него постојат 4 групи на фактори кои всушност претставуваат извори на кохезивноста. Тие се :

- Очекувањето на членовите и верувањето дека очекувањата можат да се остварат со членување во групата.

- Мотиви и потреби на членовите на групата (вработените) кои можат да се задоволат со членство во групата
- Групните цели, начинот на дејствување на групата, угледот како нејзина специфична карактеристика
- Спроведување на задоволството и користа кои се постигнуваат во групата и утврдување на можната корист од членување во друга група.

Cartwright (според Rot N., 1983) наведува и 4 групи ефекти од кохезивноста, тоа се следниве:

- Сила на групата со која таа може да ги задржи своите членови (Кохезивноста ја прави групата поцврста),
- Моќта на групата да влијае на своите членови (Кохезивноста овозможува членовите повеќе да влијаат едни на други),
- Учество и ангажирање на членовите во извршување на задачите (Кохезивноста придонесува во групата да постои поголема интеракција во групното функционирање),
- Чувство на сигурност на членовите во групата (Кохезивноста прави кај членовите да се намали незадоволството и напнатоста),

Според истражувањата на социјалните науки, врзани за социјалната кохезија, работната перформанса и ефективност се прави разлика меѓу два типа на кохезија. Социјалната кохезија се однесува на природата и квалитетот на емоционалните врски, пријателството, сочувството, грижата, близината меѓу членовите во групата. Социјалната кохезија постои кога членовите во групата преферираат да поминуваат одредено време заедно, се почитуваат и се прифаќаат едни со други. Работната кохезија се однесува на споделената обврзаност на членовите со цел да постигнат колективни успеси, како и мотивираност да ги усогласат нивните вештини за тимот да прогресира.

Кога јасно е дефинирана целта на организацијата и задачите на работниците, тие дејствуваат во корист на една цел, кохезијата меѓу работниците има клучна улога

во растот или падот на организацијата. Искрената и ефективна комуникација меѓу членовите на тимот, доведува до меѓусебно разбирање и унапредување на тимот.

Земајќи го предвид сето ова, било заклучено дека во работни организации каде постои кохезивност се јавуваат поповолни услови и пријатна атмосфера во контактите помеѓу вработените, а сето тоа придонесува тие да се чувствуваат позадоволни од работата (So, 1971, според Rot N., 1983).

1.4.3 Поддршка од претпоставениот

Се однесува на степенот на поддршка и поттикот на меѓусебна соработка, дружење и разбирање од страна на претпоставениот (Moos, 1994, според Сардоска 1999). Според Georgopoulos F.C. & Mann B.S. (1967) секој раководител треба да поседува стручни вештини и способности, вештини на меѓучовечки односи и вештини на управувањето. Овие вештини ќе му помогнат да придонесе кон ефикасното функционирање на работната организација и да одговори на барањата што ги поставува неговата улога како организатор и реализатор на работата и работната политика, но и како двигател на вработените како група. Проблемот со мобингот се превенира преку отворена комуникација, транспарентност во донесување на одлуки, коректна организациска структура и одговорно раководство, кое не поддржува дискриминација. Во ситуација на мобинг поддршката од претпоставениот е клучна за адекватно решавање на проблемот, заедно со пристапот на лидерот кон решавање на конфликтите, како и креирање на политика на транспарентност, и постојана достапност и агилност на менаџментот да го сослуша работникот. Спротивно на ова, доколку главниот мобер е самиот лидер, тогаш мобирањето е подеструктивно, поради поголемата моќ на водачот да ги контролира работите, и успешно да ја прикрива ситуацијата, презентирајќи ја како сосема нормална. Во ваков случај скоро и да нема простор за жалба, ниту пак надеж дека нешто значајно ќе се промени, најчесто последиците се провлекуваат и со години, можно е негативните чувства да се пролонгираат и по заминувањето од функција на ваквиот лидер-манипулатор. Мобингот може да се дефинира и како психичко оптеретување на група работници, кои се под влијание на некој од водството или пак на некој кој добива силна поддршка за неприфатливото однесување директно од врвниот менаџмент. Ова се случува се додека не се постигне целта која најчесто е тотално оштетување и деградирање на жртвата, која

е неразумно таргетирана за непожелна. Ова не е пример дека некој работник не го симпатизираат лидерите, ова е пример каде лидерот ја користи сета своја моќ одреден работник да го деморализира. Авторитетот на лидерот е легитимен, лидерите постапуваат од позиција на сила, каде нивната одлука е неприкосновена. Ваквата токсична ситуација која извира од менаџментот, скоро е невозможно да се детектира и ресолвира во истата лидерска гарнитура. Генерално постојат три стила на раководење на организацијата, од кои зависи и поддршката на претпоставениот спрема работниците. Трите основни стилови на раководење се: автократски, демократски и либерален. Поделбата на стиловите е направена според начин на извршување на задачите, средствата кои ги користи, и неговиот однос кон членовите на групата (работниците).

Автократски раководител- е оној во чии раце е целосна власт спрема вработените (пофалби, критики) и тоа е негова самостојна одлука. Аналогно на ова, опстанокот на вработените е тесно поврзан со одлуките на автократскиот раководител. Бидејќи неприфаќа, ниту пак го интересира мислењето на другите, системски сите останати членови се во подредена положба. Истовремено автократскиот раководител ги уверува останатите дека без него постоењето на организацијата се доведува во нестабилна позиција. Целата комуникација, меѓучовечките односи во работната организација, се под надзор и контрола на автократскиот раководител, каде групата работници остануваат без никаква автономност. Ова доведува до нестабилни меѓучовечки односи, како и до поделба на една група во кој максимално го поддржуваат автократскиот раководител. Поради нееднаквата и неправичната поддршка на автократскиот раководител кон членовите, најчесто вака водената организација, се распаѓа поради револт на нејзините членови (вработени). Авторитарните раководења ги блокираат основните човечки можности, и ги негираат човечките вредности, и во нив најмногу се развива апатија, агресивност, судир (Bojanović R. 1988). Работниците се крајно незадоволни кога се премногу често надгледувани и контролирани, кога нивниот капацитет не е реално перцепиран, кога имаат негативен повратен одговор на коректно извршена работа, кога не им се детално разјаснети задачите, или кога дадените задачи се во конфликт со останатото управување, како и кога не се решаваат проблемите. Автократскиот тип на раководител е познат по тоа што не се интересира, ниту пак се труди да покаже интерес да ги сослуша соработниците. Тој има визија за тоа како треба да се

одвиваат работите, и прави ќе за тоа да се исполни. Од работната група се очекува да ги изврши неговите барања со постојан супернадзор и строга оценка за нивната работа. Карактеристиките на тоталитарното водство се: доминантна или еднонасочна комуникација, независност во донесувањето на одлуки, индивидуално диригирање на работните задачи, смета дека работниците подобро се мотивираат со казна, одколку со награда. Всушност, автократскиот тип на раководител е единствениот кој ја има моќта во организацијата. Тој укажува што треба да се работи, како треба да се работи и за колкав временски период да биде работата завршена. Кај ваквиот тип на раководење постои јасна дистинкција и оддалеченост меѓу лидерот и работниците, односно односот е диктаторски и контролирачки. На авторактскиот раководител му најважно му е да биде постигната целта која си ја поставил, во врска со работата, а не задоволството на работникот, односно на тимот со кој работи. Овие организации предводени од автократски лидери се ригидни, не е спорно дека можат да бидат високо професионални заради постојаната контрола, но доведуваат до незадоволство, нарушување на моралот и дехуманизација на работникот. Иако ваквиот тип на раководење е најстар и карактеристичен за минатото, сепак сеуште може да се види кај индустрии каде работат не многу вешти и образовани кадри, таму каде што комуникацијата и креативноста не се потребни, тогаш тенденцијата на раководителот е да го наметне својот авторитет врз сите аспекти на работењето.

Демократски раководител –при донесување на одлуките се интересира и го зема во предвид мислењето на останатите членови. При вакво водство, каде постои отворена комуникација меѓу работниците и претпоставениот, се градат здрави меѓучовечки односи, и групата нема причина да се распадне. Задоволството е поттикнато кај работниците, бидејќи се земени во предвид нивните размислувања при донесувањето на одлуки од страна на водството. Демократскиот тип на лидер ја следи работата, и навремено обезбедува повратна информација, нуди можни решенија за решавање на проблемите. Тој им дава социјална поддршка на работниците предупредувајќи и ублажувајќи ги стресните ситуации, кршење на формалниот однос во замена со асертивен, ја признава и препознава добро извршената работа, консултантски се однесува кон подредените, испитувајќи го нивното мислење, идеи, желби. Доказ дека демократскиот тип на раководител е

почитуван е што групата се одржува и по неговото повлекување (Bojanović R. 1988). Ваквиот тип на раководење е неопходен во средина која е многу динамична, која бара голема флексибилност и структурата на работата е таква постојано да трпи промени. Работниците кои учествуваат во процесот на работење се чувствуваат приврзано за проектите и повеќе се грижат за нивното остварување како и за крајниот резултат. За ваков тип на раководење пред сè свеста на целиот тим работници треба да е на високо ниво, затоа што само така ќе се етаблираат најкреативните идеи. Во секое друго опкружување ваквото демократско владеење ќе го успори донесувањето на одлуките. Исто така, ако работниците не се доволно компетентни, а учествуваат во процесот на донесување одлуки, можно е проектите да се некомплетни. Најдоброто од ваквиот тип на раководење, го придонесува тим кој поседува знаење и вештини и сака да го сподели со групата, со цел да се постигнат најпродуктивни резултати.

Либерален раководител , или популарно кажано *Laizzes-faire* на француски, на англиски се преведува “let them do”, што би значело буквално преведено на македонски јазик оставете ги работниците да си ја работат работата. Постојат две перспективи кога се опишува овој тип на лидерство. Првата перспектива се однесува на либералниот раководител кој донесувањето на одлуките ги препушта на членовите на организацијата. Тој им дозволува поставената цел да ја остварат на свој начин. Ова е редок пример на раководство, кој се употребува кај научниците кај кои индивидуалноста е високо изразена (Bojanović R. 1988). Кај овој тип на лидерство, нема надзор над работникот, туку има само повратни информации од работата. Ваквиот тип на раководство може да биде соодветен само кај искусни , стручни, високо квалитетни работници каде што надзорот од лидерот не е неопходен. Односно, важно е работникот да може сам да ја анализира ситуацијата и да знае како треба да постапи. За успешноста на ваквото водство е важно да не постои потреба од централна координација на ресурсите и мислењето. Политиките, процедурите, работните задачи се пренесуваат од вработен на вработен, дури и раководителот да даде некаква насока, никогаш истата не е прецизирана, односно не постои дефиниран план за исполнување на истата. Поради ова многу процеси се надвор од контрола. Но во принцип, не може да се дозволи вработените да се обвинуваат доколку работата тргне надолу, така што ваквиот тип на раководење може да биде ефективен само доколку постои вистинска доверба меѓу работниците

и менџментот. И другата перспектива е дека либералниот лидер нема тим со кој може либерално да раководи, но сепак не се интересира за резултатите и продолжува незаинтересирано да се однесува. Либералното лидерство не се препорачува кај работници над кои е неопходен надзор, контрола и постојано укажување на работните задачи, затоа што може да доведе до слаба продукција, недостаток на контрола и зголемување на трошоците. Генерално либералниот тип на раководење води кон анархија, хаос, неефикасност и може да заврши со декларирање како некорисен либералниот раководител.

Раководителот не треба да се ограничи на еден тип на водење, туку напротив треба да има капацитет во различни ситуации, во зависност од проблемот и во зависност од особините на членовите на групата, соодветно да ги користи трите типа на раководење (Uris, 1967, според Vojanović 1988).

1.5 Дефинирање на поимот мобинг

Мобингот кај нас стана актуелна тема во истражувањата во последниве години, меѓутоа во светски рамки за неа во поразвиените држави се расправа одамна. Зборот ‘мобинг’ е од англиско потекло, а составен е од два англиски збора моб, што значи бараба, неранимајко и мобиш што значи грубо, простачки, вулгарно. Зборовите се соодветни бидејќи од морален аспект мобингот е појава на враќање кон дивјаштвото и животинскиот морал. Изнесена е идејата за поврзаноста на мобингот со англискиот збор bullying кој во буквален превод има значење на силециство. Bullying одговара повеќе на силециство меѓу деца и тинејџери, додека mobbing се однесува на однесувањето на возрасните на работните места (Leymann H. & Gustavsson B., 1984).

Постојат повеќе дефиниции за мобингот. Некои од нив се темелат на истражувања и заклучоци на психолози и психијатри, други се резултат на судската пракса и ги изразуваат ставовите на правната наука. Првата дефиниција за мобинг е дадена во 1984 од страна на Leymann H., а во неа мобингот се дефинира како психолошки терор на работно место, непријателска и неетичка комуникација, од страна на едно лице или група, наспроти еден поединец, кој поради мобингот е ставен во позиција да е беспомошен или да не е во можност да се одбрани од несаканите дејства што се преземени врз него.

Мобингот се дефинира како свесно или несвесно однесување на едно или на повеќе лица кое е насочено кон жртвата со цел преку континуирано омаловажување, таа да се отсрани од работното место или од полето на дејствување (Lindemeier B.,1996). Мобингот се дефинира како комуникација оптеретена со конфликт меѓу колегите на работно место или меѓу подредените и надредените работници, кој со систематски напади за време на подолг временски период има за цел да дискриминира едно лице или да го исклучи од работната средина (Бодирога-Вукобрат, 2006).

Една од најкомлетните дефиниции за мобингот се смета дефиницијата од која се тргнува во францускиот закон според која мобингот е психичко малтретирање кое се повторува и чија цел или последица е деградација на работничките права, кое предизвикува напад и штета на човечките права и човечкото достоинство, на штета на физичкото или менталното здравје или компромитирање на професионалната иднина на жртвата. Очигедно е дека постојат многу дефиниции за оваа појава, но во сите нив мобингот се сведува на психичко малтретирање на работникот, во вертикална или хоризонтална хиерархија, најчесто намерно а поретко и ненамерно.

Истражувањата покажуваат дека мобингот најчесто настанува поради неколку состојби, како што се: организацијата на работата, сиромашен среден менаџмент и личноста на субјектот кој е мобиран (Leumann, 1996a). Истражувањата направени во оваа област се од голема важност за да се согледаат сите можни карактеристики на оваа појава, за да се воочат нејзините манифестации и последици, за да може истата да се превенира.

1.5.1 Како почнува мобингот

Мобингот почнува од било каков конфликт, кој колку и да се обидува поединецот да го разреши сепак нема моќ да донесе решение. Она што може да се реши со добра волја, станува предизвик и натпревар меѓу двете спротиставени страни. Најчесто нападите се темелат на фрустрации, љубомора, завист, предводени од потреба да владеат со другите. Понекогаш мобингот почнува со фаворизирање на една личност, поповолен третман спрема неа, меѓутоа кај друга група може да се развие револт поради ваквиот специјален третман, и од обожувана личност може за кратко време да стане мобинг жртва. Мобинг проблемот во повеќето случаи поминува незабележливо и се поставува прашање зошто сепак никој не превзема ништо во врска со проблемот. Една од можните причини е мобингот да е смислена стратегија на компанијата да го игнорира,

толерира погрешно толкува мобингот. Можно е да постои заблуда во значењето на мобингот и погрешно категоризирање во дискриминација или пак сексуално вознемирување. Во многу од случаите жртвата е изморена легално да се спротистави на мобингот, или смета дека неможе ништо да се направи во врска со мобингот.

1.5.2 Мобери

Мобингот не е една изолирана ситуација, туку се повеќе непријатни ситуации и настани во одреден временски период. Мобингот обично има водач кој ја предводи мобинг агендата, кој може да биде екстровертен и интровертен. Екстровертните водачи активно, директно ќе учествуваат во спроведување на мобинг акции, додека интровертните водачи се поопасни, покажувајќи пријателски и добронамеран став, а притоа прикриено си ја спороведуваат целта. Водачот може да поттикне мобинг од различни причини врз различна група луѓе. Можно е да се чувствуваат некомпетентно во вршење на својата работа, па да ги гледаат соработниците како поквалитетни работници и да се чувствуваат загрозени и несигурни. Или пак патот до врвот се обидуваат да си го обезбедат на било каков начин. Ова е прилично Макијавелистички пристап до целта да се дојде на било каков начин. Некои од моберите имаат садистички желби па задоволство им е да ги гледаат другите да страдаат, други пак имаат психички проблеми, преголема желба за доминација или супериорност во однос на другите. Постојат и група работници кои сакаат да бидат како водачите, но всушност се само нивна сенка која служи за побрз проток на информации за декредитирање на репутацијата на жртвата. Тие се марионета на водачите, емоционално сиромашни и незрели личности со кои е лесно да се манипулира. Лојални се на водачот, чувствувајќи се повредно вршејќи наредби од врвот, но и стравувајќи дека е можно да станат жртва ако одбијат извршување на инструкции. Дури и ако неволно се сведоци на мобинг, тие се уверени дека жртвата заслужува таков третман и се осигурани дека нема да подлежат на мобинг, сè додека друг е предмет на психичко насилство. Моберите се нечувствителни, несигурни, без чувство за емпатија кон другите. Се карактеризираат со опсесивност, себичност, егоцентричност, сакајќи да ги исполни своите цели по секоја цена. Истовремено се неспособни да се истакнат со квалитетни работни способности, што прави да се чувтсвуваат инфериорно, па си дозволуваат да ги малтретираат останатите, не соочувајќи се со сопствениот проблем.

Ја користат моќта да малтретираат други која легално им ја дава водачот, а тие за момент се чувствуваат посупериорно, доминантно и така ги задскиваат своите професионални или приватни недостатоци. Генерално, создаваат двосмислени ситуации, одбиваат одговорност, ја користат наивноста на соработниците и паразитски стекнуваат моќ на туѓ углед. Поради фактот што најчесто се организационо поддржани, потребна е храброст и голем ризик е спротиставување на ваквиот мобер. Компаниите и истражувачите треба да се насочат кон редуцирање на организационен мобинг, истовремено наградување на работници со висока перформанса.

Техники кои ги користи моберот според Salin D. (2003)

1. Манипулирање преку заведување

Моберот ги придобива жртвите, нудејќи им пријателство, унапредување, почит, финансиски допринос, ако го поддржат во неговите цели. Но тој ги исполнува своите ветувања само доколку има бенефит од тоа.

2. Со вербална агресија постигнува заплашување

Овој мобер вербално искажува агресија, посочувајќи го неуспехот и наметнува вина на работникот. Кога работникот ќе му се спротистави, моберот уште пожестокو напаѓа, го навредува, презира, засрамува пред колегите.

3. Преку игра стекнува моќ

Моберот постојано прави стратегија како да биде поддржан од масата, па секој кој нема да го поддржи ќе биде обвинет за неуспех. Тој користи секакви алатки на штета на неговите противници. Сè прави за да ја ослабне нивната моќ, односно да ги контролира сите ресурси во организацијата.

4. Манипулативни игри за да го смени размислувањето на останатите

Моберот создава алтернативна реалност во главите на неговите соработници. Тој ги презентира работите полуистинито, па кај соработниците се создава искривена слика за состојбата во организацијата. Ги води работниците кон заблуда, па тоа им префрла за незнаење, непостојаност и индиферентност за организацијата.

5. Прикривање на своите вистински намери и емоции

Ги прикрива своите вистински намери со цел да ужива во почитта на другите. Вистината е дека неговите намери се себични и деструктивни за другите. Но, тој ја прикрива својата манипулативна природа, а притоа успева да постигне обожавање кај работниците.

За да се стане моќен мобер потребно е да се истражи менталната свест на соработниците, и да се утврди дали може да се контролираат преку заплашување, манипулација, шарм или измама.

1.5.3 Препознавање на мобинг

При препознавање на мобинг клучно е да се знае дека малтретирањето траело подолго време (период од 6 месеци), како и дека жртвата е во подредена позиција. Најчести фактори за појавата на мобинг се невообичаени промени во организацијата, несигурност на работните места, сиромашна и нездрава работна атмосфера, како и незадоволство од квалитетот на управување што во денешно време е карактеристика за повеќето компании. Чест е примерот за раководење со умисла за приватизација на капиталот, и компанијата да припадне на раководството. Игнорирање на личноста, не придавање никакво значење на нејзиното мислење, тотално исклучување од општествениот живот се некои од состојбите преку кои може лесно да се воочи мобингот. Преголема контрола при работата, доделување на задачи под неговите компетенции, или пак преотоварување со нови задачи кои се очекува да се исполнат во нереални рокови, како и постојано преместување од една во друга канцеларија се карактеристики на мобингот. Мобингот може да се препознае и преку директно исмевање на жртвата во врска со нејзиниот говор, држење, облекување, статус. Понижување поради етничка припадност, пол, раса, образование, приватен живот, сексуално вознемирување се една од состојбите кои означуваат мобинг на работно место.

Активностите кои предизвикуваат мобинг Leymann (1996b) ги поделил во неколку категории:

- Спречување адекватно да се комуницира со претпоставениот или со колегите поради несослушување, избегнување контакт со очи, игнорирање на невербалната комуникација и невербалните пораки.

- Оспорување на социјални односи со претпоставениот и колегите, избегнување, изолација, неповикување на состаноци, едноставно исклучување од тимот.
- Исмејување, измислување лаги со цел навредување, озборување, ширење невестини.
- Напаѓање врз основа на резултатите од работата (претерана контрола, ниски оценки), што води до наметнување на претерано многу работни обврски или пак одземање на секаква работа, а со тоа и кратење на средства за егзистенција.
- Напад врз здравјето на работникот, со одземање на правото за користење годишен одмор и слободни денови, поради барања за прекувремено работење и со закани за ликвидација доколку покаже неисполнување на барањата.

1.5.4 Симптоми на мобинг

Според Leumann H. (1996a) симптомите на мобингот можат да се поделат и препознаат во неколку посебни групи:

- Физички симптоми- забрзано биење на срцето, зголемување на шеќерот во крвта, покачување на холестеролот, мачнина во стомакот, дијареа, проблеми со спиењето (несоница или рано будење), тресење на екстремитетите, појава на алергии, хормонален дисбаланс (нередовен менструален циклус, намалено либидо, импотенција), вкочанетост на прстите и усните, болка без причина во коските и мускулите, иритации на кожата и кожни заболувања.
- Психички симптоми- постојат два вида најчести психички симптоми кои кај различни организми можат да се појават. Првиот тип е когниција намалена концентрација, памтење, расеаност, беспомошно и дефанзивно размислување. Вториот тип се емоциите страв, бес, очај, чувство на вина, анксиозност, апатичност, напнатост Збунетост и конфузија во врска со тоа што му се случува. Негирање, одбивање да се прифати ситуацијата, особено да се признае дека непожелната ситуација потекнува од раководството. Раздразливост, ненадејна интензивна лутина и повремени насилни испади, хиперпретпазливост односно

постојана параноја за целото опкружување, хиперсензитивност или абнормална осетливост се дел од психичките симптоми кои се јавуваат испровоцирани од мобинг активностите.

- Бихевиорални и социјални симптоми- ова е во прилог на промената на однесувањето на мобираниот која може да се манифестира со растроеност, плачење, навлекување на пороци: дрога, алкохол, цигари, кофеин.
- Организациски симптоми- намалена мотивација за работа, намалено задоволство од кое следи намалена ефективност, намалена концентрација и можност за учење нешто ново, често користење на боледување и слободни денови, доцнење, револт кон извршување на задачите, длабоко чувство на изневереност, на предавство.

1.5.5 Фази на мобингот

Leumann (1996b) наведува дека мобингот се остварува во 5 последователни фази:

- Инцидент- ова значи дека постоело една првична ситуација која наместо инцидент, подобро се опишува со конфликт. Конфликтот сам по себе може да се случи само еднаш поради некоја причина (ова не е почеток, ниту е мобинг), или пак може да ескалира и да почне да се случува континуирано и да ги инволвира за кратко и другите колеги или топ менаџментот. Последица се нарушените меѓучовечки односи, конфликтот може брзо да се заборави, но агресијата во меѓучовечките односи се чувствува и позавршување на спорниот настан.
- “почеток на мобингот” – активностите со кои се остварува мобингот се многубројни, тие навидум не мора да бидат ниту агресивни, ниту насилни, да изгледаат како нормална интеракција каде што никој не треба да биде нападат или исклучен. Меѓутоа на подолг временски период, доколку постои непријателска тенденција, ваквите активности служат за малтретирање на некој од работниците, служејќи се со манипулација, правејќи го тоа тактички и незабележливо. Меѓутоа, за кратко време првичното незадоволство прераснува во мобинг, односно ескалира во психолошки терор. Најразлични сплетки, закани, понижувања, малтретирања придонесуваат да жртвата го изгуби

човечкото и професионалното достоинство. Жртвата почнува да се чувствува како помалку вредна и во работната средина го губи својот углед, поддршката и правото на глас.

- Се закажува “состанок со секторот за човечки ресурси”- ова е фаза во која менаџментот станува информиран за веќе опишаното однесување, се рагледува случајот, односно ова е префинет начин да се покаже интерес за проблемот, но всушност претставува обележување на мобираниот и не се решава проблемот. Ова најчесто е пракса кога менаџментот е одговорен за нездравата психосоцијална клима и одбива да ја превземе одговорноста. Доколку менаџментот не го предизвикал мобирањето најчесто се иззема од улогата да биде медијатор меѓу соработниците, од причина што не го гледаат како ситуација од интерес. Но доколку се тие моберите, во такав случај ќе направат сè мобираниот да се чувствува крајно безвредно и да го доведат во ситуација во која излезноста од несаканата состојба ќе ја гледа во давање отказ.
- Погрешна дијагноза- ова е фаза во која мобираниот решава да побара помош од стручни лица (доктори, психијатри, психолози) кои поради недоволната обука за социјални ситуации на работно место, често можат да донесат погрешна дијагноза и да го “разболат” мобираниот од параноја, депресија... Ретки се психијатрите, стручните лица чија специјалност е лекување на стресот испровоциран од непожелни работни односи, и кои можат да ја дадат точната терапија и помош за опоравување од психолошкото малтретирање на работното место.
- Реално ваквата дијагноза му ги уништува шансите на мобираниот да се врати на работното место, но и на пазарот на труд да котира добро.
- Жртвата се “исклучува од работната средина”- поради погрешната дијагноза или пак вистински влошената здравствена состојба жртвата е исклучена од работната средина, последиците се или давање на оставка, земање неплатено отсуство, предвремено заминување во пензија. Или пак, се решава за најрадикално решение (самоубиство) поради немање материјална сигурност.

1.5.6 Видови мобинг

Во однос на мобингот важно е да се напомене дека освен активностите и етапите, како предмет на истражување биле и **видовите на мобинг**. Врз основа на односот работодавач работник, се прави разлика меѓу вертикален и хоризонтален мобинг. (Leymann H. & Gustavsson B. 1984)

- **Вертикален мобинг** е психички терор што претпоставениот го врши врз работникот. Ова е најизразен вид на мобинг иако не е исклучена можноста за мобинг во спротивен правец (кога група вработени психички го малтретираат претпоставениот). При вертикалниот мобинг најчесто раководителот (менадерот) не го врши директно мобингот врз жртвата туку ангажира група на блиски соработници кои му претставуваат инструмент преку кој ќе се мобира таргетираната жртва, односно вертикалниот мобинг се прикрива преку хоризонтален мобинг. Вертикалниот мобинг се јавува доколку работникот е сведок на корупција или било кое друго незаконско дејство на претпоставениот. Кај работникот се јавува дилема дали да премолчи да не ја изгуби работна позиција, или пак да постапи совесно согласно јавниот интерес. Доколку работникот реши да пријави незаконско однесување до адекватна институција, автоматски станува непожелна жртва која директно или индиректно треба да се малтретира за на крај да се откаже од идејата за сведочење или пак да си замине од работната организација. Жртвата е исмејувана, претрупана со работа, или пак и е зададена работа под нејзините компетенции, принудена е подолго да останува на работа, всушност се превземаат секакви мерки жртвата да покаже агресивно-протективно однесување спрема моберите, и самата за тоа да добие дисциплинска мерка односно принудно отсуство од работа, намалена плата или во најлош случај отказ од работа. Кај помалку квалификуваните работници мобингот подиректно се извршува, но колку е поквалификуван работникот толку посуптилно, попретфинето се применуваат техниките на мобинг.
- **Хоризонтален мобинг** е присутен кога колегите од исто хиерархиско ниво малтретираат “избран колега“ од своето ниво, а како причина за истиот најчесто е љубомората, загрозеноста на напредувањето во кариерата на моберот, или пак фрустрации. Не фер, не конкурентно социјално и професионално издигнување води кон завист меѓу соработниците. Хоризонталниот мобинг може да биде во

поблага форма преку постојани непријатни шеги и исмејувања за изгледот, ставовите, говорот, за приватниот живот или пак во поостра форма (клевета, криење на информации, социјална изолација).

Со оглед на различните видови на мотиви поради кои се спроведува мобингот, се прави разлика меѓу **стратешки** и **емотивен мобинг**.

- **Стратешкиот мобинг** се јавува кога постои договор на управувачкиот тим за организирано вршење на мобинг. Водството прави план една група работници да ја напушти работата без притоа да бара отпремнина, докуп на стаж или било какви поволности при напуштањето на организацијата. Овој намерен, плански мобинг има цел жртвата да ја направи крајно незаинтересирана за конкуренцијата. Значи, целта не е само да се влошат нормалните услови туку и да настане потполна деструкција и рушење на кредибилитетот на жртвата.
- **Емотивниот мобинг** се јавува поради разни психолошки причини кај моберот и кај мобираниот, а се манифестира со лутење, љубомора, завист или антипатија. Емотивното малтретирање е најчесто поради некоја лична траума од минатото на моберот кој се обидува на секаков начин емотивно да ја растрои и жртвата, односно се одвива на лично ниво со жртвата. Овој вид на мобинг може да биде поради персонални и професионални причини.

Отворената комуникација, транспарентноста во донесувањето на одлуки, нормалното ниво на ангажираност и посветеност на работата, добрата организациска структура и одговорното лидерство, како и нетолерантноста кон секаков тип дискриминација, водат до создавање компанија со позитивна социјална клима и со вработени со висока мотивација.

1.5.7 Последици/ефекти од мобинг

Leymann (1996b) последиците од мобинг ги разграничил во три различни ефекти:

- **Ефект врз општеството**- истражување направено во Австралија од страна на Toohey (1991) покажува дека трошоците кои се последица од боледување на работниците поради стрес се огромни. Проблемот настанува во работните организации, каде преовладува сиромашен социјален менаџмент, па докторите врз основа на психичката и/или физичката состојба на работникот, го

дијагностицираат со стрес , односно дека не е во состојба извесен период да оди на работата. Меѓутоа, ваквата политика на здравството не прави никакви промени во процедурите или пак во социјалната клима на организациите, туку напротив работи во нивна корист, на легитимен начин ја затскрива злоупотребата на работникот. Незадоволството и болестите предизвикани во негативните психосоцијални работни средини, водат кон еден друг општествен проблем, а тоа е раното пензионирање. Некои статистики од покажуваат дека дури 25 % од работната сила биле пензионирани над 55 годишна. Како резултат на ова државата мора да превземе превентивни мерки против предвремено празнење на здравствените и пензиските фондови, така што организациите се должни да ги осигураат своите вработени и да изготват предвремен план за стручна рехабилитација на жртвите да ја реорганизираат неадекватната работна средина.

- **Ефект врз организацијата-** колку е поголемо незадоволството поттикнато од нездравата работна средина толку се намалува и лојалноста спрема работната организација. Мобираните работници стануваат немотивирани за ефективно и ефикасно извршување на работните обврски , а тоа негативно влијае врз конкурентноста и развојот на организацијата. Честопати жртвите на мобинг даваат отказ или пак предвремено се пензионираат, што резултира со зголемени трошоци за компанијата која треба да инвестира во обука и професионален развој на нови кадри.
- **Ефекти врз работникот-** последиците врз поединецот се деструктивни. Една од најважните причини поради која е тешко да се избегне мобираната работна средина е отсуство на побарувачка на работници на пазарот на трудот. Едноставно, мали се шансите работниците да најдат ново работно место, и поради егзистенцијалните потреби се одлучуваат да останат во непосакувата работна средина. При поплаки од мобинг , работникот може да биде отпуштен од работното место и неретко може да биде оцрнет и дополнително да се отежни неговото идно вработување. Болестите, како што веќе беше напоменато предизвикани од стрес ги напаѓаат работниците, тие имаат проблеми со концентрација, помнење, болки во стомакот , потење, аритмија, несоница, депресија, малаксаност, комплекс на пониска вредност, социјална изолација...

Подетално за последиците по здравјето предизвикани од мобинг, значајно е да се предупреди дека секое малтретирање, па дури и она на работното место носи ризик за нарушување на здравјето. Интензитетот, времетраењето на мобингот, како и карактерните особини на жртвата се најзначајни фактори кои го определуваат влијанието врз здравјето. Промените се случуваат на социјално-емотивно ниво, како пореметување на расположението односно чувство на депресија и анксиозност, постојано плачење и паника, деперсонализација, недостаток на интерес за други луѓе и изолација, повлекување во себеси. Депресијата предизвикува чувство на безнадежност, неможност да се ужива во секојдневието, губење енергија и иницијатива. Телесни промени се главоболка, несоница, пореметување во дигестивниот тракт, срцева аритмија или тахикардија, како и кожни промени. Промените во однесувањето може да бидат пад на самодоверба, агресивно однесување, пасивност, зголемување или намалување на апетитот, како и подлегнување на наркотици, цигари, алкохол. Кога се работи за пореметување настанато од мобинг, психолозите и психијатрите сеуште немаат дијагностичка категорија за мобинг, па во случај на мобинг се поставува дијагноза на пореметување во прилагодувањето или пострауматско стресно пореметување. Фактори кои предизвикуваат нарушување на здравјето најчесто се страв од губење на работата, стресогени услови на работа, несогласување со претпоставениот или со соработниците. Особено тешко е да се препознае вистинската жртва на мобинг, бидејќи секогаш постои ризик некој да лажира дека е жртва за да добие финансиски надоместок. Мобингот произведува стрес, кој жртвата го пренесува во своето секојдневие во односот со своето семејство и пријателите, односно бројот на мобинг жртвите индиректно се мултиплицира.

1.5.8 Жртви од мобинг

Вистината е сурова, за жал жртва на мобинг може да биде секој вработен, без разлика на биографските податоци, искуството, образованието, професионалноста. Меѓутоа, најранлива група на вработени според многубројните истражувања се следниве:

- Вработени кои имале забелешки околу неправилности во работењето на организацијата. Група на работници кои се премногу чесни, праведни и искрени. Не можат да замижат пред неправдите и нечистите игри, сакаат секоја нелегална ситуација да биде обнародена. Нивна карактеристика е наивност,

желба да се помогне, да се подучат другите со цел да се развие што подобро организацијата.

- Самостојни, независни работници, кои одбиваат да бидат потчинети и се борат да го задржат достоинството. Ваквото спротиставување продуцира нивото на агесија да ескалира, односно кампањата за мобирање прогресира.
- Млади лица, тукушто вработени, но и постарите лица пред заминување во пензија. Овие две групи се ранливи поради своите години, кои кај младите значат неискуство, додека кај постарите значат техничка хендикепираност во однос на најновата технологија. Но, младите доколку се подготвени за работа од веќе вработените може да ги засенат останатите постари работници, и затоа се жртви на мобинг. Додека постарите можно е да држат раководни позиции, и да станат жртви на мобинг од работници кои треба нив да ги заменат.
- Најелоквентните работници, кои се незаменливи и за добро извршената работа бараат награда, мотивација која ја заслужуваат, но не ја добиваат. Во овој случај доколку лидерите се помалку способни, не ги поддржуваат овие работници туку добро завршената работата од другите си ја припишуваат на себеси.
- Работници кои имаат одлични социјални вештини, кои имаат емпатија за другите работници и одлична емоционална интелигенција. Тие ја прават поволна социјалната клима во организација, па поради завист се случува да бидат мета на помалку харизматичните мобери.
- Работници кои не се конфронтираат, односно на насилство не реагираат со агесија. Овие работници се морално супериорни, но поради ваквиот став моберот поминува неказнето.
- Членовите на Синдикатот или пак на разни асоцијации за правата на работниците, често се трн во око за работодавачите. Тие им ги отвараат очите на работниците за нивните права, на нивна иницијатива се покренуваат штрајкови против управата. Не се омилени кај водството на организацијата, бидејќи го покренуваат бунтовничкиот дух кај работникот, кој само со потрепа на синдикатот знае да се заложува за своите права.

- Болните работници, кои поради болеста не се доволно конкурентни со здравите работници. Едноставно физички или ментално се лимитирани да дадат значаен допринос за организацијата, и затоа најчесто се потценети и се мета на исмевање од другите работници.
- Како и жените, кои за разлика од мажите се почесто мета на моберите. Оваа релација потекнува првенствено од тоа што мажите се најчесто на раководна позиција, додека жените се поставени на пониските позиции. Исто така, тие се во голем процент жртви на сексуално вознемирување од нивните шефови. Или пак, ако се најдобри работници жените, никогаш не ја добиваат заслужената награда, затоа што така би засениле некој маж. Тука освен мобинг, застапена е и половата дискриминација и сексуалното малтретирање.

1.5.9 Превенција за заштита од мобинг

Во превенцијата против мобингот најважно е да се подигне свеста на општествено ниво за постоењето на оваа појава, да се класифицира како негативна, јавно да се дебатира на оваа тема, да не се молчи и затскрива во корист на моберите. Загриженоста дека работниците доколку се пожалат ќе останат без работа е вистинска со оглед на околностите во кои се развива ова општество, но во денешно време вработените поминуваат од 8 до 12 часа на работното место и неопходно е да им се овозможи психосоцијално здрава работна средина, во која ќе го поминуваат поголемиот дел од денот. Работодавачот треба да гради имиџ на одговорен човек и без разлика на финансиските придонеси или организациски способности, треба да обезбеди средина во која здравјето (психичко и физичко) на работникот е безусловно гарантирано. Работодавачот не е ослободен од одговорноста ако не бил свесен за мобинг активностите во неговата организација.

Превенцијата може да се овозможи преку:

- **Обуки-** обуките треба да ги држат едукатори чија специјалност се меѓучовечките односи во работната средина. На нив треба редовно да присуствуваат сите вработени, не исклучувајќи го и врвниот менаџмент. Обуките или работилници треба сеопфатно да го дефинираат поимот мобинг, за да работниците да се запознаат подобро со неговото значење, последици, ефекти, симптоми поврзани со мобингот. Обуката за менаџерите би содржела

стекнување на вештини за препознавање на конфликти и проактивно дејствување на мобинг активности; навремено согледување на предупредувачките сигнали, и ефективно решавање на проблемот пред да прерасне во конфликт. Идејата би била да се оспособат вработените постојано да се едуцираат за да можат да одговорат на промените на пазарната економија, а менаџментот да создаде доверба дека без притисоци, закани и стрес, работниците адекватно ќе ги извршуваат задачите.

- **Анкетирање-** пожелно е да биде анонимно, од страна на секторот на човечки ресурси за да се следи постојано нивото на ризик од мобинг, или пак да бидат извршени интервјуа од надворешни соработници кои ќе ја следат состојбата со цел да се обезбеди објективност и доверба во проверката. Според проценката на ризикот , треба да се дадат совети или да се направи реорганизација на структурата. Се препорачува овој тип на анкета да се спроведува надвор од работните простории, на некое неформално место, за да се намали притисокот и да не се дозволи истиот да влијае на веродостојноста на одговорите.
- **Самостојно информирање-** вработените треба да се свесни за правата кои ги имаат на ниво на организација, но и оние на државно ниво. Треба да се информираат за правата според Уставот, Законот за работни односи и Законот за мобинг, како и за сите прописи кои треба да се содржат во една работна организација, а се однесуваат на правата на работникот и меѓучовечките односи. Вработените треба да се свесни дека постои и Сојуз на Синдикати на Македонија, создаден да ги штити правата на работниците. Доколку имаат некаков проблем, но се адекватно запознаени со нивните права, ќе знаат и како да се заштитат, односно ќе знаат каде да побараат помош и каде да се пожалат.

1.5.10 Заштита преку легислатива против мобинг

Мобингот во Р.Македонија е регулиран со Уставот и следниве Закони и членови:

1. Според **Уставот на Р.Македонија**, државата има обврска да ги обезбеди основните права и слободи на човекот признати со меѓународното право (Устав на Р.М., чл. 8). Физичкиот и моралниот интегритет на човекот се неприкосновени. Се забранува секаков облик на мачење, нечовечко или понижувачко однесување и казнување (Устав на Р.М, чл. 11). На секој граѓанин

му се гарантира почитување и заштита на приватноста на неговиот личен и семеен живот, на достоинството и угледот (Устав на Р.М. чл. 25). Секој има право на работа, слободен избор на вработување, заштита при работење и материјална обезбеденост за време на привремена невработеност. Секому, под секакви услови, му е достапно секое работно место. Секој вработен има право на соодветна заработувачка. Секој вработен има право на платен дневен, неделен и годишен одмор. Од овие права вработените не можат да се откажат. Остварување на правата на вработените и нивната положба се уредуваат со закон и со колективен договор (Устав на Р.М., чл. 32) Заради остварување на своите економски и социјални права, граѓаните имаат право да основаат синдикати. Синдикатите можат да основаат свои сојузи и да членуваат во меѓународни синдикални организации (Устав на Р.М, чл. 37).

2. **Закон за заштита од вознемирување на работно место** (Сл. Весник бр.79 ср. 108) се дефинираат правата и обврските на работодавачите и вработените за заштита од вознемирување на работното место, како и мерки за заштита од вознемирување на работното место. Законот и прецизно го дефинира вознемирувањето при вршење на работните задачи, и пред сè се однесува на психичко и полово вознемирување на вработени во една организација. Психичко вознемирување е секое негативно однесување на работа или во врска со работа од поединец или група вработени спрема вработен или група вработени кое се повторува, а претставува повреда на достоинството, интегритетот, угледот и честа на вработените лица и предизвикува страв или создава непријателство, понижувачко или навредливо однесување, чија крајна цел може да биде, компромитирање на иднината на работникот, престанок на работниот однос или напуштање на работното место. (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 5, став 1) . Полово вознемирување е секое вербално, невербално или физичко однесување од полов карактер, кое има за цел или претставува повреда на достоинството на кандидатот за вработување или работникот, а предизвикува чувство на страв, непријатност и пониженост. (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 5, став 2) Во овој закон е утврдено дека работодавач кај кого се вработени 50 или повеќе вработени е должен да состави листа на посредници кои ќе посредуваат меѓу страните во случај на мобинг

(Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 12, став 3). Кај работодавач кој има помалку од 50 вработени, посредникот спогодбено го определуваат вработениот кој е изложен на мобинг, вршителот на мобинг и вработениот кој ќе го определи работодавачот. (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 12, став 4) Посредникот е неутрално лице кое посредува меѓу страните во спорот, со цел решавање на нивниот спорен однос (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 12, став 1). Вработениот кој смета дека е изложен на мобинг, треба писмено да се обрати на лицето за кое смета дека му врши мобинг со цел да му укаже дека неговото однесување е несоодветно, несакано. Ова се прави со цел да се реши наспорната состојба, без покренување на постапка за заштита од мобинг и да го предупреди дека ќе побара законска заштита ако таквото однесување веднаш не престане. (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 17). Доколку моберот не го промени своето однесување, жртвата има право да постапи на два начина. Доколку лицето кое малтретира е некој од колегите, пред поднесување на тужба пред надлежен суд поднесува писмено барање за заштита од мобинг кај работодавачот. (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 18, став 1) Во случај кога моберот е самиот работодавач или работодавен орган, тогаш мобираниот има право веднаш да поднесе тужба пред надлежен суд, без предходна постапка за заштита од мобинг кај работодавачот (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 18, став 2). Барањето за заштита од мобинг се поднесува кај работодавачот или пак оној кој е овластен, барањето освен мобираниот може да го поднесе лице надлежно за работите за безбедност и здравје при работа, претставник од синдикат или од службата за човечки ресурси (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 19, став 1,3). Барањето може да се поднесе најдоцна во рок од 6 месеци од денот кога последен пат е вршено вознемирувањето (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 21, став 1). Работодавачот односно одговорното лице откако ќе го прими барањето најдоцна во рок од 8 дена да им предложи решавање на спорот со посредник (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 22, став. 1). Посредникот треба во рок од 15 дена успешно да го реши

спорот, и во рок од три дена по извршување на постапката за посредување изготвува спогодба која содржи препораки за вршителот на вознемирувањето на работното место и работодавачот, за престанок на вознемирувањето и начин на отстранување на можностите за продолжување на вознемирувањето на работното место, преместување на вработениот во друга канцеларија, локација (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работноместо, член 25, став 1). Ако не е постигната спогодба при постапката за посредување, посредникот е должен во рок од 3 дена од завршувањето на постапката за посредување, да изготви писмено известување дека постапката на посредување е неуспешна (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 26, став 1). Доколку во рок од 8 дена двете страни не успеат да одредат посредник, и со негова помош да го решат проблемот, овластеното лице или работодавачот, во рок од 8 дена треба писмено да го информира мобираниот (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 22 став 2). Од тој ден започнува да тече рокот од 15 дена за поднесување на тужба до надлежен суд за заштита од вознемирување на работно место (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 22, став 3). Судот може да поднесе глоба во износ од 5000 до 6000 евра во денарска противвредност на правното лице за прекршок доколку не превземе мерки да спречи вознемирување на работно место, предходно не ги извести вработените за нивните права, обврски, задачи, не ги исполни препораките од посредникот за работодавачот доколку не преземе мерки да се спречи вознемирување на работно место, не ги исполни препораките од посредникот. Од 1000 до 2000 евра е глобата во случај работодавачот да биде физичко лице (Сл.весник бр.79/2013, Закон за заштита од вознемирување на работно место, член 36, став 1, 3).

3. **Закон за работни односи** (Сл. Весник, стр.14-бр.54, 15.04.2013) , според овој закон во неколку члена е правно регулирана забраната за дискриминацијата и мобингот кај работниците. Работодавачот не смее кандидатот за вработување или работникот да го стави во нееднаква положба заради расно или етничко потекло, боја на кожата, пол, возраст, здравствена состојба, религиозно, политичко и друго верување, членување во синдикат, национално или социјално потекло, статус на семејство, имотна состојба, полова насоченост, или заради

други лични околности (Сл. Весник бр.54/2013, Закон за работни односи, член 6, став 1). Забрана за директна или индиректна дискриминација. Директна дискриминација подразбира работодавецот да го стави работникот во нееднаква положба поради пол, раса, возраст, здравствена состојба, инвалидност, религиозно, политичко уверување, членување во синдикат, национално или социјално потекло, статус на семејство, имотна состојба, полова насоченост (Сл. Весник бр.54/2013, Закон за работни односи, член 6, став 1)., додека индиректна дискриминација постои кога навидум неутрална одредба, критериум или пракса го става или би го ставила во понеповолна положба во однос на другите лица, кандидатот за вработување или работникот, поради определено својство, статус, определување или уверување наведено во член 6 (Сл. Весник бр.54/2013, Закон за работни односи, член 6, став 3). Не се смета за дискриминација правење разлика, исклучување или давање предност во однос на определна работа, кога природата на работата е таква или работата се врши во такви услови , што карактеристиките поврзани со некои од случаите во член 6, од овој закон, претставуваат вистински и одлучувачки услов за вршење на работата, под услов целта за тоа што се сака да се постигне биде оправдана и условот да е одмерен (Сл. Весник бр.54/2013, Закон за работни односи, член 8, став 1). Забранет е секаков вид психичко вознемирување на работно место. Психичкото вознемирување е дефинирано исто како во Законот за заштита од психичко малтретирање (Сл. Весник бр.54/2013, Закон за работни односи, член 9-а, став 3). Забранети се сите облици на дискриминација на работничката поради бременост, раѓање и родителство без оглед на времетраењето и видот на работниот однос заснован согласно со закон (Сл. Весник бр.54/2013, Закон за работни односи, член 9-б, став 1). Ако кандидатот за вработување односно вработениот во случај на спор изнесе факти дека работодавачот постапил спротивно членовите 6 и 9 од овој закон, на работодавачот е товарот на докажувањето дека немало каква било дискриминација, дека постапил во согласност со членовите 6 и 9, освен ако докаже дека различен третман направил поради исклучоците во член 8 (Сл. Весник бр.54/2013, Закон за работни односи, член 11, став 1).

1.5.11 Загуби предизвикани од мобинг

Во присуство на мобинг загубите се множуваат постојано и лесно се мултиплираат. Во рани фази на мобинг се нарушува довербата на соработниците кои учествувале во несаканата мобинг акција. Ова резултира со појавување на сомнеж кај жртвата за сите работници, се јавува чувство дека секој може да има задна намера за него и овој став може да се манифестира во приватните релации на жртвата, односно да изгуби комплетна доверба во луѓето околу него. Се случува социјална изолација, тотално губење на социјалните контакти, сето она што се значело пријателство и добри интерперсонални односи се ставаат на испитување. Социјалната интеракција е многу важна, целосната изолација на работното место има огромни последици и загуби. Особено е голема загубата ако интерперсоналните врски се неминовен дел од работата на мобинг жртвата. Губењето на социјалните активности, остракизмот, социјалното исклучување освен што негативно влијае на работата, скоро секогаш е проследено со нарушување на психофизичкиот баланс на жртвата. Според Leymann 12% од самоубиствата се поради неиздржливи мобинг активности на работното место. Жртвата може да даде отказ, а со тоа да има прекин во месечните примања, како и прекин во работниот стаж и здравствено осигурување. Додека организацијата може да изгуби искусен работник, кој тешко може да биде адекватно заменет. Иако и двете страни се оштетени, и мобираниот работник и организацијата, сепак антимобинг превентивата е должност на компанијата, следствено и креирањето на здрава работна средина. Вистински важно е да не се затвараат очите пред мобинг активностите, туку секој кој забележал мобинг треба да свесно да ги разгледа своите можности и да пријави мобинг, на тој начин ќе заштити една или повеќе жртви на мобинг, или можеби себе си од идни несакани мобинг дејства.

1.6 Релевантни емпириски истражувања

За социјалната клима постојат голем број истражувања чии наоди укажуваат дека социјалната клима има силно влијание врз вработените во секоја работна организација. Социјалната клима често била предмет на истражување поради нејзината поврзаност со други организациски феномени како задоволство од работа, работна перформанса, однесување на раководството, како и квалитетот на групната работна интеракција (Schnake M.E, 1983). Исто така, правени се испитувања за

нефункционалниот работен однос како: кражби (Kamp J. и Brooks P.,1991), малтретирања (Culbertson A. & Rodgers W.,1997) и насилство на работно место (Cole, Grubb Sauter, Swanson & Lawless, 1997)

Според едно истражување на Економскиот институт во Загреб испитаниците (според Guzina,1980) оцениле дека меѓучовечките односи најмногу влијаат на ангажираноста. Резултатите покажале дека е поважен односот на раководителот кон нив, отколку односите меѓу соработниците (колегите). Сарцовска (1997) во своето истражување го анализира психолошкиот аспект на условите за работа во организациите во Р.Македонија преку испитување на социјалната клима и работното задоволство. Резултатите ја потврдиле позитивната поврзаност меѓу оцените на социјалната клима и задоволството. Исто така, условите за работа влијаеле врз однесувањето на работниците и врз функционирањето на работните организации.

Во 1985 било направено истражување на Brookings (според Сарцовска, 1998) во кое се споредувани три работни средини во три организации. Добиените резултати дале два поволни типа на социјална клима и еден неповолен тип. Карактеристики на поволната клима биле унапредување на работниците, како и тимски пристап во испорачување на услугите што резултирало во зголемено ангажирање на работниците, поголема кохезија меѓу работниците, морал, иновација и продуктивност, но секако и контрола од раководството. Во голем дел од истражувањата евидентна била поврзаноста меѓу социјалната клима и работното задоволство, при што хармоничните односи со колегите, можноста за самореализација, како и поддршката од вработениот го зголемуваат задоволството на работниците (Prude&Lourie, 1984; Savicki&Cooly, 1987; Grigsby, 1988; Driskol&Evans,1988; Seiter, 1984, според Руси, 2004). Согласно со концептуалниот модел за работна средина од страна на Moos (Moos R.H , 1986) вработените успешно ги извршуваат своите обврски и се задоволни од работата доколку постојат отворени односи меѓу вработените, флексибилен однос со раководителот, испланирани работни задачи и автономија во нивното извршување.

Иако мобингот е појава што се истражува во поновото време, тоа не значи дека претходно оваа појава отсутствувала. Прв кој го употребил поимот мобинг за да го означи психичкото малтретирање на работно место е германскиот психолог Leymann во 1984 кој животот го поминал во Шведска. Тој се послужил со изразот што го користел Lorenc во 1963 кога сакал да опише како животните избираат еден член од

заедницата кој го сметаат за непожелен и почнуваат да го прогонуваат се додека не го избркаат од групата.

Leymann, кој бил психолог, прв работел со клиенти (околу 1300) кои имале проблеми на работа и за нив тој подготвувал специјални медицински третмани. Врз основа на неговите сознанија мобинг активностите може да вклучуваат: напад против социјална интеракција, системска изолација, менување на должностите на работникот, рушење на репутацијата на вработениот и насилство врз работникот. Leymann е и автор на првиот прашалник за дијагностицирање на мобинг, кој претставува основа за сите подоцнежни прашалници (The Leymann Inventory for Psychological terror, LIPT, 1990). Германскиот истражувач Ege (2002), кој живеел во Италија, го модификувал овој прашалник (LIPT Ege) и го поттикнал интересот за изучување на оваа појава од страна на социолозите и психолозите. Врз основа на искуствата на Marie Hirigoyen (1998) како психијатар е направен пак, првиот закон за забрана на психичко вознемирување на работно место во Шведска.

Континуитетот и фреквенцијата се две важни карактеристики во малтретирањето на работната позиција. Имајќи го предвид ова, Einarsen (1999) го дефинирал мобингот како појава која постојано се случува во одреден временски период, а лицето кое се соочува со неа има потешкотии да се одбрани себеси. Тој, исто така, креирал инструмент кој е многу користен за испитување на мобингот (Negative Act Questionnaire-NGA).

Скоро во сите истражувања кои се однесуваат на мобинг, се укажува дека жените се поранливата група како на работното место, така и при вработувањето за извршување “машки работи” како што се оние во транспортот, одбраната, полицијата, индустријата.

Првите истражувања за мобингот во Република Македонија биле спроведени во 2008-2009 година од страна на Сојузот на синдикати на Р.Македонија, како и во рамки на истражувањата на НВО-Мобинг програма со логистичка поддршка од Институтот за медицина на трудот од Чаир и Унијата на независни автономни синдикати, во кои со анкета биле опфатени 1100 испитаници вработени во јавниот и во приватниот сектор (2009). Резултатите покажале присуство на малтретирање на работно места, при што најзагрозени се жените и работниците на возраст од 36-50 год.

Истражувањето спроведено од страна на Сојузот на Синдикати на Р.М и Македонското мобинг здружение во 2009 било спроведено врз репрезентативен примерок на територија на цела држава, со вкупен број на 510 анкетирани работници. Се покажало дека 41% од испитаниците се декларирале дека се жртви на мобинг, а дека претпоставените биле оние кои најмногу малтретираат, со дури 55% од вкупниот процент на мобери (2009).

Наодите од истражувањата укажуваат дека мобингот има негативни социјални, психолошки и економски ефекти врз функционирањето на организацијата. Ја намалува перформансата на работникот и ја нарушува организациската клима и здравата работна средина, при што влијае врз работното задоволство (Leymann, 1996b). Доколку мобингот е поддржан од организационата политика, тогаш лесно ќе се прошири бројот на мобирани (Clarke, J. 2002). Нарушената организациска култура, ја намалува работната мотивација, а тоа пак води кон незадоволство, напуштање на работното место, намалување на вербата во организацијата (Einarsen, 1999), редуцирање на приврзаноста кон компанијата (Schat & Kelloway, 2000). На долг временски период би значело и намалување на конкурентноста и губење на доверба кај клиентите.

Создавањето на поволна социјална клима е предуслов за здрава работна средина. Затоа е добро постојано да се имаат предвид интерперсоналните релации на вработените кои имаат ефект врз нивното ментално здравје и нивната работна способност, но и на остварувањето на визијата, мисијата и стратешките цели на организацијата

2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1 Проблем на истражување

Врз основа на наодите од истражувањата за постоење на поврзаност меѓу социјалната клима во организацијата од една страна и можните позитивни или негативни меѓучовечки односи на вработените беше поставен е основниот проблем на истражувањето:

***Дали постои поврзаност помеѓу одредени средински димензии на социјалната клима и изворите на мобинг во работната организација?**

За таа цел се избраните три димензии на социјална клима: ангажираност на работникот, кохезија меѓу соработници, поддршка од претпоставен како и индексот на меѓучовечки односи со изворите на мобинг. Врз основа на така избраните социјално средински димензии беа поставени следните потпрашања:

***Дали оптимално зголемениот степен на ангажираност во работата, води кон намалена изложеност на мобинг, на персонални, професионални навреди и социјална изолација, од оние кои се помалку ангажирани?**

*** Дали зголемената кохезија меѓу соработниците, води кон намалена изложеност на мобинг, на персонални, професионални навреди и социјална изолација, од оние кои перцепираат помала кохезија?**

*** Дали зголемената поддршка од претпоставениот, води кон намалена изложеност на мобинг, на персонални, професионални навреди и социјална изолација, од оние кои перцепираат помала поддршка од претпоставен?**

*** Дали зголемениот индекс на меѓучовечки односи, води кон намалена изложеност на мобинг, на професионални навреди и социјална изолација, од оние кои перцепираат помал индекс на меѓучовечки односи?**

При тоа беше разгледана релацијата помеѓу демографските карактеристики: **пол, возраст, работен стаж, работна позиција, плата** и срединските димензии на социјалната клима, како и изворите на мобинг.

1.2 Предмет на истражување

Приоритет на менаџерите на човечки ресурси е создавањето на пријатна работна атмосфера, бидејќи тоа е непосредно поврзано со резултатите во работата, квалитетот на работењето и конкурентноста на пазарот. Во последно време побарувачката за работни места е значително помала во споредба со понудата на кадри. Оние, пак, што веќе работат, многу често и на позиции кои не се на ниво на образованието што го поседуваат, се изложени на притисок од страна на менаџерите. Тоа се случува бидејќи во време на светска економска криза работноспособното население има приоритет да биде вработено, макар и во неповолни услови, пред се поради егзистенцијални причини. Оваа состојба им оди во прилог на менаџерите и директорите кои го занемаруваат човечкиот фактор како најважен ресурс на денешницата, па наместо пријатна атмосфера, културен и фер однос во работните организации, се јавува психичко малтретирање, вознемирување, навредување, нервоза, манипулација на работникот. Свеста за постоењето на овој тип притисок врз работниците е присутна, но се воочува дека јавно нема поплаки за опишаните видови на малтретирање. Иако улогата на Синдикатот е да се залага за потребите и правата на работниците, најчесто тој е инструмент на работодавците на софистициран начин да управуваат со вработените. Ваквото однесување особено ја погодува емотивната состојба на работникот, кој најголемиот дел од времето го поминува на работа. Работникот станува нерасположен, несрекен, неспособен да одржува високо ниво на концентрација, едноставно станува немотивиран.

Токму од овие причини во фокусот на ова истражување е перцепцијата на социјалната клима и појавата на мобинг во индустрискиот сектор. Во истражувањето ќе биде применет теоретско-емпириски пристап. Емпириското истражување ќе биде спроведено во индустрискиот сектор, каде врз основа на одговорите од анкетираниите работници (тестовите, Negative Act Questionnaire-NAQ, и скалата на Moos за социјално-средински димензии на работната средина) ќе се добие слика за социјалната клима (ангажираноста на вработените, кохезијата меѓу соработниците, поддршката од претпоставениот) и за факторите кои најмногу придонесуваат за појава на мобингот вработените.

Неопходно е при истражувањето да се користат неколку методи на истражување како: дијалектички метод, метод на анализа на содржина, компаративен метод, метод

на синтеза. *Дијалектички метод*, како универзален метод на теоретско мислење е применет за проучување на претходно утврдените законитости за социјалната клима и мобингот како појави во работните организации. *Методот на анализа на содржина*, помага да се анализираат закони, текстови, списи, литературни дела, статии во весници и списанија, прирачници, интернет страни, енциклопедии. *Компаративниот метод*, е применет за да се споредат резултатите добиени во ова истражување со резултатите од слични истражувања кои ја истражувале за врската меѓу социјалната клима и мобингот. *Методот на синтеза*, овозможува од добиените резултати да се формира заклучок за факторите од социјалната средина во работната организација кои придонесуваат за појавата на мобинг на вработените во индустрискиот сектор во Р.Македонија.

1.3 Цели и задачи на истражувањето

Општата цел на истражувањето е да се стекне научно сознание за димензиите на социјалната средина кои се поврзани со појавата на мобинг и како одредени карактеристики на вработените се поврзани со испитуваните феномени, а потоа да се обезбеди апликативност на добиените сознанија од истражувањето. *Главната цел* на истражувањето е да се истражи влијанието на социјалната клима врз појавата на мобингот, односно како нивото на ангажираност на работникот, кохезијата меѓу работниците, и поддршката од претпоставениот придонесуваат за појава на мобинг во организацијата.

Од поставените цели произлегуваат следните *задачи* на истражувањето:

- Да се увиди дали појавата на мобинг на работникот е условена од некои димензии на социјалната клима, како што се: ангажираност на работникот, кохезија меѓу работниците и поддршка од претпоставениот.
- Да се процени присуството на мобинг кај вработени кои се разликуваат по полот, календарската возраст, работниот стаж, работната позиција и висината на платата.

Теоретски цели:

Овој труд ја потенцира важноста на релацијата меѓу социјалната клима и нивото на мобинг односно нивната меѓусебна зависност, и согласно со тоа ќе опфати теоретско проучување на поимите социјална клима и мобинг. Со оглед на тоа што се малубројни записите кои ја обработуваат оваа тема во Р.Македонија, добиениот материјал од истражувањето ќе биде добра основа за понатамошно попродабочено изучување на појавите што се предмет на истражување во овој труд. Добиените резултати ќе поттикнат создавање на релевантна база на податоци од домашни истражувачи за суштината на овој важен феномен. Ќе поттикне создавање на квалитетни записи, кои сумирано ќе формираат релевантен извор на домашна литература која ќе ги третира овие исклучиво важни области.

Апликативни цели:

Сознанијата од овој труд имаат и свои практични импликации:

- Сознанијата ќе ни ги откријат аспектите од социјалната клима кои влијаат на појавата на мобингот на работникот. Резултатите можат да им послужат на менаџерите за човечки ресурси за создавање поздрава социјална клима во организацијата, во која навреме ќе биде отстранета потенцијалната причина за мобинг, па ваквата состојба би требало да внесе и елан за позначајни бизнис резултати.
- Трудот претставува еден вид препорака за креирање стратегија која ќе стимулира подобри социјални односи меѓу вработените. Ќе се препознаат полесно и симптомите на мобинг кои го угнетуваат и психички го малтретираат работникот.
- Истражувањето ќе помогне во јакнење на свеста за важноста на здравата социјална клима и пријатните односи меѓу работниците, и влијанието кое го имаат врз ефикасноста на организацијата.
- ќе се создаде методолошки средена алатка која ќе им помогне на други истражувачи заинтересирани за оваа тема, како и да даде поттик за нови, поопфатни истражувања. Ова пред сè се однесува на друштвата против мобинг, на секторите за човечки ресурси, на синдикатите, организации кои се залагаат за правата на работниците.
- трудот може да биде модел за слични вакви истражувања.

1.4 Хипотези на истражувањето

Согласно предметот и проблемот на истражување поставени се следниве хипотези:

Главна хипотеза:

1. Со зголемување на ангажираноста во работата, кохезијата меѓу вработените, поддршката од претпоставениот и индексот на работните односи помали се можностите за персонални навреди, професионални навреди и социјална изолација.

Бидејќи двете варијабли во истражувањето (социјалната клима и мобингот) се сложени во трудот се тествани релациите меѓу сите аспекти на социјалната клима (ангажираност меѓу работниците, кохезија меѓу работниците и поддржката од претпоставен) и сите аспекти на мобинг (персонални навреди, професионални навреди и социјална изолација)

Помошни хипотези:

2. Вработените од машки пол, повозрасните, оние со повисоко образование, со раководна позиција и со повисока плата ја перцепираат социјалната клима како поповолна наспроти вработените од женски пол, помладите оние со пониско образование, без раководна позиција и пониска плата.

3. Вработените од машки пол, повозрасните, оние со повисоко образование, со раководна позиција и со повисока плата се помалку изложени на мобинг наспроти вработените од женски пол, помладите, оние со пониско образование без раководна позиција и со пониска плата.

1.5 Варијабли на истражувањето

Независни варијабли:

Социјална клима- се однесува на сознаието за социјално срединските димензии на работната средина и истата ќе биде утврдена со Прашалникот конструиран од Moos Скала за процена на социјално- срединските димензии на работната средина (прилог 2). Аспекти за оваа варијабла се:

а) **Ангажираност во работата**- посветеност и залагање на вработените за задачите што ги извршуваат на нивните работни места.

б) **Кохезија меѓу соработниците**- се однесува на квалитетот на контактите на вработените, меѓусебната поддршка, пријаталските односи, меѓусебната блискост и транспарентност.

в) **Поддршка од претпоставениот**- се однесува на начинот на кој се раководи со работниците, дали се поддржани и охрабрани од страна на претпоставениот, дали тој се залага за нивни интереси, дали ги стимулира преку награди, пофалби и критики.

г) **Индекс на работни односи (ИРО)**- показател на степенот на работната поддршка во работната средина во конкретна организација.

Зависна варијабла:

Мобинг- мобингот е единствената зависна варијабла во истражувањето, а индикаторите за неговото присуство се изведени врз основа на резултатите за персоналот мобирање, професионално мобирање и социјална изолација добиени со Прашалникот за негативно однесување (**Negative Act Questionnaire-NAQ**), креиран од страна на Einarsen (прилог 3).

Релевантни варијабли:

- Пол (машки/женски)
- Возраст (18-29, 30-49, над 50)
- Образование (основно, средно, високо, Мр/Др)
- Работна позиција (раководна/ нераководна)
- Плата (до 15.000, од 15.000 до 25.000, над 25.000)

1.6.Методологија на истражување

1.6.1 Учесници

Целната група на испитаници за ова истражување вклучува лица вработени во индустрискиот сектор. Бројот на учесници во анкетата е 100 (N=100).

1.6.2 Мерни инструменти

За потребите на истражувањето се применети два анкетни прашалници, едниот за процена на социјално-срединските димензии на работната средина, а другиот за откривање на присуството на мобинг.

Прашалникот со кој ќе се оценуваат димензиите на социјалната клима е конструирана од Moos, и се нарекува **скала за процена на социјално- срединските димензии на работната средина** (модифицирана од Русинова, Василева и Жилева, 2006). Скалата е составена од три потскали кои ги мерат интерперсоналните фактори: ангажираност на работа, кохезија меѓу соработниците и поддршка од претпоставен. Секоја од потскалите содржи 9 ајтема, кои се оценуваат согласно одговорите дадени на Ликертова скала со 4 степени: 1- не се согласувам, 2-речиси не се согласувам, 3- речиси се согласувам, 4- согласен сум. Теоретскиот опсег на скоровите на секоја потскала се движи од 9 до 36, со просек 22.5. Збирот на скоровите на овие три потскали, го дава Индексот на работни односи, при што теоретскиот распон на скоровите за овој индекс се движи од 27 до 108 со просек 67.5.

За идентификување на присуството на мобинг во организациите е применет **Прашалникот за негативно однесување** (Negative Act Questionnaire-NAQ), креиран од страна на Einarsen. Притоа, за да не биде сугерирано одредено мислење во ни едно од прашањата не е спомнат поимот мобинг. Прашалникот претставува стандардна алатка која го мери нивото на малтретирање на работниците и содржи 22 прашања, во кои постојат 3 подгрупи, односно фактори кои го предизвикуваат мобингот (персонални навреди-искази со реден број 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18 и 19, професионални навреди опишани со исказите со реден број 1, 2, 3, 4, 5, 6, 20 и социјална изолација ја дефинираат исказите 14, 21, 22). **Прашалникот за негативно однесување** има задоволителна рејалибилност и валидност, интерната стабилност на скалата е висока и изнесува од .83 до .93 мерена со Кронбах алфа . Оценувањето на прашалникот, се прави со собирање на вредноста на одговорите дадени на Ликертова скала со 5 одговори: 1- никогаш, 2- понекогаш, 3- месечно, 4- неделно, 5- дневно.

1.6.3 Статистичка обработка на податоците

За обработка на податоците добиени од прашалниците искористена е компјутерска програма Statistics for windows and SPSS. Хипотезите се тестирани со помош коефициент на корелација, ANOVA, Tukey-тест и t тест за утврдување на значајност на разлики во однос на испитуваните појави согласно карактеристиките на вработените. Собраните и обработени податоци се презентираат во табели и графикони.

1.6.4 Постапка на истражување

Истражувањето е спроведено во две организации од индустрискиот сектор, АД Макстил (индустрија за производство на челик) и Изофас Прилеп (индустрија за производство на градежни материјали), обезбедувајќи вклученост на субјекти во примерокот кои ги задоволуваат претпоставените индивидуални карактеристики со кои се добиени веродостојни наоди и генерализација на добиените наоди.

3. РЕЗУЛТАТИ

Резултатите од истражувањето се интерпретирани според редоследот на поставените хипотези. Во согласност со претпоставените хипотези утврден е коефициентот на корелација меѓу интерперсоналните фактори (ангажираност на работникот, кохезија меѓу соработниците и поддршка од претпоставениот) на социјалната клима и мобингот во индустрискиот сектор, како и меѓу индексот на меѓучовечки односи со вкупниот мобинг индекс. Добиените резултати се прикажани табеларно и графички.

1.1 Приказ на примерокот според демографски карактеристики

Согласно со потребите на ова истражување во него беа вклучени 100 лица вработени во две компании во индустрискиот сектор, кои се разликуваат во однос на пол, возраст, стаж, работна позиција, ниво на образование, висина на плата.

Табела бр. 1 Дистрибуција на учесниците во истражувањето според полот

Пол	N	%
Женски	39	39
Машки	61	61
Вкупно	100	100

Во истражувањето поголем е бројот на учесници од машкиот пол (61.0%) наспроти учесниците од женски пол (39.0%) (таб.1).

Табела бр. 2 Дистрибуција на учесниците во истражувањето според возраста

Возраст	N	%
18-29	13	13
30-49г.	59	59
> 50г.	28	28
Вкупно	100	100

Може да се заклучи дека во најголем процент (59.0%) е застапена возрасната група од 30 до 49 години, а потоа следуваат вработените на возраст над 50 години (28.0%), а најмал е процентот на вработените чија возраст е под 29 години (13.0%) (таб. 2).

Табела бр.3 Дистрибуција на учесници во истражувањето според нивото на образование

ниво на образование	N	%
Основно	6	6
Средно	46	46
Високо	40	40
магистер/ доктор на науки	8	8
Вкупно	100	100

Во примерокот на кој е спроведено истражувањето најголема е застапеноста на вработените со средно образование (46%), а потоа следуваат се оние со високо образование (40%), во помала процент се застапени вработени со степен магистер/доктор на науки (8%), додека во најмал процент (6%) се застапени вработените со основно образование (таб.3).

Табела бр. 4 Дистрибуција на учесниците според работната позиција

Работна позиција	N	%
Нераководна	66	66
Раководна	34	34
Вкупно	100	100

Поголемиот број од учесниците кои го сочинуваат примерокот немаат раководна позиција (66.0%), додека во помал процент се застапени оние со раководна позиција (34.0%) (таб. 4).

Табела бр 5 Дистрибуција на учесниците според износот на платата-месечни примања

Висина на плата во денари	N	%
до 15.000	29	29
15.000-25.000	34	34
>25.000	37	37
Вкупно	100	100

Од вкупниот број вработени во примерокот најголем процент се оние со месечни примања над 25.000 ден. (37.0%), потоа следат оние со месечни примања од 15.000 до 25.000 ден. (34.0%) и најмалку се застапени вработените чии примања се под 15.000 ден. (29.0%) (таб. 5).

Табела бр 6 Дистрибуција на учесници според должината на работниот стаж (изразен во години)

Работен стаж (во години)	N	%
до 5	10	10
5 – 10	18	18
11- 20	44	44
≥21	28	28
Вкупно	100	100

Најголем процент од вработените во примерокот се со работен стаж над 11г. (72.0%). Од нив 44 % имаат стаж помал од 20 год. и 28 % над 20 години, додека значително помалку се застапени вработените со работен стаж од 5 до 10 години (18.0%), и уште помалку се присутни оние со работно искуство до 5 години (10.0%) (таб.6).

1.2 Наоди од дескриптивна статистика кои се однесуваат на меѓучовечките односи и мобингот

Индикатори за меѓучовечките односи се резултатите добиени на скалата за процена на социјално-срединските димензии на работната средина и прашалникот за негативно однесување за процена на изложеноста на мобингот. Резултатите покажуваат задоволителна релијабилност и валидност. Интерната стабилност на скалите е висока, бидејќи вредностите на Кронбах алфа за применетите инструменти изнесуваат 0.626 и 0.782.

За да добиеме впечаток за емпириски постигнатите вредности, во продолжение се наведени минималните и максималните теоретски вредности за секоја субскала одделно.

Скоровите на *скалата за ангажираност, скалата за кохезија меѓу соработниците и скалата за поддршка од претпоставените* теоретски се движат од 9 до 36, а нивната средна теоретска вредност изнесува 22.5.

Скоровите на *скалата за индекс на работни односи* теоретски се движат од 27 до 108, со средна теоретска вредност 67.5.

Скоровите на *скалата за вкупен мобинг* се движат од 22 до 110, со средна теоретска вредност 66.

Скоровите на *скалата за персонални навреди* се движат од 12 до 60, со средна теоретска вредност 36.

Скоровите на *скалата за професионални навреди* се движат од 7 до 35, со средна теоретска вредност 21.

Скоровите на *скалата за социјална изолација* се движат од 3 до 15, со средна теоретска вредност 9.

Добиените емпириски вредности се прикажани табеларно (табела 7) и графички (график 1а, 1б.).

Табела бр 7 Дескриптивни податоци за социјалната клима и мобингот (N=100)

		M	SD	Емпириски минимум	Емпириски максимум	Теоретски среден скор
Аспекти на социјална клима	Ангажираност со работа	26.5	4.4	9.0	36.0	22.5
	Кохезија меѓу соработници	22.2	4.3	9.0	36.0	22.5
	Поддршка на претпоставен	22.7	4.0	9.0	36.0	22.5
	Индекс на меѓучовечки односи	71.4	9.6	27.0	108.0	67.5
Аспекти на мобинг	Персонални навреди	9.6	2.8	12.0	60.0	36
	Професионални навреди	16.0	3.8	7.0	35.0	21
	Социјална изолација	3.4	1.2	3.0	15.0	9



Графикон бр. 1а Графички приказ на просечните скорови на социјална клима

а= ангажираност со работа
 к= кохезија меѓу соработниците
 пп= подршка на претпоставен
 иро= индекс на работни односи



Графикон бр. 1б Графички приказ на просечните скорови на мобинг

пр.н= професионални навреди
 пе.н= персонални навреди
 с.и= социјална изолација

Добиените просечни вредности на скалата за процена на социјалната клима на работната средина се повисоки од теоретските вредности (табела 7, графикон 1а). Најголемо отстапување на просечната вредност се регистрира кај ангажираноста (M=26.5, Mтеориска=22.5), а најмал кај поддршка од претпоставен (M= 22.7, Mтеориска=22.5). Просечната вредност за индексот на работни односи (M= 71.4) е повисока од теоретската вредност (Mтеориска=67.6) (табела 7, график 1а).

Добиените просечни вредности на скалата за мобинг (персоналните навреди, професионалните навреди и социјалната изолација) се пониски од теоретските вредности (табела 7, график 1б).

1.3 Наоди од интерференцијалната статистика

Табела бр. 8 Интеркорелацијата помеѓу димензиите на социјалната клима и димензиите на мобинг

	1	2	3	4	5	6	7
1	1.00	0.49	0.32	0.81	0.26	0.11	0.05
2		1.00	0.25	0.77	0.35	0.26	0.29
3			1.00	0.67	0.01	0.13	0.02
4				1.00	0.28	0.22	0.14
5					1.00	0.49	0.07
6						1.00	0.19
7							1.00

Легенда:

- 1. Ангажираност во работа
- 2. Кохезија меѓу соработниците
- 3. Поддршка од претпоставениот
- 4. Индекс на релациони односи
- 5. Персонални навреди
- 6. Професионални навреди
- 7. Социјална изолација

Наоди за интеркорелацијата на димензиите на социјална клима:

Ангажираноста во работата со другите субскали на димензијата социјална клима највисоко корелира со индексот на релациони односи (r=0.81, p=0.00). (табела 8)

Кохезијата меѓу соработниците со другите субскали на димензијата социјална клима највисоко корелира со индексот на релациони односи (r=0.77, p=0.00). (табела 8)

Поддршка од претпоставениот со другите субскали на димензијата социјална клима највисоко корелира со индексот на релациони односи ($r=0.67, p=0.00$). (табела 8)

Евидентно е дека *индексот на работни односи* највисоко корелира со димензијата ангажираност со работа ($r=0.81, p=0.00$). (табела 8)

Наоди за интеркорелацијата на димензиите на мобинг:

Персоналните навреди со субскалите на димензијата мобинг највисоко корелираа со професионалните навреди ($r=0.49, p=0.00$). (табела 8)

Професионални навреди со субскалите на димензијата мобинг највисоко корелира со професионалните навреди ($r=0.49, p=0.00$). (табела 8)

Социјална изолација со субскалите на димензијата мобинг највисоко корелира со професионалните навреди ($r=0.19, p=0.05$). (табела 8)

1.Со зголемување на ангажираноста во работата, кохезија меѓу вработените, поддршката од претпоставениот и индексот на работните односи помали се можностите за персонални навреди, професионални навреди и социјална изолација.

Табела бр 9 Корелацијата на ангажираноста со работа и изворите на мобинг

Ангажираност со работа и извори на мобинг			
	Професионални навреди	Персонални навреди	Социјална изолација
r	0.11	0.26**	0.05
p	p>0.05	p<0.01	p>0.05

Не е регистрирана статистички значајна корелација помеѓу ангажираноста со работа и професионалните навреди ($r=0.11, p>0.05$) (табела 9, графикон 2а во прилог 5) и помеѓу ангажираноста и социјалната изолација ($r=0.05, p>0.05$) (табела 9, графикон 2в во прилог 5). Ангажираноста со работа највисоко и статистички значајно на ниво 0.05 корелира со персоналните навреди ($r=0.26, p<0.01$) (табела 9, график 2б во прилог 5).

Табела бр 10 Приказ на корелацијата на кохезијата меѓу соработниците и изворите на мобинг

Кохезија меѓу соработниците и изворите на мобинг			
	Професионални навреди	Персонални навреди	Социјална изолација
r	0.26**	0.35**	0.29**
p	p<0.01	p<0.01	p<0.01

Кохезијата меѓу соработниците значајно позитивно корелира со професионалните навреди ($r=0.26$, $p<0.01$), персоналните навреди ($r=0.35$, $p<0.01$), социјалната изолација ($r=0.29$, $p<0.01$) (табела 10 и графикон 3 а,б,в во прилог 5), при што највисока е корелацијата со персоналните навреди ($r=0.35$, $p<0.01$) (табела 10 и графикон 3б во прилог 5).

Табела бр 11 Приказ на корелацијата меѓу поддршката од претпоставен и изворите на мобинг

Поддршка од претпоставен и извори на мобинг			
	Професионални навреди	Персонални навреди	Социјална изолација
r	0.13	0.01	0.02
p	p>0.05	p>0.05	p>0.05

Поддршката од претпоставениот највисоко корелира со персоналните навреди ($r=0.13$) (табела 11, график 4б) . Но, сите коефициенти на корелација помеѓу поддршката од претпоставениот и изворите на мобинг- професионалните навреди ($r=0.13$), персоналните навреди ($r =0.01$) и социјалната изолација ($r =0.02$) се ниски и не се статистички значајни $p>0.05$ (табела 11, графикон 4 а, б, в во прилог 5) .

Табела бр 12 Приказ на корелацијата помеѓу индексот на работни односи и изворите на мобинг

Индекс на релациони односи и извори на мобинг			
	Професионални навреди	Персонални навреди	Социјална изолација
r	0.22*	0.28*	0.14
p	p<0.05	p<0.01	p>0.05

Индексот на работни односи статистички значајно позитивно корелира на ниво 0.05 со изворите на мобинг: професионалните навреди ($r=0.22$, $p<0.05$) (табела 12,графикон 5а) и персоналните навреди ($r=0.28$, $p<0.01$) (табела 12 и графикон 5б во прилог 5). Но, не е регистрирана статистички значајна корелација меѓу Индексот на работни односи и социјалната изолација ($r=0.14$, $p>0.05$) (табела 12 и графикон 5в во прилог 5)

Наспроти очекувањата за поврзаноста на социјалната клима и мобингот, добиените резултати покажуваат:

- *значајна позитивна корелација помеѓу ангажираноста и персоналните навреди, но не и со другите извори на мобинг (професионални навреди и социјална изолација),*
- *поголемо ниво на кохезија меѓу соработниците е следено со поголемо ниво на мобинг во организацијата,,*
- *поддршката од претпоставениот во организацијата не влијае на појавата на мобинг во организацијата,*
- *постои позитивна корелација помеѓу индексот на работни односи и професионалните навреди и персоналните навреди.*

3.4 Наоди од тестирањето на помошните хипотези

Хипотеза 2. Вработените од машки пол, повозрасните, оние со повисоко образование, со раководна позиција и со повисока плата ја перцепираат социјалната клима како поповолна наспроти вработените од женски пол, помладите, оние со пониско образование, без раководна позиција и пониска плата.

Табела бр. 13 Значајност на разлики во перцепцијата на социјалнта клима кај вработените од машки и женски пол

Пол	N	Ангажираност		
		M	SD	
Женски	39	27.1	3,5	t= 1,05 p>0.05
Машки	61	26.1	3,5	
Пол	N	Кохезија		
		M	SD	
Женски	39	22.9	4,0	t= 1,30 p>0.05
Машки	61	21.7	4,4	
Пол	N	Поддршка од претпоставен		
		M	SD	
Женски	39	22.8	2,8	t= 0,21 p>0.05
Машки	61	22.6	4,6	
Пол	N	Индекс на меѓуч. односи		
		M	SD	
Машки	61	70.5	11.2	t= 1,14 p>0.05
Женски	39	72.7	6.2	

Статистичката анализа покажа дека не се регистрирани значајни разлики помеѓу вработените од различен пол во однос на нивната перцепција на социјалната клима (табела 13).

Табела бр. 14 Значајност на разлики во перцепцијата на социјалнта клима кај вработените од различна возраст

Возраст	N	Ангажираност		
		M	SD	
18-29г	13	24.8	4.3	F= 1,63 p>0.05
30-49г.	59	26.4	4.2	
Над 50г.	28	27.5	3.8	
Возраст	N	Кохезија		
		M	SD	
18-29г	13	20.1	6.2	F= 2.48 p>0.05
30-49г.	59	22.1	4.1	

Над 50г.	28	23.3	3.1	
Возраст	N	Поддршка од претпоставен		
		M	SD	
18-29г	13	20.2	5.3	F= 4.18 p<0.05
30-49г.	59	22.7	3.4	
Над 50г.	28	23.9	4.2	
Возраст	N	Индекс на меѓуч. односи		
		M	SD	
18-29г	13	65.2	14.5	F=4.73 p<0.01
30-49г.	59	71.2	9.2	
Над 50г.	28	74.7	5.7	

Табела бр.14.а Приказ post hoc тест- Tukey HSD тест за поддршка од претпоставен

Возраст	{1}	{2}	{3}
Над 50 {1}		0,335036	0,013162
30-49 {2}	0,335036		0,094608
18-29 {3}	0,013162	0,094608	

Табела бр.14.6 Приказ post hoc тест- Tukey HSD тест за индекс на меѓучовечки односи

Возраст	{1}	{2}	{3}
Над 50 {1}		0,229197	0,007951
30-49 {2}	0,229197		0,090951
18-29 {3}	0,007951	0,090951	

Меѓу вработените од различна возраст не постојат разлики во перцепцијата на социјалната клима однос на *ангажираноста на работа* (F= 1,63 p>0.05) *и кохезијата* на соработниците (F= 2.48, p>0.05) (табела 14).

Просечните вредности за *поддршка од претпоставен* (M=23.9) и *индексот на меѓучовечки односи* (M=74.7) се статистички значајни на ниво 0.05. (табела 14) и се во прилог на вработените чија возраст е над 50 години.

Табела бр. 15 Значајност на разлики во перцепцијата на социјалнта клима кај вработените со различно ниво на образование

Образование	N	Ангажираност		
		M	SD	
Основно	6	25.0	2.5	F=1.12 p>0.05
Средно	46	26.1	5.1	
Високо	40	26.8	3.9	
м-р/д-р	8	28.8	1.8	
Образование	N	Кохезија		
		M	SD	
Основно	6	20.3	4.5	F= 1.19 p>0.05
Средно	46	21.6	4.8	
Високо	40	22.9	3.6	
м-р/д-р	8	23.1	3.5	
Образование	N	Поддршка од претпоставен		
		M	SD	
Основно	6	20.8	5.6	F= 0.69 p>0.05
Средно	46	22.8	4.1	
Високо	40	23.1	3.9	
м-р/д-р	8	21.8	3.0	
Образование	N	Индекс на меѓуч. односи		
		M	SD	
Основно	6	66.2	8.5	F= 1.15 p>0.05
Средно	46	70.5	11.6	
Високо	40	72.8	7.4	
м-р/д-р	8	73.6	5.7	

Статистичката анализа покажа дека не се регистрирани значајни разлики помеѓу вработените со различен степен на образование во однос на нивната перцепција на социјална клима (табела15).

Табела бр. 16 Значајност на разлики во перцепцијата на социјалнта клима кај вработените со различна работна позиција

раб. Позиција	N	Ангажираност		
		M	SD	
Нераководна	66	26.2	4.7	t= -1,11 p>0.05
Раководна	34	27.2	3.6	
раб. Позиција	N	Кохезија		
		M	SD	
Нераководна	66	21.8	4.7	t= -1,23 p>0.05
Раководна	34	22.9	3.2	
раб. Позиција	N	Поддршка од претпоставен		
		M	SD	
Нераководна	66	22.0	1.3	t = -2,34 p<0.05
Раководна	34	24.0	0.9	

раб. Позиција	N	Индекс на меѓуч.односи		
		M	SD	
Нераководна	66	70.0	10.7	t=-2,04
Раководна	34	74.1	6.4	p<0.05

Резултатите покажуваат дека меѓу вработените од раководна и нераководна позиција не постојат разлики во перцепцијата на социјалната клима од аспект на *димензијата ангажираност на работа* ($t = -1,11$, $p > 0.05$) и *кохезија меѓу соработниците* ($t = -1,23$, $p > 0,05$) (табела 16). Но, разлики постојат во нивната перцепција на поддршката од претпоставен и индексот на меѓучовечки односи. Оние со раководна позиција многу поповолно ја перцепираат поддршката од претпоставен ($M = 24.00$) и индексот на меѓучовечки односи ($M = 74.1$) во споредба со оние кои немаат раководна позиција (табела 16).

Табела бр.17 Значајност на разлики во перцепцијата на социјалнта клима кај вработените со различна висина на плата

Плата во денари	N	Ангажираност		
		M	SD	
до 15.000	29	25.7	5.8	F= 2.95 p>0.05
15.000-25.000	34	25.7	3.9	
над 25.000	37	27.9	3.1	
Плата	N	Кохезија		
		M	SD	
до 15.000	29	21.0	5.4	F= 2.43 p>0.05
15.000-25.000	34	21.0	4.0	
над 25.000	37	23.3	3.3	
Плата	N	Поддршка од претпоставен		
		M	SD	
до 15.000	29	9.1	2.4	F= 0.80 p>0.05
15.000-25.000	34	10.0	3.6	
над 25.000	37	9.5	2.5	
Плата	N	Индекс на меѓуч.односи		
		M	SD	
до 15.000	29	21.8	5.1	F= 1.78 p>0.05
15.000-25.000	34	22.5	2.9	
над 25.000	37	23.6	3.8	

Статистичката анализа покажа дека не се регистрирани значајни разлики помеѓу вработените со различна висина на плата во однос на нивната перцепција на социјална клима (табела17).

Според добиените резултати може да се заклучи дека хипотеза бр.2 делумно се прифаќа. Сите релеванти варијабли се тестирани со t-тест, односно со анализа на варијанса (АНОВА) во однос на трите средински димензии на социјалната клима (ангажираност, кохезија и поддршка од претпоставен) и со индексот на работни односи. Резултатите покажуваат дека полот, образованието и висината на платата не водат до значајни разлики во перцепцијата на социјалната клима во организацијата. Повозрасните вработени (над 50 години) и оние кои се на раководна позиција перцепираат поголема поддршка од претпоставен и повисоко ниво на работни односи.

Хипотеза 3. Вработените од машки пол, повозрасните, оние со повисоко образование, со раководна позиција и со повисока плата се помалку изложени на мобинг наспроти вработените од женски пол, помладите, оние со пониско образование без раководна позиција и со пониска плата.

Табела бр.18 Значајност на разлики во перцепцијата на мобинг кај вработените од машки и женски пол

Пол	N	Професионални навреди		
		M	SD	
Женски	39	9.6	3.22	t= 0.01 p>0.05
Машки	61	9.6	2.61	
Пол	N	Персонални навреди		
		M	SD	
Женски	39	16.1	3.76	t= 0.15 p>0.05
Машки	61	15.9	3.88	
Пол	N	Социјална изолација		
		M	SD	
Женски	39	3.5	1.70	t= 0.91 p>0.05
Машки	61	3.3	0.70	

Добиените вредности на t-тестот покажуваат дека меѓу вработените од **различен пол** не постојат разлики во перцепцијата на мобинг од типот на професионални навреди, персонални навреди и социјална изолација (табела 18).

Табела бр.19 Значајност на разлики во перцепцијата на мобинг кај вработените од различна возраст

возраст во години	N	Професионални навреди		
		M	SD	
18-29	13	11.2	4.3	F= 2.99 p>0.05
30-49	59	9.1	2.5	
над 50	28	9.8	2.6	
возраст во години	N	Персонални навреди		
		M	SD	
18-29	13	16.4	6.4	F= 0.11 p>0.05
30-49	59	16.0	3.6	
над 50	28	15.8	2.8	
возраст во години	N	Социјална изолација		
		M	SD	
18-29	13	4.4	2.8	F= 5.34 p<0.01
30-49	59	3.2	0.7	
над 50	28	3.2	0.6	

Табела бр. 19.а.Приказ post hoc тест- Tukey HSD тест за разликите во социјалната изолација кај вработените на различна возраст

Возраст	{1}	{2}	{3}
50 {1}		0.999882	0.012677
30-49 {2}	0.999882		0.005859
18-29 {3}	0.012677	0.005859	

Добиените вредности на F-тестот покажуваат дека меѓу вработените од **различна возраст** не постојат разлики во перцепцијата на мобинг од типот на професионални и персонални навреди но, дека постојат разлики во поглед на социјалната изолација (F= 5.34, p=0.01). По тестирањето на значајноста на оваа разлика со post hoc тест- Tukey HSD тест (табела 19 а) се покажа дека просечната вредност на социјална изолација е највисока кај вработените на возраст од 18 до 29 години (M= 4.4) и истата е статистички значајна на ниво 0.05 наспроти останатите возрасни групи (табела 19).

Табела бр. 20 Значајност на разлики во перцепцијата на мобинг кај вработените со различно ниво на образование

Образование	N	Професионални навреди		
		M	SD	
Основно	6	8.3	3.1	F =0.59 p>0.05
Средно	46	9.8	3.0	
Високо	40	9.4	2.6	
м-р/д-р	8	9.9	3.3	
Образование	N	Персонални навреди		
		M	SD	
Основно	6	14.0	1.7	F= 0.88 p>0.05
Средно	46	15.7	3.9	
Високо	40	16.5	4.0	
м-р/д-р	8	16.5	3.1	
Образование	N	Социјална изолација		
		M	SD	
Основно	6	3.2	0.4	F= 1.09 p>0.05
Средно	46	3.2	0.5	
Високо	40	3.6	1.8	
м-р/д-р	8	3.5	0.8	

Добиените вредности на F-тестот покажуваат дека меѓу вработените од **со различно ниво на образование** не постојат разлики во перцепцијата на мобинг од типот на професионални навреди, персонални навреди и социјална изолација (табела 20).

Табела бр. 21 Значајност на разлики во перцепцијата на мобинг кај вработените со различна работна позиција

Работна позиција	N	Професионални навреди		
		M	SD	
Нераководна	66	9.6	3.1	t = 0.22 p>0.05
Раководна	34	9.5	2.4	
Работна позиција	N	Персонални навреди		
		M	SD	
Нераководна	66	15.5	10.7	t-test= -1.945 p>0.05
Раководна	34	17.0	6.4	
Работна позиција	N	Социјална изолација		
		M	SD	
Нераководна	66	3.4	1.3	t = -0.24 p>0.81
Раководна	34	3.4	0.9	

Добиените вредности на t-тестот покажуваат дека **работната позиција** не е значајна во перцепцијата на мобинг (таб.21).

Табела бр. 22 Значајност на разлики во перцепцијата на мобинг кај вработените со различна висина на плата

Плата во денари	N	Професионални навреди		
		M	SD	
до 15.000	29	9.1	2.4	F = 0.80 p>0.05
15.000-25.000	34	10.0	3.6	
над 25.000	37	9.5	2.5	
Плата	N	Персонални навреди		
		M	SD	
до 15.000	29	15.9	3.8	F= 1.78 p>0.05
15.000-25.000	34	15.1	4.5	
над 25.000	37	16.8	3.0	
Плата	N	Социјална изолација		
		M	SD	
до 15.000	29	3.3	0.6	F-test= 0.22 p>0.05
15.000-25.000	34	3.5	1.8	
над 25.000	37	3.4	0.9	

Добиените вредности на F-тестот покажуваат дека меѓу вработените кои се разликуваат во висината на платата не постојат разлики во перцепцијата на мобинг од типот на професионални и персонални навреди и социјална изолација (табела 22).

Според добиените резултати можеме да заклучиме дека хипотеза бр.3 делумно се прифаќа. Сите релеванти варијабли се тестирани со t-тест, односно со анализа на варијанса (АНОВА), во однос на трите извори на мобингот (персонални навреди, професионални навреди, социјална изолација). Статистиката покажува дека полот, нивото на образование, раководната позиција и висината на платата не се значајни во изложеноста на мобинг во организацијата. Но, се потврдува претпоставката дека помладите вработени (18-29г.) се чувствуваат повеќе социјално изолирани наспроти повозрасните.

4. ДИСКУСИЈА

Целта на ова истражување е да ја увиди поврзаноста, односно влијанието на интерперсоналните фактори врз изворите на мобинг во организацијата, дали повисоките вредности на срединските димензии на социјалната клима го намалуваат ниво на мобинг во организацијата.

Добиените резултати не ја потврдуваат основната хипотеза, бидејќи резултите добиени во истражувањето не се статистички значајни. Значајна позитивна корелација е помеѓу ангажираноста и персоналните навреди, но не и со другите извори на мобинг (професионални навреди и социјална изолација) Целосно статистички значајна во однос на сите извори на мобинг се покажа само кохезивноста на групата, но со позитивна релација односно кога едната варијабла расте и другата расте. Постои позитивна корелација и помеѓу индексот на работни односи и професионалните навреди и персоналните навреди.

Во истражувањето за првата хипотеза се покажа дека не се регистрираше статистички значајна корелација помеѓу ангажираноста и професионалните навреди (табела 9, графикон 2а во прилог 5) и помеѓу ангажираноста и социјалната изолација (табела 9, графикон 2в во прилог 5). Се регистрираше статистички значајна позитивна корелација за ниво 0.05 помеѓу ангажираноста и персоналните навреди (табела 9, графикон 2б). Ова ни дава до знаење дека хипотезата бр.1 се отфрла. Значајната позитивна корелација помеѓу ангажираноста и персоналните навреди, всушност укажува на појава кога расте ангажираноста растат и персоналните навреди како извор на мобинг. Цел на мобинг се индивидуалци посветени на работата, со високи достигнувања и високо ниво на ангажираност на работното место (Maureen, D. & Len, S.,2012). Најпродуктивните, иновативните и принципиелните вработените, кои креативно ги решаваат проблемите, идеалистите посветени на постигнувањето на мисијата и визијата на организацијата, работниците кои вложуваат напор, покажуваат добри резултати, неправедно се мета на моберите (Westhues, K. , 2002) Во прилог на оваа хипотеза може да се наведат истражувања кои ќе ја поддржат или отфрлат. На, пример во истражувањето на Стефанов (2006) покажано е дека ангажираноста во работата не влијае на зголемување на задоволството од работата. Додека кај Алтанчиева (2002) (според Руси, 2004) најдена е значајна поврзаност на ангажираноста со задоволството од работа. Во студијата на Bilgel (2006) (според Nuran Yarpici Akar) е

испитувано работното задоволство и појавата мобинг, и се добиени заклучоци дека работното задоволство е намалено во организација во која има мобинг.

Истражувањето покажа дека се регистрираше статистички значајна позитивна корелација за ниво 0.05 помеѓу кохезијата и професионалните навреди, персоналните навреди, социјалната изолација и изворите на мобинг (табела 10, графикон 3а,б,в во прилог 5). Ваквиот податок ни дава до знаење дека во ова истражување се покажа дека когa кохезивноста во групата расте и сите извори на мобинг растат. Според Maureen, D. & Len, S. (2012) една од причините за мобинг се конфликти околу различните вредности, односно силна кохезија во групата и надвор од неа. Знаејќи го ова, може да се претпостави дека перцепцијата за кохезивноста на својата група, би значело ривалство и психичко малтретирање на соработници од друг сектор/оддел, или пак од пониска/повисока хиерархиска структура. Можноста да се случи ова е прилично веројатна, односно поводот за кохезија, зближување, работење тимски во една група (социјална изолација на друга), често се актуелизира од мотивот да се постигне повеќе од конкуренцијата, кога станува збор за напредок, награда, сигурност за зачувување на позицијата. Кохезивноста на една група, значи зголемена конкурентност на друга група дури и во самата организација (Richardson E.J, 2001). За да се успее во економската средина, организацијата мора да биде способна да ги мотивира работниците на сите нивоа за поголема креативност, да ја развие конкурентноста меѓу работниците. Во тој случај најмногу на мобинг се изложени најкомпетентните професионални работници кои се заканувачка конкуренција во трката за успех на работното место (Hamel, 2000). Во истражувањето на Стефанов (2006) кохезивноста не се покажува како значајно поврзана со задоволството од работа. Спротивно на ова во истражувањето на Алтанчиева (2002) (според Руси, 2004) најдена е значајна позитивна релација меѓу кохезијата и задоволството од работа. Според Руси (2004), некохезивните групи, покажуваат намалено задоволство од работа, анксиозност, тензија.

Во текот на истражувањето не е регистрирана статистички значајна корелација помеѓу подршката на претпоставен и изворите на мобинг- професионалните навреди, персоналните навреди и социјалната изолација (табела 11, графикон 11 во прилог 5). Вака добиените резултати не се во прилог на поставената хипотеза. Наспроти очекувањата се доби резултатот кој укажува дека подршката од претпоставениот нема значајно влијание врз појавата на мобинг. Сепак димензијата подршка од претпоставен е директно поврзана со стилот на раководење на претпоставените во

организациската, а кој во ова истражување не е мерен. Можеби во овие организации постои автократски стил на раководење кој подразбира раководителот сам да ги планира и донесува одлуките, при што појавата на мобинг не е значајна бидејќи постои само еднонасочна комуникација односно делегацирање на обврските. Ниски вредности се добија меѓу поддршка од претпоставениот, социјална изолација и професионална навреда (табела 11, графикон 4а,в во прилог 5), додека нешто повисоки скорови помеѓу поддршката од претпоставениот и персоналните навреди (табела 11, графикон 4б во прилог 5). Некогаш поддршката од претпоставениот знае да биде со задна намера особено кога претпоставениот е од машкиот пол, а работникот е од женски пол.

Во текот на истражувањето не се регистрираше статистички значајна корелација помеѓу индексот на меѓучовечки односи и социјалната изолација. Итровремено се регистрираше статистички значајна позитивна корелација за ниво 0.05 помеѓу индексот на меѓучовечки односи и изворите на мобинг- професионалните навреди, персоналните навреди (табела 12, графикон 5а,б во прилог 5). Наспроти очекувањата во претпоставките дека повисокиот индекс на меѓучовечки релации ќе донесе понизок степен на мобинг, сепак најдената позитивна релација меѓу индексот на меѓучовечки релации и професионалните и персоналните навреди во ова истражување го покажува спротивното (табела 12, графикон 5а,б во прилог 5) Покажано е дека со растот на индексот на меѓучовечки односи растат и персоналните и професионалните навреди. Постојат истражувања со слични резултати кои можат да го оправдаат отфрлањето на основната хипотеза во овој труд. Како, на пример, Karatepe M. (2009) вели конкурентноста како појава се поврзува со посветена работа, енергија желба за напредок, и оди во прилог на развивање на меѓучовечките односи, за тимско совладување на конкуренцијата. Според Neugten V. (2010) конкуренцијата на работното место помеѓу работниците потенцијално може да иницира мобинг во работната организација. Преку конкуренцијата може да се објасни зошто при зголемен индекс на меѓучовечки односи се зголемуваат персоналните и професионалните навреди како извор на мобинг.

За помошната субхипотезата 2 статистичката анализа укажа дека во перцепцијата на социјалната клима нема разлики меѓу половите (табела 13). Иако релацијата меѓу половите и социјално срединските димензии на социјалната клима се покажа како статистички незначајна, обата пола во вкупниот просечен скор одговорише дека појавата прилично често им се случува, односно двата пола перцепираат поволна

социјална клима, што е спротивно на првичната претпоставка дека мажите перцепираат поповолна социјална клима од жените. Сепак, како аргумент би посочила дека од вкупниот број анкетирани 61% биле мажи, 39 % жени од кои се јавува висок процент на жени на раководни позиции, оваа помала група на жени перцепираат поволна работна средина. До идентичен заклучок на добиените резултати во ова истражување дошол и Rogelberg S.G (2012) односно, дека нема значајна разлика во перцепцијата на работните односи меѓу половите. Во истражувањето на Peterson N.A (2004) се покажало дека жените подобро развиваат интерперсонални односи, а како логична поддршка на заклучокот е дека низ историјата жените постојано биле во подредена положба, ниту имале збор и позиција во политиката, ниту пак во економијата, па надминувајќи ја оваа условно кажано секундарна позиција во однос на мажот развивале и вложувале во одлични интерперсонални односи.

Резултатот во ова истражување покажува дека повозрасните перцепираат поповолни работни односи одколку помладите вработени. Vikesland G.(2014) во своето истражување за причините зошто да се вработуваат постари работници заклучил дека тие генерално наоѓаат задоволство и уживаат во својата работа. Во истражувањето на Pitt-Catsouphe & Smyer M.A (2005) 59% од вкупниот број на испитаници над 54 годишна возраст одговориле дека задоволството и гордоста на самите себе потекнува од кариерата и работата. Според веб страната на министерството за бизнис, иновација и вработување на Нов Зеланд се тврди дека во истражување на работниот живот постарите работници покажале високо задоволство од работата, односно од работните обврски и работниот живот.

Статистичката анализа укажа дека образованието придонесува за разлики во перцепцијата на аспектите на социјалната клима и индексот на меѓучовечки односи (табела 15). Според добиените одговори колку е повисоко образованието толку и перцепцијата за поволни работни односи е повисока, меѓутоа резултатот не е статистички значаен. Poloski-Vukić, N. (2004) во своето истражување во Хрватска за односот меѓу интерперсоналните односи и демографските карактеристики на испитаниците добил резултат дека колку е повисоко едукациското ниво на работникот толку подобри се интерперсоналните односи, или барем свеста е поголема за тоа какви треба да бидат интерперсоналните односи. Во одговорите на анкетите докажано е дека просечната вредност на индексот на меѓучовечки односи е повисок од теоретскиот што би значело дека генерално испитуваните работници уживаат во поволни работни односи.

Статистичката анализа укажа дека работниците кои се на раководна позиција перцепираат повисоко ниво на индекс на меѓучовечки односи и уживаат во поголема поддршка од претпоставениот од оние кои не се на раководна позиција (табела 16). Генерално на раководна позиција се пообразовани работници и како што е веќе напоменато (Poloski-Vukic N, (2004) пообразованите работници перцепираат поповолни работни односи. Задача на раководителите е да создаваат и да ги унапредуваат меѓучовечките односи, да обезбедат поздрава социјална клима како и да ги мотивираат подредените да развијат задоволувачки интерперсонални односи. Според истражувањата на NZ Federation of Vocational and Support Services (VASS) and Standards and Monitoring Services (SAMS) во 2009, раководителите треба да ја водат групата, да пренесуваат идеи, да менторираат, да го препознаат потенцијалот и да го извлечат најдоброто од работниците, да соработуваат и да ги поттикнуваат работниците, едноставно да го подигнат нивото на организационата и социјалната култура (<http://www.tuhana.org.nz>).

Статистичката анализа укажа дека висината на платата не придонесува за статистички значајни релации во перцепцијата на работниците за социјалната клима (табела 17). Постојат теории во литература кои го тврдат спротивното. На пример, според Бојановиќ (1988), платата на вработените е сеуште најголемиот извор на задоволство или незадоволство во поранешните југословенски организации, што е спротивно од Херцберговата теорија за задоволство или незадоволство од работата. Но според социјалните теории кога парите се единствен фактор кој мотивира тогаш работниците не чувствуваат задоволство поради тоа што се уверени дека единствена причина заради која работат е заработката, а не уживањето во работата. Ова не е феномен кога покрај платата вработените се пофалени дека се успешни. Вработените со ниски примања, можат да бидат задоволни и да перцепираат поволни социјални релации, бидејќи го прават она што ги прави да се чувствуваат добро и покрај тоа што нивните плати не се толку добри како кога тие би работеле повисоко платени работи.

Статистичката анализа за помошната субхипотеза 3 покажа дека меѓу вработените од различен пол не постојат разлики во степенот на изложеност на мобинг (табела 18). Обата пола сметаат дека врз нив или нивната работа не биле упатени никакви незаслужени критики, навреди, неправди, што е спротивно на првичната

претпоставка дека жените се повеќе иложени на мобинг од мажите. Истражувањето на Vartia (1996) (барајќи ги изворите на мобинг во Финска) дошло до заклучок дека не постои разлика меѓу половите во однос на изложеноста на мобингот. Според Vartia (1996) мобингот не е предодреден од полот туку од економската криза која го внесува стресот во работниот живот. Во истражувањето на Sevinc E.T. (2011) спроведено за мобинг од аспект на половата определеност на мобингот, биле анкетирани група жени кои сметаат дека причини за мобинг се искреноста, посветеноста на работата, политичките гледишта, љубомората, спротиставувањето, политиката на менаџментот, но не го сметаат полот како причина за мобинг.

Статистичката анализа покажа дека просечниот скор на социјалната изолација е највисок кај возрастната група 18-29г. (табела 19а). Може да се констатира дека претпоставката дека помладата генерација е повеќе изложена на мобинг се потврдува. Во канцеларијата за помош и едукација на жртвите од мобинг во Сојузот на Синдикати на Р.М најмногу за помош се обраќаат работници на возраст од 21 и 41. Каролина Милосављевиќ-Шулце (2014) од Фондацијата ИРЗ јавува дека во германската судска пракса во врска со мобингот жртвите се лица или помлади од 25 години. Добиениот резултат може да се оправда такашто во литературата е опишан хоризонталниот и вертикалниот мобинг, што значи дека помладата генерација може да биде мета на мобинг и на претпоставените и на колегите.

Статистичката анализа укажа дека не се регистрира значајна разлика меѓу просечните вредности на изворите на мобинг кај вработените кои се разликуваат по степенот на образование (табела 20). Нема многу истражувања за релацијата меѓу нивото на образовани и мобинг. Постојат истражувања, како на пример Carnero (2008) кои велат дека повисокото образование значи поголема изложеност на мобинг одколку оние со средно или основно образование, односно 7.5% од дипломираните доживеале мобинг, за разлика од пониско едуцираните од кои 4.3% биле мобинг жртви. Alterman, T; Luckhaupt, Dahlhamer, JM; Ward, BW; Calvert, GM (2013) исто така добиле резултати кои укажуваат дека оние со завршено високо образование почесто доживуваат непријателска работна средина отколку оние со понизок степен на образование. Постојат истражувања во кои е покажано дека меѓу образованието и мобингот не постои значајна корелација. Dilek E. (2013) вели дека насилничкото однесување од страна работниците на работа не корелира значајно со нивните титули, позиција и образовна позадина.

Статистичката анализа укажа дека не постојат статистички значајни разлики во перцепирањето на изворите на мобинг кај вработените на раководна и нераководна позиција (табела 21). Според овие резултати, претпоставката е отфрлена дека оние на раководна позиција ќе перцепираат помалку мобинг. Меѓутоа, во литературата е опишан и хоризонталниот 45% (меѓу колегите) и вертикалниот мобинг 55% (од претпоставен на подредени) (Davenport, Schwartz & Elliott, 1999). Сојузот на Синдикати на Македонија вели малку луѓе во Македонија се осмелуваат да го изнесат нивниот случај и да побараат помош. Причина е огромната невработеност, највисока во Европа, со стапка од 33 отсто. Невработени се повеќе од 400.000 лица, што се одразува на односот кон вработеноста, така што во Македонија луѓето живеат во страв од губење на сопственото работно место. Веродостојноста на одговорите на анкетата на мобинг сепак е сомнителна, општо прифатено е тврдењето дека иако мобингот постои во секојдневното работење, никој не се осудува да го каже своето искуство плашејќи се дека постои ризик да го загуби својот работен статус.

Статистичката анализа покажа дека не постојат статистички значајни разлики во изворите на мобинг кај вработени со различна висина на плата (табела 22). Претпоставката дека вработените со повисоки примања се помалку изложени на мобинг, наспроти оние кои земаат помала плата, не е потврдена. Постојат истражувања како магистерски труд ‘Управување со стресот на вработените како фактор за успешност на компаниите’ на Самуил Капетановски, 78% од испитаниците одговориле дека се соочуваат со стрес, а 43% од нив кажале дека стресот им е поради финансиски проблеми, 73% сметаат дека компаниите во Македонија не се социјално одговорни. Сметам дека причина поради која во ова истражување е покажано дека мобингот во индустрискиот сектор во Р.М е на незначајно ниво е тоа што анкетата беше поделена на учесниците од страна на раководителите на фирмите, иако прашалникот беше анонимен.

“Никогаш не се сомневајте дека мала група на грижливи, посветени луѓе можат да го променат светот, всушност за само такви и го промениле.”

Margaret Mead, Антрополог (1901-1978)

Главна работа кон која се стремиме е задоволството, како да го пронајдеме, обезбедиме, одржиме. Неминовна е зависноста од другите, човекот е социјално суштество кое во едно општество скоро и да не е возможно да живее во изолација. Интеракцијата, односите меѓу луѓето ја прават единката среќна или несреќна, задоволна или незадоволна, реализирана или ѝ предизвикува чувство на губитник, заштитена или нападната. Сите позитивни и негативни појави кои ги доживува човекот потекнуваат од интерперсоналните односи. Понекогаш задоволството на едниот, го прави другиот незадоволен, сепак еден зрел човек не треба да си дозволи да се однесува насилнички и психофизички да малтретира.

Со оглед на пазарната економија, човекот поминува повеќе време на работа одколку на било кое друго место, па затоа состојбата во работната организација е највлијателен негов извор на задоволство или незадоволство.

Главни заклучоци во однос на применливоста и практичноста на овој труд се следни:

- ✓ Со помош на овој труд добивме информации за важноста на интерперсоналните односи во една организација. Според насоката во која се одвиваат целосно ја менуваат социјалната клима во една работна организација. Покрај теоретската обработка, во трудот е опфатено практично испитување за меѓучовечките односи. Крајниот заклучок до кој се доаѓа е дека работникот во Р.М во индустрискиот сектор перцепира поволни интерперсонални односи.
- ✓ Истражувањата од овој труд може да се искористат и во насока на покревање на свеста кај вработените и кај менаџментот, дека интерперсоналните односи се тие кои ја диктираат општата организациона клима. Неопходно е да постои стратешки развој за односите меѓу работниците кој континуирано ќе се развива со цел да се насочат кон зголемување на општото задоволство.
- ✓ Основната идеја за овој труд потекнува од желбата луѓето да осознаат повеќе за мобингот. Верувам дека многу вработени лица сеуште не се свесни дека нивната 'неподнослива' ситуација на работа е дел од феноменот наречен мобинг. Сметам дека повеќето не се доволно информирани како да ја препознаат оваа негативна појава, како и како да се заштитат. Cooper (1959) (според Војановиќ, 1988) оценува дека причините за систематско проучување во областа на човечките односи се наоѓаат во застој на производството, до што дошло заради тоа што машините се предвидливи, човечкиот фактор останал

непредвидлив. Се надевам дека ова истражување ќе биде основа за понатамошни истражувања не само за мобингот , туку и за други појави поврзани со животот во работниот век на еден човек.

Организациите треба да се стремат во континуитет да ги подобруваат условите за работа, складно и интегрирано сите да учествуваат во зголемување на квалитетот на работните односи. За да се направат промени, потребни се обуки, едукација која ќе биде иницирана и поттикната од раководството. Знаењето може да генерира брзи промени, односно да обезбеди опстанок на организацијата, додека виталноста ја одржуваат релациите меѓу работниците.

5. РЕЗИМЕ

Ова истражување беше спроведено со цел да се утврди дали вработените во индустрискиот сектор кои перцепираат поволна социјалната клима на работното место, се помалку жртви на мобинг, од оние кои перцепираат неповолна социјална клима на работното место.

Во истражувањето учествуваа 100 учесници, кои работат во компании од индустрискиот сектор.

Прашалникот со кој се оценуваа димензиите на социјалната клима е конструирана од Moos, и се нарекува **скала за процена на социјално- срединските димензии на работната средина** (модифицирана од Русинова, Василева и Жилева, 2006).

За идентификување на присуството на мобинг во организациите применет е прашалникот **Negative Act Questionnaire (NAQ)**, креиран од страна на Einarsen.

Демографските карактеристи беа испитани со соодветен прашалник.

За да се испита основната хипотеза беше испитана корелација помеѓу социјалната клима и мобингот на ниво 0.05, додека за релевантните хипотези се користеше t-тестот за да се утврди влијанието на демографските карактеристики врз социјално срединските димензии (и индексот на меѓучовечки односи) и изворите на мобингот.

Од добиените резултати може да се заклучи дека основната хипотеза не е потврдена, односно дека позитивната перцепцијата на работната социјална клима не значи и понизок на мобинг кај работниците во индустрискиот сектор во Р.М.

За релевантните хипотези може да се заклучи дека делумно се прифаќаат. Полот, образованието и висината на плата не се значајни во перцепцијата на социјалната клима во организацијата. Повозрасните вработени (над 50г.) и оние кои се на раководна позиција перцепираат поголема поддршка од претпоставен и повисоко ниво на меѓучовечки односи. Полот, нивото на образование, раководната позиција и висината на плата не се значајни во изложеноста на мобинг во организацијата. Но се потврдува претпоставката дека помладите вработени (18-29г.) се чувствуваат повеќе социјално изолирани наспроти повозрасните.

6. ЛИТЕРАТУРА

- Akar, Y.N (2016), *The relationship among perceived job stressors, workplace bylling and job stress in the health care services in Turkey*, International Journal of Humanities and Social science Vol.3 , No.4 (special issue –july 2013)

- Alterman, T; Luckhaupt, SE; Dahlhamer, JM; Ward, BW; Calvert, GM (June 2013). *"Job insecurity, work-family imbalance, and hostile work environment: Prevalence data from the 2010 National Health Interview Survey"*, National Health survey, pp.660-669

- Ангелоска-Галевска Н. (2009), *Планирање на научно истражување*, интерен материјал за последипломци, Скопје: Филозофски Факултет

- Argyris, C. (1958), Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quaterly* Vol.2, Issue 4, pg. 501-520

- Ayoko O., Callan V.J and Hartell C.E.J. (2003), Workplace conflict, bullying and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4) pg. 283-301

- Bodiroga-Vukobrat, N. (2006), *Mobbing-pravni aspekti*, Zagreb, prezentacija, slide number 11

- Bojanović, R. (1988), *Psihologija medjuljudskih odnosa*, Beograd: Naucna kniga

- Carnero, M.A., Martinez, B. and S´anchez-Mangas, R. (2008), *"Mobbing and its determinants: the case of Spain"*, Applied Economics forthcoming.

- Campbell, J.P, Dunnette, M.D, Lawler E.E & Weick, K.E (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York: MCGraw-Hill

- Cassitto M. Grazia (2003), *Psychological harassment at work*, World Health Organization Protecting workers health series n.4, pg. 8-30

- Schat, A.& Kelloway K. E (2000), *Reducing the Adverse Consequences of Workplace Aggression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support*, Journal of Occupational health psychology, Vol 8, No. 2, pg.110-122

-Clarke, J. (2002) Maymuncuk: *İşyerinde İletişim ve Politika* (Master Key: Communication and Policy in the Workplace) Dicleli Z.(trans.) İstanbul, MESS Yayınları.

-Culbertson A. & Rodgers W. (1997), Improving managerial effectiveness in the workplace: The case of the sexual harassment of navy women, *Journal of applied social psychology*, vol.27, issue 22, pg. 1953-1971

-Cole, Grubb Sauter, Swanson & Lawless, (1997) , Psychosocial correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace, *Scand J work environment health*, vol.23, no.6

- Величковска, J. (2009), *Мобинг психички притисок на работно место*, Сојуз на Синдикати на Македонија, стр. 55-74

- Davenport, Schwartz & Elliott (1999), *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace*, Society publishing pp.60

- Dilek E. (2013), *The effects of workplace bullying on physicians and nurses*, Australian Journal of advanced nursing Vol.31 Num. 4

-Ege H. (2000), *Mobbing just what is psychological terror in the workplace*, Leadership medica n.3/2000 available at : <http://www.cesil.com/0300/mobing03.htm> (visited webpage at: 25.05.2013)

- Einarsen, S. (1999) The nature and causes of bullying at work, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1-2, pp. 16-27.

-Fleishman, E.A. (1953), Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior, *Personnel Psychology*, Vol.6, pg. 205-222

-Forehand, G. A., Gilmer, B. V. H. (1964), *Environmental variation in studies of organizational behaviour*, Psychological Bulletin, Vol. 62, No. 6, pp. 361-382.

-Georgopoulos F.C. & Mann B.S (1967), *The community general hospital*, New York: Macmillan

-Gooleman D. (1998), *Working with emotional Intelligence*, New York : Bantam Books

- Guzina, M (1980), *Kadrovska psihologija*, Beograd: Naucna kniga
- Hamel G. (2000), *Leading the revolution*, Harvard Business Press, pp 5-6
- Hillard J.R (2009), *Current psychiatry: Workplace mobbing: are they really out to get your patient?* pg.45-51
- Houseker J. & Saiz S. (2006), *Warning: Mobbing is legal , work with caution*. Available at : <http://counselingoutfitters.com/Housker.htm> (visited webpage at: 15.05.2013)
- Johannesson, R.E (1973), Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 10, pp. 118-144
- Jones, A.P & James, L.R (1977), Naval medical research & Development Command, *Psychological and Organizational Climate*, pg.2 available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a042202.pdf> (visited webpage at : 08.07.2013)
- Kamp J. и Brooks P., (1991), Perceived organizational climate and employee counterproductivity, *Journal of business and psychology*, Vol 5, No.4
- Капетановски С. (2013), *Управувањето со стресот на вработените како фактор за успешност на компаниите*, Универзитет “Гоце Делчев”-Штип
- Karatepe M. (2009), *The effects of job and personal recourse on hotel employees' work engagement*, *International journal of Hospitality management*, Vol.28 pg.504-512
- Lewin, K, Lippitt, R. & White, R.K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology* 10: 271-301
- Leymann H. & Gustavsson B. (1984), *Psychological violence at work places*, Stockholm
- Leymann H. (1996), The content and development of mobbing at work. *European Journal of work and organizational psychology* (vol.5, issue 5)
- Leymann H. (1996), *The mobbing encyclopaedia, bullying, whistleblowing*, available at: <http://www.leymann.se/> (visited webpage at: 17.04.2013)

- Lindemeier B. (1996), *Bylling, Symptoms and intervention of the company physician*, DieBerufsgenossenschaft, pg.428-431

-Lorenc, K. (1963), *On Aggression*, Publisher: Methuen Publishing

-Maureen, D. & Len, S. (2012), *Mobbing causes, consequences and solutions; Involuntary or job loss*, published at: Oxford Scholarship Online pg. 178-180 Available at: http://books.google.mk/books?id=4_rylv17EucC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=mobbing+job+satisfaction&source=bl&ots=3uF5dDO41c&sig=AtV13LiSR_2pGWlaPqUO2uUWiyw&hl=en&sa=X&ei=Nie2UYWHAcraPIPFgegE&redir_esc=y#v=onepage&q=mobbing%20job%20satisfaction&f=false (visited webpage at: 15.05.2013)

- Moos R.H , (1986), *The human context: Environmental determinants of behavior*, Publisher: R.E Krieger (Malabar,Flo)

-McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise; New York, Reflections*, Volumen 2, Number 1. Available at: <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf> (visited Webpage at: 25.06.2013)

-Namie, G. & Namie, R. (2009), *The bully at work, What you can do to stop to hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL.

-Peterson N.A (2004), *Social cohesion and intrapersonal empowerment: gender as moderator*, Health education reaserch Vol.19 no.5 pp. 533-542

-Pitt-Catsouphe & Smyer M.A (2005), *Older workers what keep them working*, The center of work and aging, Issue 1, pp. 3

- Poloski-Vukic N. (2004), *Intrapersonal relationship at work perceived by Croation and worldwide employees and by different age, gender, education, hierarchical and company size groups- empirical evidence*, Journal of Managament, Vol. 10, pp. 35

- Ramage, R. (1996), *Mobbing in the workplace*, *New Law Journal* published on 25 October and 1 November 1996. Available at: <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm> (visited webpage at: 03.05.2013)

- Randle, J. (2006), *Measuring workplace bullying, Einarsen and negative acts*, p.g 15-16
- Richardson E.J. (2001), Learn to identify and estinguish problem behavior, A Peer-Reviewed journal of relevant information and Analysis, Vol. 4, Issue 4 pp. 21
- Rogelberg S.G 1996, *Gender diversity, Team decision quality, Time on Task and interpersonal cohesion*, Small Group Research, vol. 27, 1: pp. 79-90
- Rot, N. (1983), *Osnove socijalne psihologije*, Belgrad: Zavod za uzdbenike I nastavna sredstava
- Руси, Х. (2004), *Перцепциите на работната средина во образовната и здравствената организација*, Скопје: Филозофски факултет
- Salin, D. (2003), *Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments*, International Journal of Management & Decision Making, Vol. 4, pg. 35-46.
- Сарџовска, Е. (1999), Перцепции на социјалната клима и работното задоволство на вработените во услужната средина. *Годишен зборник*: Филозофски Факултет, Скопје, стр.228-240
- Сарџоска, Е., (2009). *Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски факултет
- Schnake M.E (1983), An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate, *Personal Psychology* 36, pg. 791-807
- Schneider, B. (1972). Organizational climate; individual preference and organizational realities, *Journal of Applied Psychology*, Volumen 56, pg. 211-217.
- Sevinc E.T. (2011), *Mobbing with a gender perspective: how women perceive, experience and are affected from it?* , Master od science in the departman of gender and women's studies, pp.63
- Simpson, R. & Cohen, C. (2004). *Dangerous work: the gen-dered nature of bullying in the context of higher education*, pg. 163-186.

-St.Cloud State University Mediation program (2010), *How to respond to mobbing, bullying, harassment, or other forms of work interference*. pg. 3-13 Available at: <http://www.stcloudstate.edu/mediation/pdf/HelpManual-12-16-2010.pdf> (visited webpage at: 29.04.2013)

-Стефанов С. (2006), *Перцепции на социјална клима и задоволство од работата кај вработени од психијатриска институција*, Скопје: Филозофски Факултет

- Службен весник на Македонија (2010), Закон за работни односи, психичко вознемирување на работно место-мобинг, бр.158 Available at: http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/PT_Zakon_za_Rabotnite_odnosi_158_09122010.pdf (visited webpage at: 15.05.2013) и Закон за заштита од вознемирување на работно место, бр.79 ср. 108

- Shalloross L. (2008), *Workplace mobbing: Expulsion, exclusion and transformation*, Griffith University pg. 3-13 available at: http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/SHALLCROSS_LINDA1.pdf (visited webpage at: 29.04.2013)

- Toohey, J. (1991): *Occupational stress. Managing a metaphor*. Sydney: Macquarie University

- Vartia, M. (1996) The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 203-214. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414855#preview> (visited webpage at: 03.06.2013)

-Washington State Department of Labor & Industries, *Workplace bullying and Disruptive Behavior- What everybody needs to know*, pg.1-7 Available at: <http://www.lni.wa.gov/Safety/Research/Files/Bullying.pdf> (visited webpage at: 18.05.2013)

- Westhues, K. (2002) At the mercy of the mob: A summary of research on workplace mobbing [Electronic version]. *Canada's Occupational Health and Safety Magazine*, Vol: 18, N.8, pg. 30-36 available at: <http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/ohs-canada.htm> (visited webpage at: 20.05.2013)

Користени web страни:

- <http://www.eeoc.gov/employee-employers/> visited webpage at 02.08.2014)

- <http://www.makdenes.org/content/article/1928553.html> visited webpage at 01.08.2014
- <http://www.randstad.com/about-us/company-information/> visited website at 28.07.14
- <http://www.tuhana.org.nz/index.php/how-to-use-this-resource> (visited webpage at 02.08.2014)

7.ПРИЛОГ

Прилог 1. БИОГРАФСКИ ПОДАТОЦИ

Инструкции: Заокружете го тврдењето коешто се однесува на Вас

1.Пол

Машки	Женски
-------	--------

2. Возраст

од 18-29 год.	од 30-49 год.	50 год. и повеќе
---------------	---------------	------------------

3. Степен на образование

Основно	Средно	високо	магистер/доктор на науки
---------	--------	--------	--------------------------

4. Работна позиција

Раководна	Нераководна
-----------	-------------

5. Износ на плата

до 15.000 денари	од 15.000-25.000 денари	над 25.000 денари
------------------	-------------------------	-------------------

Прилог 2. Анкетен образец за проценка на социјалната клима

АНКЕТЕН ОБРАЗЕЦ БРОЈ 1

Одговорете на секоја точка на скалата со заокружување на еден од четирите броеви притоа земајќи го предвид следното: Доколку сметаш дека изказот воопшто не ти се случил , заокружи го бројот „1“-„Не се согласувам“ Доколку сметаш дека изказот одвреме навреме, но ретко одговара на она што ти се случува, заокружи го бројот „2“ - „Речиси не сум согласен“; Доколку сметаш дека изказот поприлично ти се случува, заокружи го бројот „3“ -„Речиси сум согласен“; Доколку сметаш дека изказот одговара со она што постојано ти се случува, заокружи го бројот „4“-„ Се согласувам“; На моето сегашно работно место...	Не се согласувам	Речиси не сум согласен	Речиси сум согласен	Се согласувам	
Скала за ангажираност со работата					
1.	Работата ми е многу интересна	1	2	3	4
2.	Колегите се стремат кон повисоки достигнувања во работата	1	2	3	4
3.	Во екипата настојувам работата да се заврши во определениот рок	1	2	3	4
4.	Се гордеам со работните постигнувања	1	2	3	4
5.	Вработените вложуваат големи напори во тоа што го прават	1	2	3	4
6.	Мал број колеги доброволно прифаќаат вонредна работа	1	2	3	4

.	Работата ја извршувам со желба	1	2	3	4
.	Тешко може луѓето да се натераат да вршат некаква работна задача	1	2	3	4
.	Немаме посебен интерес за резултатите од работата	1	2	3	4
Скала за кохезија меѓу соработниците					
.	На работното место подготвени сме да им помагаме на новонаеманите луѓе да се прилагодуваат и брзо да ги извршуваат работите	1	2	3	4
.	Нема особена желба за екипно работење	1	2	3	4
.	Со колегите си помагаме при тешкотии	1	2	3	4
.	Со колегите често се дружиме и надвор од работното време	1	2	3	4
.	Со колегите ги споделуваме и личните проблеми	1	2	3	4
.	Имаме разбирање на работното место	1	2	3	4
.	Има многу конфликти на моето работно место	1	2	3	4
.	Со колегите често прославуваме заедно лични празници	1	2	3	4
.	Во организацијата често се шират интриги	1	2	3	4
Скала за поддршка од претпоставен					
.	Непосредно претпоставените често разговараат со подредените	1	2	3	4
.	Непосредно претпоставените обично ги стимулираат	1	2	3	4
.	Раководителите се склони да не прифаќаат критики од подчинените	1	2	3	4
.	Раководителите од нашата организација им обраќаат внимание на проблемите на подчинените	1	2	3	4
.	Раководството често ги критикува подредените и за ситници	1	2	3	4
.	Раководството ги поддржува барањата на подредените за помош и поддршка	1	2	3	4
.	Барањето на раководителите кон подредените се многу високи	1	2	3	4
.	Раководството пројавува интерес за личните проблеми на подчинените	1	2	3	4
.	Раководителите ретко се залагаат за своите луѓе	1	2	3	4

Прилог 3. Анкетен образец за испитување на мобингот

АНКЕТЕН ОБРАЗЕЦ БРОЈ 2

Одговорете на секое тврдење со заокружување на еден од петте
роеви, притоа земајќи го предвид следното:

Доколку чувствуваш дека врз тебе или врз твојата работа не
але упатени никакви незаслужени критики, навреди,
еправда, заокружи го бројот „1“ - „никогаш“

Доколку чувствуваш дека одвреме-навреме добиваш лични
ли професионални незаслужени критики, навреди, неправда,
окружи го бројот „2“ - „понекогаш“;

Доколку чувствуваш дека месечно добиваш лични или
рофесионални незаслужени критики, навреди, неправда,
окружи го бројот „3“ - „месечно“;

Доколку чувствуваш дека неделно твојата работа и личност
обиваат незаслужени критики, навреди, неправда „4“-„
еделно“;

Доколку чувствуваш дека твојата работата како и личност
еднодневно трпи незаслужени критики, навреди, неправда,
окружи го бројот „5“-„Дневно“.

На моето сегашно работно место...

	Никогаш	понекогаш	Месечно	Неделно	Дневно
Некој ми сокрива информации, со цел работата да ми се	1	2	3	4	5
Зададена ми е работа под моите компетенции	1	2	3	4	5
Лишен сум од одговорност на работните задачи	1	2	3	4	5
Намалена ми е стручноста и моите напори	1	2	3	4	5

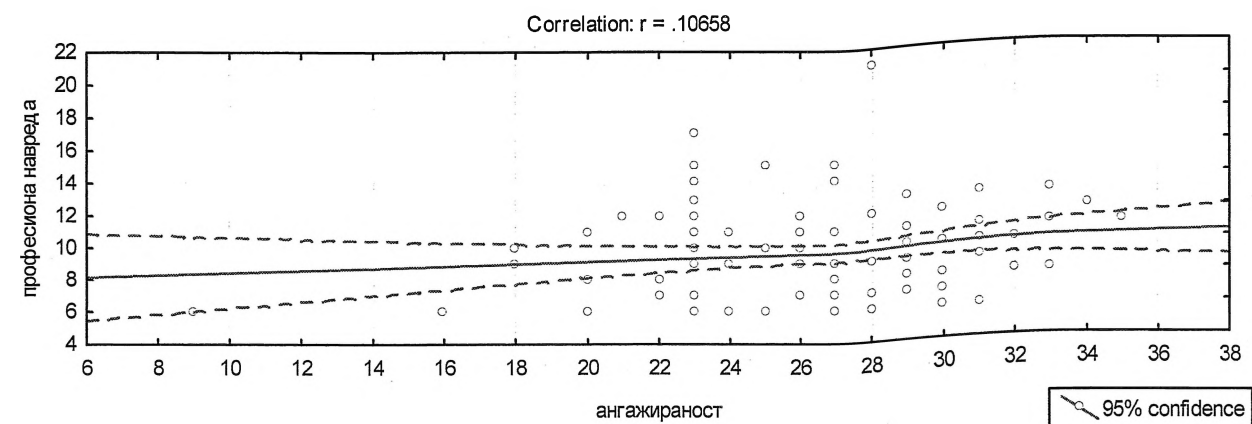
	Доживувам експлоатација на работа.	1	2	3	4	5
	Постојано ме потсетуваат на моите грешки	1	2	3	4	5
	Имам барања за несакани сексуални услуги	1	2	3	4	5
	Навредуван/на, исмеван/на сум	1	2	3	4	5
	Ме озборуваат	1	2	3	4	5
0.	Постојано ми се забележува за мојот приватен живот	1	2	3	4	5
1.	Имам вербални закани	1	2	3	4	5
2.	Непосакувано сексуално внимание	1	2	3	4	5
3.	Психички сум малтретиран/на, или имам закани за физичко	1	2	3	4	5
4.	Изложен/на сум на непријателство или молчење секогаш кога	1	2	3	4	5
5.	Моите ставови и мислења се занемаруваат	1	2	3	4	5
6.	Добивам заканувачки, обвинувачки телефонски повици или	1	2	3	4	5
7.	Сум се соочил/ла со непријатни изненадувања	1	2	3	4	5
8.	Моите права ми се скратени поради мојот пол	1	2	3	4	5
9.	Моите права ми се скратени поради мојата возраст	1	2	3	4	5
0.	Ми забележуваат дека работам премногу напорно	1	2	3	4	5
1.	Има предлози од страна на вработените да дадам отказ	1	2	3	4	5
2.	Социјално сум изолиран/на од другите вработени или од	1	2	3	4	5

Прилог 4. Скоровите на испитаници за средински димензии и извори на мобинг

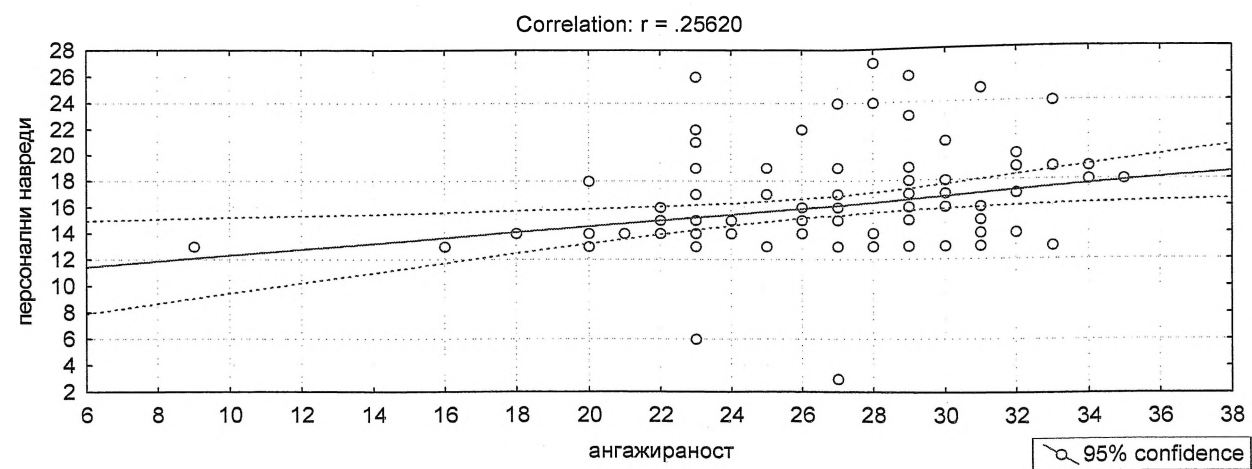
Испитаници	пол	возраст	образование	раб. позиција	раб.стаж	плата	ангажираност	кохезија	поддршка од претпоставен	иро	професионални навреди	персонални навреди	социјална изолација	вкупно мобинг
1	ж.	30-49	средно	нерак.	11-20г	15-25000	29	20	21	70	8	17	3	28
2	ж.	30-49	високо	нерак.	5-10г	15-25000	22	24	21	67	8	16	3	27
3	ж.	30-49	високо	нерак.	11-20г	над 25000	31	23	23	77	6	14	3	23
4	ж.	30-49	високо	нерак.	5-10г	15-25000	29	23	25	77	11	15	3	29
5	ж.	30-49	високо	нерак.	11-20г	над 25000	27	22	21	70	8	16	3	27
6	ж.	18-29	високо	нерак.	до 5г	15-25000	27	29	22	78	7	3	13	23
7	ж.	30-49	високо	нерак.	5-10г	15-25000	28	24	22	74	6	14	3	23
8	ж.	над 50	високо	нерак.	над 20	над 25000	30	24	22	76	12	16	3	31
9	ж.	18-29	високо	нерак.	до 5г	15-25000	25	24	21	70	15	19	3	37
10	ж.	30-49	средно	нерак.	5-10г	до15000	23	25	25	73	12	21	3	36
11	м.	над50	основно	нерак.	11-20г	до15000	29	28	18	75	7	13	3	23
12	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	15-25000	29	24	20	73	11	26	3	40
13	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	15-25000	29	24	21	74	7	13	3	23
14	м.	30-49	средно	нерак.	5-10г	15-25000	23	25	21	69	14	13	3	30
15	м.	над 50	средно	нерак.	над 20	до15000	33	21	21	75	8	13	3	24
16	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	до15000	33	23	20	76	11	24	3	38
17	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	до15000	30	25	23	78	7	16	3	26
18	м.	30-49	средно	нерак.	до5г	до15000	24	21	25	70	9	14	3	26
19	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	до15000	27	26	21	74	11	15	3	29
20	м.	18-29	средно	рак.	5-10г	15-25000	34	22	31	87	12	19	4	35
21	м.	над 50	високо	рак.	над 20	над 25000	30	26	24	80	10	21	4	35
22	м.	30-49	средно	нерак.	до 5г	до15000	31	28	25	84	13	25	3	41
23	м.	30-49	средно	нерак.	5-10г	до15000	29	25	27	81	9	18	3	30
24	м.	30-49	средно	нерак.	5-10г	до15000	35	29	27	91	11	18	4	33
25	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	до15000	32	29	27	88	10	19	4	33
26	м.	над 50	високо	нерак.	11-20г	до15000	34	22	27	83	12	18	4	34
27	ж.	30-49	средно	рак.	11-20г	15-20000	23	22	22	67	9	17	3	29
28	м.	30-49	средно	рак.	11-20г	15-25000	29	24	23	76	10	17	3	30
29	м.	30-49	средно	рак.	11-20г	над 25000	23	22	27	72	10	19	4	33
30	ж.	над50	средно	нерак.	11-20г	до15000	31	24	21	76	9	13	3	25
31	м.	18-29	високо	нерак.	5-10г	15-15000	23	20	18	61	15	22	3	40
32	м.	18-29	високо	нерак.	5-10г	до15000	23	22	13	58	12	26	6	44
33	м.	30-49	средно	нерак.	5-10г	до15000	16	16	18	50	6	13	3	22
34	м.	18-29	средно	нерак.	до 5г	до15000	9	9	9	27	6	13	3	22
35	м.	над 50	основно	нерак.	над 20	15-25000	27	18	25	70	14	13	3	30
36	м.	над 50	високо	рак.	над 20	над 25000	33	23	34	90	13	19	3	35
37	м.	30-49	високо	рак.	11-20г	15-25000	32	31	23	86	10	20	3	33
38	м.	30-49	средно	нерак.	5-10г	до15000	31	29	27	87	10	15	3	28
39	ж.	над 50	високо	рак.	над 20	над 25000	27	26	26	79	15	24	6	45
40	м.	над 50	високо	нерак.	над 20	над 25000	26	28	26	80	7	14	3	24

41	м.	над 50	мр/др	рак.	над 20	над 25000	26	25	21	72	9	16	3	28
42	ж.	30-49	мр/др	рак.	11-20г	над 25000	29	27	25	81	13	23	5	41
43	м.	30-49	средно	нерак.	до 5г	до15000	20	18	13	51	6	13	3	22
44	м.	18-29	средно	нерак.	5-10г	15-25000	25	17	20	62	6	13	3	22
45	м.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	22	22	26	70	7	14	3	24
46	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	до15000	23	22	18	63	6	13	3	22
47	м.	над 50	основно	нерак.	11-20г	до15000	23	20	19	62	7	13	3	23
48	м.	30-49	основно	нерак.	11-20г	до15000	23	16	12	51	6	15	3	24
49	м.	30-49	средно	нерак.	11-20г	до15000	23	15	19	57	10	15	3	28
50	м.	над 50	средно	нерак.	над 20	15-25000	25	22	20	67	10	17	4	31
51	м.	18-29г	высоко	нерак.	5-10г	15-25000	28	16	21	65	9	14	3	26
52	ж.	30-49г	высоко	нерак.	11-20г	15-25000	30	19	23	72	6	13	3	22
53	ж.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	до15000	23	15	27	65	6	13	3	22
54	ж.	30-49г	высоко	рак.	11-20г	над 25000	23	17	28	68	6	13	3	22
55	м.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	28	17	32	77	9	13	3	25
56	м.	18-29г	мр/др	рак.	5-10г	15-25000	28	18	19	65	7	13	3	23
57	м.	30-49г	мр/др	рак.	над 20	над 25000	30	20	27	77	6	13	3	22
58	ж.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	27	24	16	67	9	15	3	27
59	ж.	30-49	высоко	рак.	11-20г	над 25000	31	25	21	77	10	16	3	29
60	ж.	над 50	мр/др	рак.	над 20	над 25000	27	21	21	69	15	17	3	35
61	м.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	15-250000	18	20	27	65	10	14	3	27
62	ж.	30-49г	высоко	нерак.	11-20г	15-25000	18	14	22	54	9	14	3	26
63	м.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	15-25000	23	21	23	67	17	6	3	26
64	м.	30-49г	высоко	рак.	11-20г	над 25000	27	17	19	63	9	17	3	29
65	ж.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	23	22	28	73	10	14	3	27
66	м.	30-49г	высоко	нерак.	над 20	15-25000	20	23	22	65	8	14	4	26
67	ж.	30-49	высоко	рак.	над 20	15-25000	24	21	22	67	6	15	3	24
68	ж.	30-49г	высоко	рак.	11-20г	над 25000	31	20	21	72	10	16	3	29
69	м.	над 50	высоко	рак.	11-20г	15-25000	20	24	28	72	8	13	3	24
70	м.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	15-25000	27	21	25	73	7	13	3	23
71	м.	30-49г	средно	нерак.	5-10г	15-25000	26	21	24	71	7	15	3	25
72	м.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	до15000	26	17	24	67	11	15	4	30
73	м.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	15-25000	31	22	25	78	11	13	3	27
74	м.	над 50	средно	нерак.	над 20	15-25000	23	27	27	77	13	14	3	30
75	м.	30-49г	средно	нерак.	5-10г	до15000	21	16	26	63	12	14	3	29
76	м.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	15-25000	23	20	22	65	11	14	3	28
77	м.	30-49г	средно	нерак.	5-10г	15-25000	22	13	17	52	12	15	3	30
78	м.	18-29г	средно	нерак.	до 5г	до15000	20	16	23	59	11	13	3	27
79	ж.	18-29г	средно	нерак.	до 5г	до15000	24	13	25	62	11	14	3	28
80	м.	30-49г	основно	нерак.	11-20г	до15000	25	17	27	69	6	13	3	22
81	м.	30-49г	средно	нерак.	11-20г	15-25000	27	23	20	70	6	13	3	22
82	м.	30-49г	основно	нерак.	11-20г	до15000	23	23	24	70	10	17	4	31
83	ж.	над 50	средно	нерак.	над 20	над 25000	32	19	20	71	8	14	3	25
84	ж.	над 50	средно	нерак.	над 20	над 25000	30	19	26	75	8	16	3	27
85	м.	30-49г	высоко	рак.	11-20г	над 25000	30	27	22	79	10	18	3	31
86	ж.	над 50	средно	рак.	над 20	над 25000	26	24	24	74	10	16	3	29
87	ж.	над 50	высоко	нерак.	над 20	над 25000	29	27	20	76	11	19	3	33
88	ж.	18-29г	мр/др	нерак.	до 5г	над 25000	29	26	18	73	13	17	4	34
89	ж.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	31	21	23	75	6	13	3	22
90	ж.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	20	28	22	70	11	18	4	33
91	ж.	30-49г	высоко	рак.	11-20г	над 25000	23	23	21	67	6	15	3	24
92	ж.	30-49г	мр/др	рак.	11-20г	над 25000	29	21	21	71	8	16	3	27
93	ж.	30-49г	мр/др	нерак.	11-20г	над 25000	32	27	22	81	8	17	4	29
94	ж.	30-49г	средно	нерак.	над 20	над 25000	31	30	28	89	9	15	3	27
95	ж.	18-29г	средно	нерак.	до 5г	15-25000	28	30	22	80	21	27	6	54
96	м.	30-49г	высоко	рак.	11-20г	над 25000	28	23	20	71	12	24	6	42
97	м.	30-49г	высоко	рак.	над 20	над 25000	26	24	23	73	12	22	6	40
98	м.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	30	23	24	77	7	17	3	27
99	ж.	30-49г	высоко	рак.	11-29г	над 25000	27	22	22	71	9	16	3	28
100	ж.	над 50	высоко	рак.	над 20	над 25000	27	27	29	83	8	19	3	30

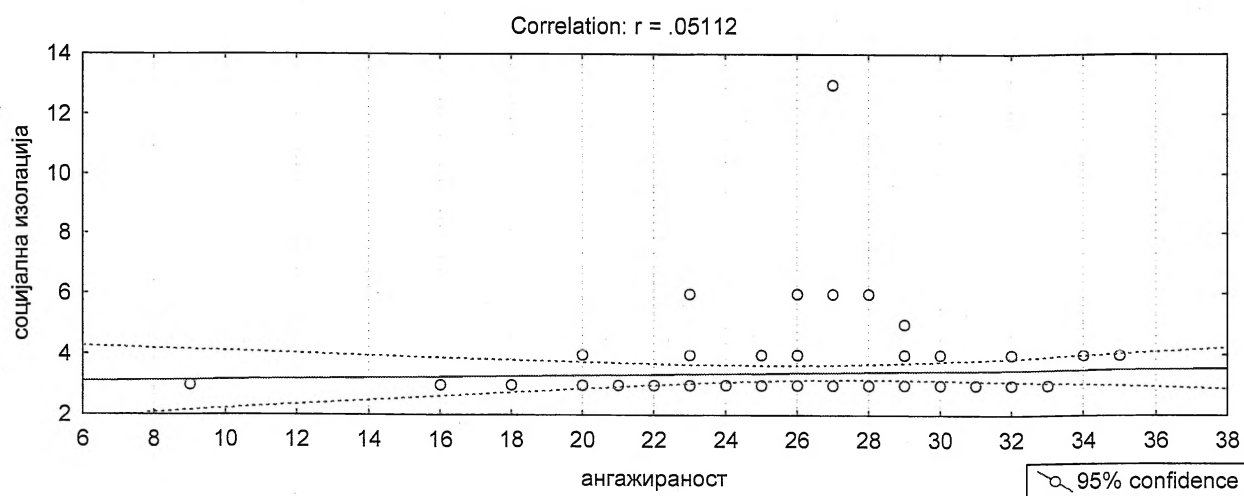
Прилог 5. Графикони



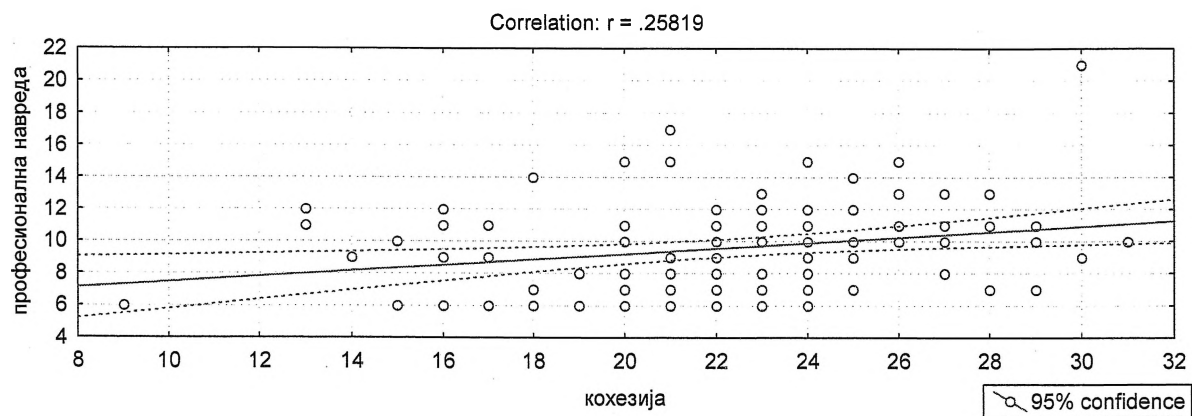
Графикон бр. 2а Графички приказ на корелацијата помеѓу ангажираноста со работа и професионални навреди



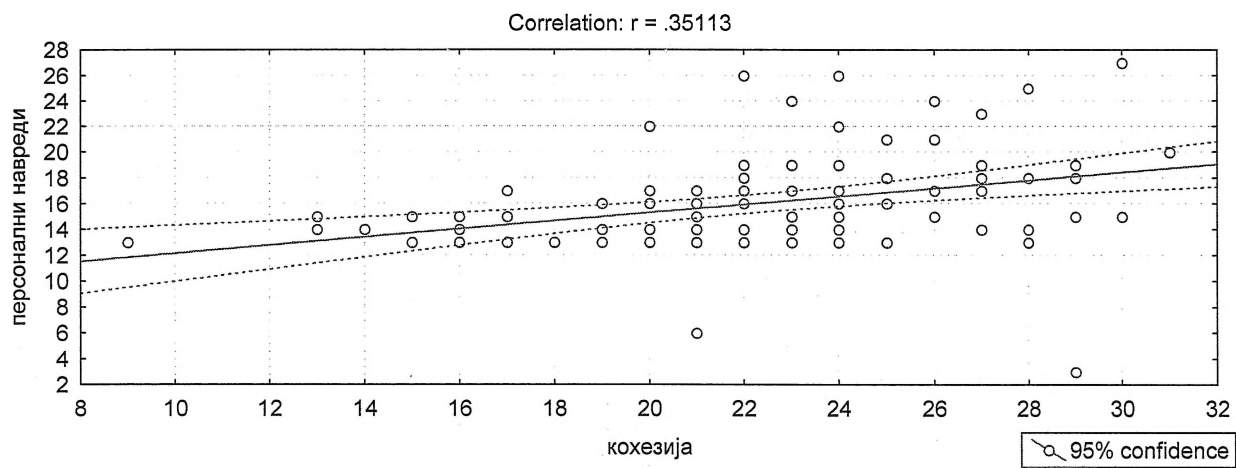
Графикон бр. 2б Графички приказ на корелацијата помеѓу ангажираноста со работа и персоналните навреди



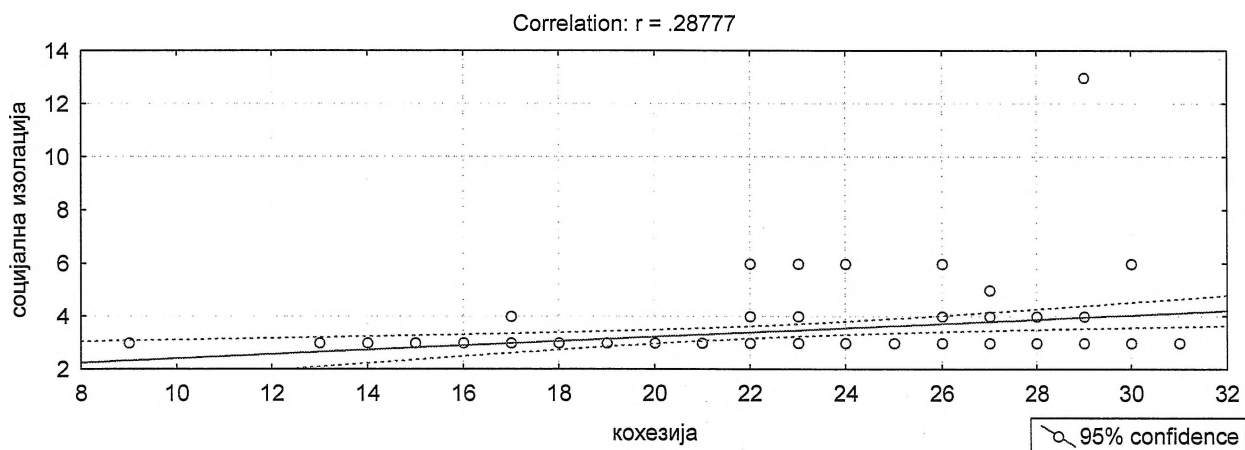
Графикон бр. 2в Графички приказ на корелацијата помеѓу ангажираноста со работа и социјалната изолација



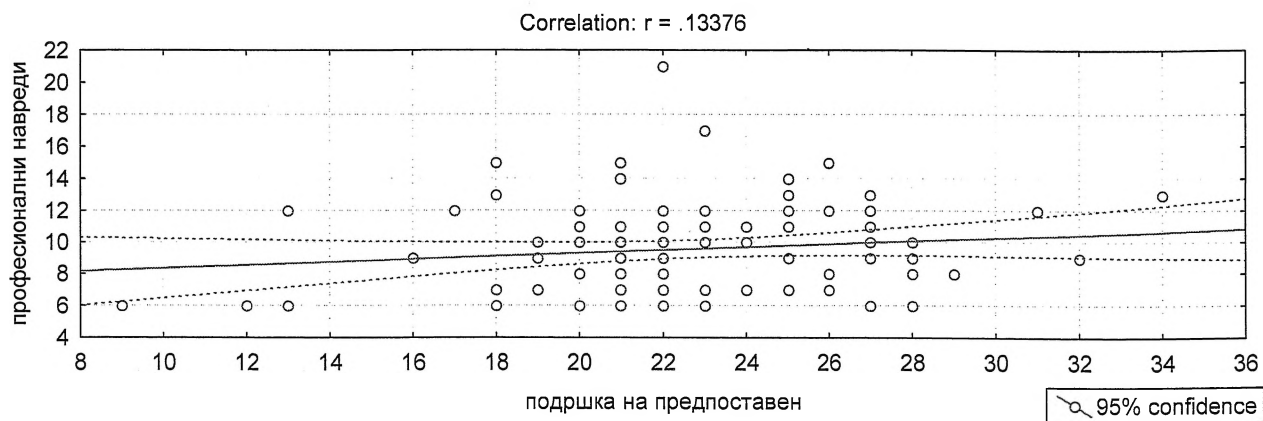
Графикон бр.3а Графички приказ на корелацијата помеѓу кохезијата и професионалните навреди



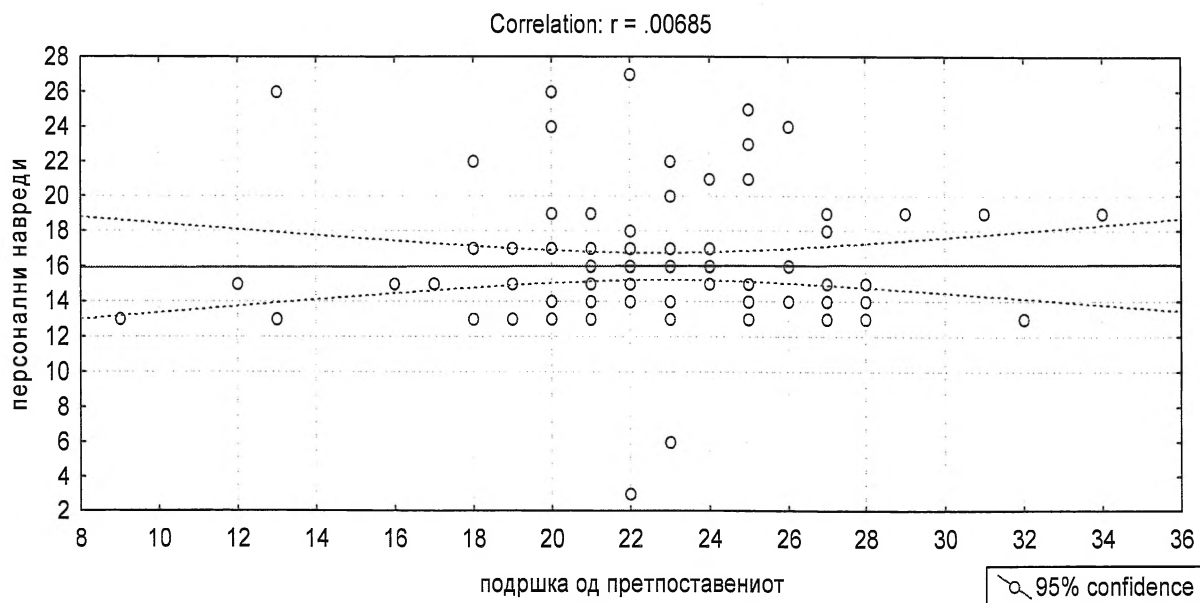
Графикон бр.3б Графички приказ на корелацијата помеѓу кохезијата и персоналните навреди



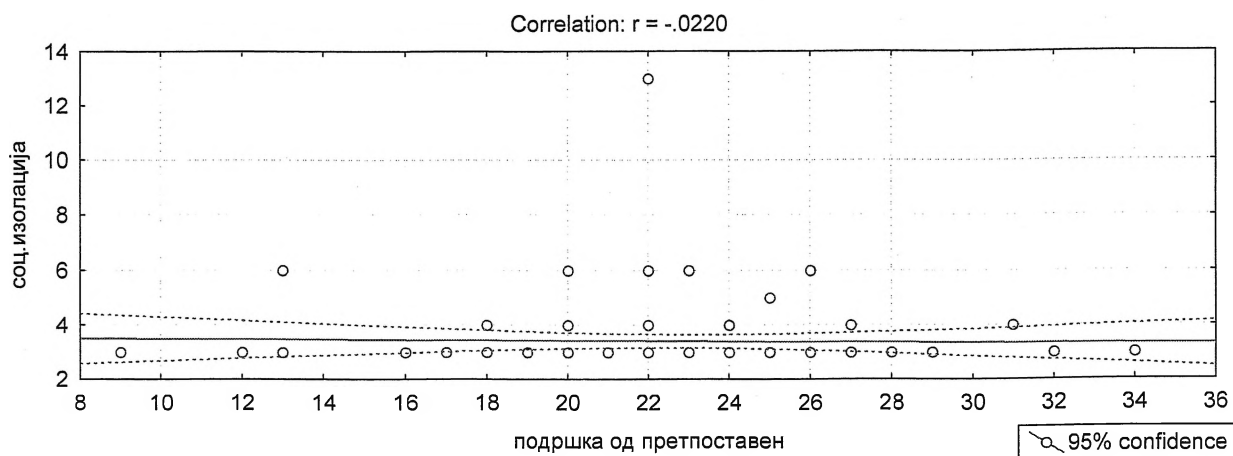
Графикон бр.3в Графички приказ на корелацијата помеѓу кохезијата и социјалната изолација



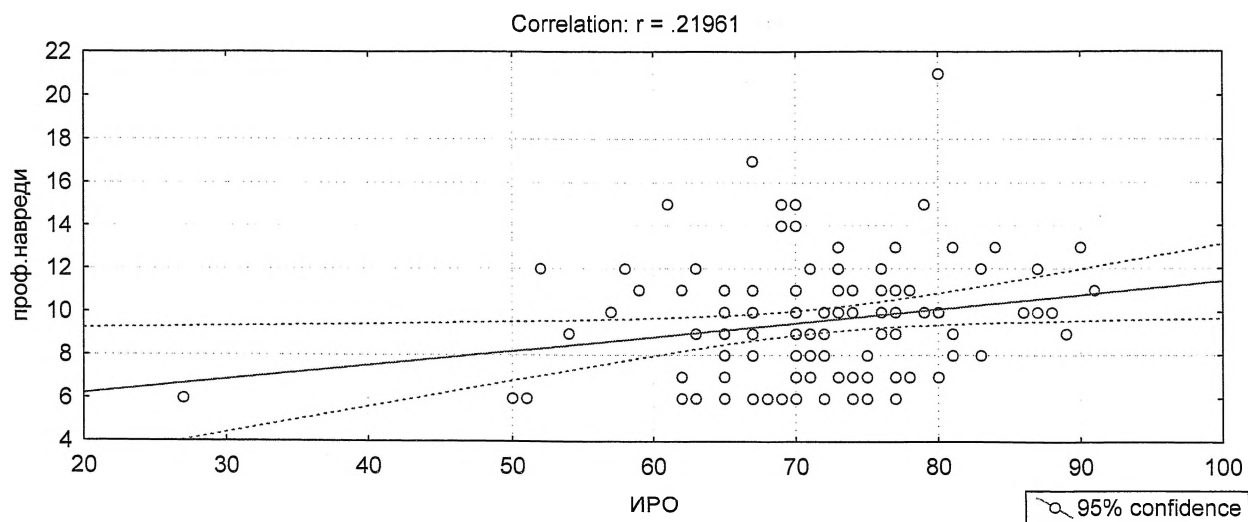
Графикон бр.4а Графички приказ на корелацијата помеѓу поддршка на предпоставен и професионални навреди



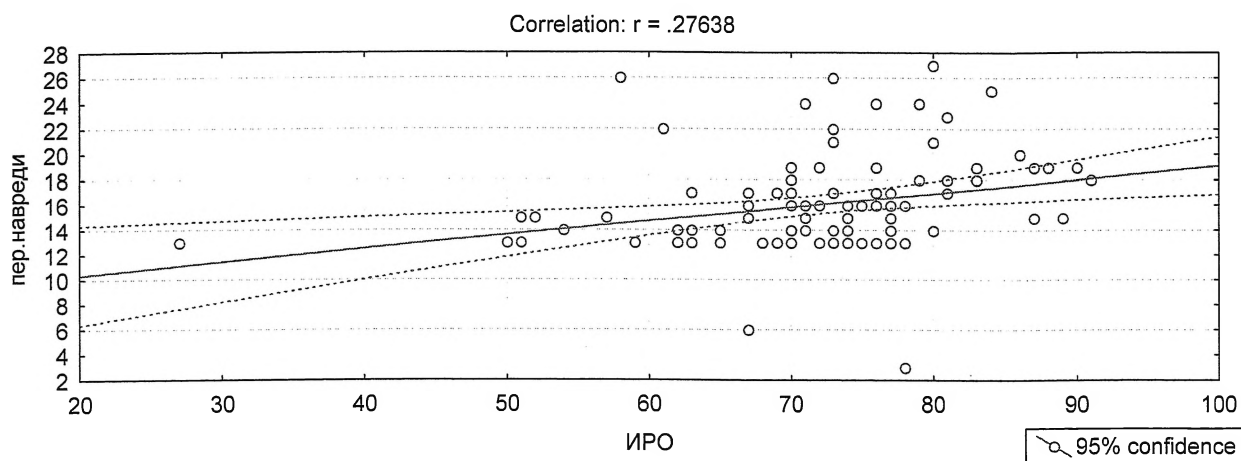
Графикон бр.4б Графички приказ на корелацијата помеѓу поддршка на предпоставен и персонални навреди



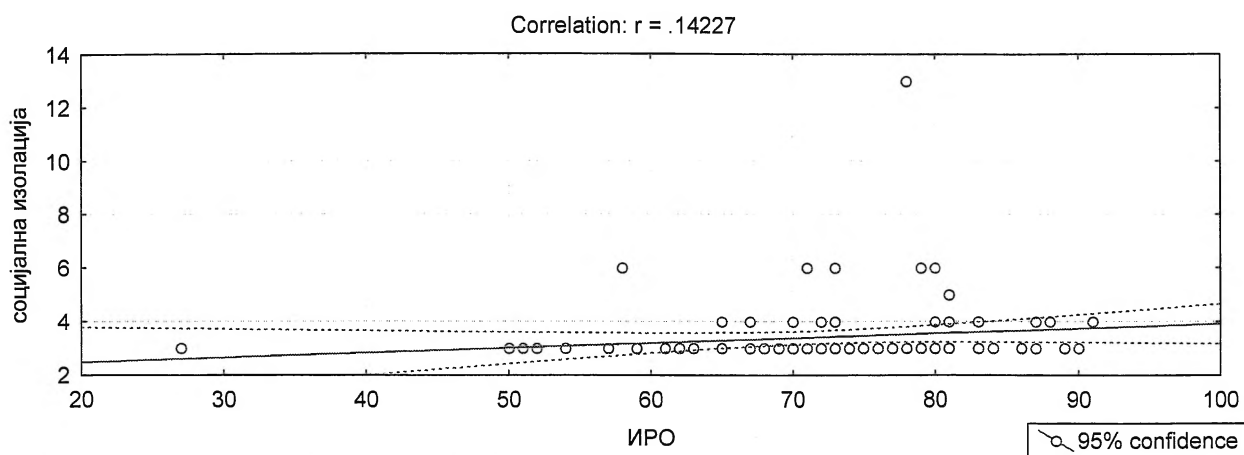
Графикон бр.4в Графички приказ на корелацијата помеѓу поддршка на претпоставен и социјалната изолација



Графикон бр. 5а Графички приказ на корелацијата помеѓу индексот на релациони односи и професионалните навреди



Графикон бр. 5б Графички приказ на корелацијата помеѓу индексот на релациони односи и персоналните навреди



Графикон бр. 5в Графички приказ на корелацијата помеѓу индексот на релациони односи и социјалната изолација