

Ewa Mazanowska  
Uniwersytet Gdański

## Przeciwdziałanie mobbingowi w organizacji na przykładzie wybranych krajów Unii Europejskiej – uwarunkowania prawne

W szeroko rozumianej gospodarce światowej, w której kapitał ludzki stanowi najważniejsze ogniwo każdej organizacji, mobbing w miejscu pracy staje się coraz większym problemem zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się, w tym w Polsce. W literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, iż we wczesnym stadium mobbing najszybciej można rozpoznać w krajach z dobrze rozwiniętą kulturą organizacyjną; w innych zauważa się go dopiero wówczas, gdy przybierze on radykalne formy. Wynika to przede wszystkim z dostrzegania zjawiska z prawnego punktu widzenia. W tych krajach, gdzie pojęcie to weszło do ustawodawstwa najwcześniej, reakcja na mobbing jest szybsza. Ponieważ problematyka mobbingu w organizacji ma charakter wielopłaszczyznowy, publikacja niniejsza dotyczy tych aspektów, które wynikają z mocy prawa danego państwa. Na początku rozważań omówiono proces przyczynowo-skutkowy mobbingu, poczynając od jego definicji i krótkiej charakterystyki. Wymiar globalny zjawiska prezentuje skala jego występowania w wybranych krajach Unii Europejskiej. Przedstawiono prawne regulacje dotyczące metod walki z mobbingiem, w szczególności analizę rozwiązań organizacyjno-prawnych wewnątrz organizacji. Głównym celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak powinno się rozwiązać problem mobbingu w polskich firmach. Podejmując próbę odpowiedzi, autorka bierze pod uwagę doświadczenia innych państw członkowskich oraz poglądy przedstawicieli różnorodnych dyscyplin naukowych dotyczące zapobiegania lub zrozumienia problemów mobbingowych w przedsiębiorstwach. W artykule dokonano przeglądu krajowej i zagranicznej literatury źródłowej, pogłębiając tym samym wiedzę na temat zarządzania zasobami ludzkimi przez mobbing.

### Preventing bullying in the organisation in selected countries of the European Union – legal considerations

In broadly understood global economy, where human capital is the most important link in any organisation, workplace bullying has become an increasing problem in both the developed and the developing countries, as well as in Poland. Emphasised in the literature is the fact that bullying in its early stages can be recognised the fastest in the countries with a high level of organisational culture. In other countries, however, it is only noticeable when it takes a radical form. This is mainly due to the perception of this phenomenon from a legal perspective. In those countries where the concept came to legislation earlier, the reaction to bullying is quicker. Since the issue of bullying in the organisation has a multifaceted character, this publication refers to the aspects arising from

the law of a given country. At the beginning of these considerations, the causal process of bullying has been described, starting with its definition and brief characterisation. The global dimension of this phenomenon is presented with the scale of its occurrence in selected countries of the European Union. The article presents the legal regulations concerning the methods of dealing with psychological harassment, and, in particular, the analysis of organisational and legal solutions within organisations. Its main aim is to find an answer to the following question: How should the problem of bullying in Polish companies be solved? Attempting to answer this question, the author takes into account the experiences of other Member States and the views of the representatives of various scientific disciplines regarding the prevention or the understanding of the mobbing problem. The article reviews Polish and foreign source literature, thereby deepening the knowledge on human resource management by psychological harassment.

Keywords: psychological harassment, legal regulations, Member States of the European Union

Klasyfikacja JEL: J79, J83, K31

## Wprowadzenie

Mobbing w organizacji to wieloaspektowe zjawisko, stanowiące jeden z rodzajów patologii organizacji. U schyłku lat osiemdziesiątych XX w. badania nad mobbingiem prowadzono efemerycznie, a świadomość istnienia tego problemu była niewielka. Od tamtego czasu zainteresowanie społeczną dezorganizacją pracy znacznie wzrosło, głównie dzięki rozpowszechnianiu wiedzy na temat obszarów jej występowania. Ilościowe i jakościowe podejście do mobbingu z upływem czasu zaczęło zyskiwać coraz bardziej globalny wymiar, a technologia i metodologia badań nad nim stały się bardziej zróżnicowane. Stopniowo zaczęto podejmować działania zapobiegające negatywnym czynnikom motywacyjnym, noszącym znamiona prześladowania w miejscu pracy [Marciniak, 2008]. Od czasów epoki industrialnej do etapu obecnej gospodarki opartej na wiedzy wprowadzono w tym zakresie wiele kanonów i uwarunkowań. Zasadniczym przedmiotem rozważań niniejszego opracowania jest zaprezentowanie metod obronnych przed mobbingiem wewnątrz danej organizacji, a główny jego cel to znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak powinno się rozwiązać problem mobbingu w polskich przedsiębiorstwach.

Aby osiągnąć tak sformułowany cel, dokonano analizy dotychczasowej literatury przedmiotu. Wskazano obowiązujące regulacje prawne dotyczące mobbingu na przykładzie wybranych krajów członkowskich. Kładąc szczególny nacisk na wewnątrzzakładową politykę antymobbingową w przedsiębiorstwie, przedstawiono wytyczne i przykłady działań, za pomocą których pracodawca i zatrudnieni mogą zredukować prawdopodobieństwo wystąpienia mobbingu i innych patologii związanych z obszarem zarządzania i relacji interpersonalnych [Janowska, 2002].

## 1. Mobbing – ogólna charakterystyka zjawiska

Podejmując próbę rozwiązania problemu mobbingu w przedsiębiorstwach, przybliżyć należy na początku jego istotę. W niektórych źródłach literaturowych mobbing określa się mianem „terroru psychicznego”, stosowanego wobec wybranych osób w instytucjach gospodarczych<sup>1</sup> [Matuszyński, 2004]. Jako pierwszy określenie „mobbing” zastosował Konrad Lorenz, opisując zachowania zwierząt w grupie<sup>2</sup>. W znaczeniu odnoszącym się wprost do organizacji i relacji między zatrudnionymi terminu tego użył dopiero Heinz Leymann<sup>3</sup> [Chakowski, 2011].

Słowo „mobbing” pochodzi z języka angielskiego<sup>4</sup> i zgodnie z art. 94<sup>3</sup> § 2 Kodeksu pracy „oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym szykanowaniu lub zastraszaniu go, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników” [Ustawa]. Podczas rozpatrywania zjawiska ważną rolę odgrywa czynnik czasu, ponieważ jednorazowego zajścia pomiędzy stronami konfliktu nie można od razu traktować jako mobbingu.

## 2. Skala występowania mobbingu w Polsce i Europie

Po przeanalizowaniu raportów i wyników badań nad mobbingiem okazało się, że w badanych miejscach pracy w Polsce skala występowania zjawiska jest znaczna. Ciekawych wniosków dostarcza analiza opisów badawczych z roku 2004, kiedy pojawił się zapis o mobbingu w Kodeksie pracy. W tym okresie Państwowa Inspekcja Pracy zarejestrowała prawie 500 skarg pracowniczych, w których wysuwano zarzut mobbingu w środowisku pracy. W pierwszym kwartale 2005 r. zgłoszono około 200 skarg, z czego ponad 30 okazało się uzasadnionych. Według badań przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej w 2014 r. 17% pracowników padło ofiarą szykanowania w miejscu pracy przez

<sup>1</sup> *Bullying* – określenie pochodzi od angielskiego słowa *bully* (tyran, dręczyciel, znęcający się nad słabszymi bez ich zgody).

<sup>2</sup> Austriacki etnolog Konrad Lorenz (1903–1989) użył terminu „mobbing”, opisując zachowania zwierząt w grupie, które dotyczyły ataków grupy zwierząt danego gatunku na pojedynczego dużego osobnika w celu jego zastraszania.

<sup>3</sup> Heinz Leymann (1932–1999) – niemiecki psycholog, który z perspektywy systemowej obserwował zjawisko szykanowania w miejscu pracy. W 1984 r. opublikował raport z badań przeprowadzonych w Szwecji na przełomie lat 1982 i 1983, w którym określił mobbing jako psychospołeczne relacje międzypracownicze w zakładzie pracy.

<sup>4</sup> *To mob* – upokarzać, napadać na kogoś, sztydzić i drwić. Słowo prawdopodobnie pochodzi z łacińskiego *mobile vulgus*, „chwijny tłum” [Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004].

przełożonych [CBOS, 2014]<sup>5</sup>. Najczęstsze przejawy nękania wyspecyfikowane w tym badaniu to w dużej mierze poważne uchybienia i wykroczenia przeciwko prawom pracowniczym:

- bezpodstawne karanie bez uprzedniego wysłuchania wyjaśnień – 28% badanych;
- okazywanie osobistej urazy i niechęci w celu eliminacji zagrożenia – 26%;
- nieuzasadnione potrącanie i całkowite pozbawianie premii – 25%;
- nieustanna, niczym nie poparta krytyka – 24%;
- sarkastyczne uwagi, niewybredne wypowiedzi – 21%;
- powierzanie zadań powyżej posiadanych kwalifikacji i kompetencji – 18%;
- szantażowanie przeniesieniem, degradacją bądź zwolnieniem z pracy – 16%;
- nakłanianie do odejścia z pracy z jednoczesnym przyznaniem się do braku zaangażowania w wykonywanie obowiązków służbowych – 13%;
- zmuszanie do pracy ponad określony wymiar, tj. w godzinach nadliczbowych – 11%;
- publiczne wyszydzanie, krytykowanie, poniżanie – 9%;
- stosowanie kar za dochodzenie swoich praw u wyższych instancjach – 7%;
- świadome wyznaczanie absurdalnie krótkich terminów wykonania zadań – 6%;
- zamierzone odmawianie prawa do urlopu i należnych dni wolnych – 5%;
- przypisywanie konfliktowego charakteru – 4% [Marciniak, 2008];
- zmuszanie do denuncjowania współpracowników – 3%;
- nagminne kontrolowanie w celu znalezienia pretekstu do ukarania – 2%;
- celowe podkładanie tzw. kłód pod nogi – 1% badanych.

W krajach zachodnich zmagania z mobbingiem rozpoczęto od systematycznych i całościowych rozważań i obserwacji. Badania dotyczyły zarówno rodzajów, jak i częstotliwości dyskryminowania, a także mentalności prześladowców i ich ofiar oraz wpływu mobbingu na stan zdrowia poszczególnych jednostek i całych środowisk oraz kosztów ponoszonych przez pokrzywdzonych, firmy i społeczeństwo [Bartkowiak, 2009]. Badania te zapoczątkowano w Szwecji, z pomocą dotacji państwowych otrzymanych na wykreowanie nowatorskich dyscyplin psychologii społecznej [Laszczak, 1999]. Następstwem tych subwencji było wdrażanie nowych programów dotyczących zmiany prawa pracowniczego, dzięki czemu mobbing został najwcześniej rozpoznany i optymalnie opisany w krajach północnoeuropejskich [Romer, 2005]. Na podstawie badań *stricte* symptomatycznych wywnio-

---

<sup>5</sup> Z badań wynika, że mniej więcej co szósty pracownik (17%) zadeklarował, że w ciągu ostatnich pięciu lat osobiście doświadczył szyskan ze strony swojego przełożonego. Ze strony swoich współpracowników mobbingu doświadczył co dwunasty pracownik (8%). Na ogólne pytanie dotyczące występowania szyskan w miejscu pracy niemal co czwarty pracownik (24%) odpowiedział jednak, że w jego miejscu pracy zdarzały się przypadki szyskanowania przez przełożonych. Niemal co piąty zatrudniony (17%) stwierdził, że w jego miejscu pracy dochodziło do mobbingu ze strony kolegów z pracy. Okazało się, że 2,7% z nich było dręczonych praktykami mobbingowymi w chwili ankietowania, a 11,3% co najmniej raz w życiu doświadczyło mobbingu.

skowano, że zjawisko występuje, a 3,5% zatrudnionych w szwedzkich zakładach pracy jest ofiarami mobbingu. Badania przeprowadzone przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy i Międzynarodową Organizację Pracy ukazują zakres i wymiar globalny mobbingu w krajach członkowskich. Wyniki stanowią odsetek pracowników doświadczających bezpośrednio „bezprawia” w miejscu pracy i kształtują się one następująco dla poszczególnych państw: Finlandia – 15%, Holandia – 14%, Szwecja – 12%, Belgia – 11%, Francja – 10%, Wielka Brytania – 10%, Włochy – 9%, Dania – 8%, Niemcy – 7% [Cewińska, Wojtaszczyk, 2007].

Analizując wiele złożonych meldunków dotyczących omawianego zjawiska, można wyciągnąć wnioski, że w krajach unijnych rośnie świadomość jego występowania. Mobbingu doświadczają przeciętnie 9% pracowników w skali jednej organizacji, z czego częściej kobiety w wieku 25–39 lat. Mężczyźni są częściej klasyfikowani jako sprawcy, ponieważ to oni z reguły zajmują wyższe stanowiska, zwłaszcza w dużych korporacjach, dające im uzasadnioną władzę [Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004]. Szerokie badania empiryczne w Polsce nie potwierdziły rozbieżności między kobietami a mężczyznami w zakresie doświadczania mobbingu [Lewicka, 2014]. Wykazały natomiast, że zagrożone, szczególnie szykanowaniem, są osoby w wieku przedemerytalnym powyżej 55. roku życia [Marciniak, 2008].

Mobbing w miejscu pracy wiąże się nie tylko z jednym sektorem organizacji. Chociaż w badaniach przeprowadzonych w różnych okolicznościach nie pojawiły się znaczące różnice związane z typem przedsiębiorstwa, to istnieją dane wskazujące, że największy wskaźnik występowania mobbingu odnotowuje się w administracji publicznej i resorcie obrony narodowej – 14%<sup>6</sup>, a także w szkolnictwie i sektorze opieki zdrowotnej – 12% [Zych, 2007]. W Irlandii, Wielkiej Brytanii, Austrii czy Włoszech powyżej 70% aktów nękania „wywodzi się” od kadry menedżerskiej [Chakowski, 2011]; w Polsce ponad 65%. Wskazują na to również wyniki sondaży z końca roku 2013, w których ankietowani wśród „działań stwarzających potencjalne zagrożenie mobbingiem wymieniali autokratyczny styl zarządzania, wzmocniony rozbudowanym systemem kontroli pracowników i operujący lekkiem jako narzędziem sprawowania władzy” [Lewicka, 2014, s. 31]. Prześladowanie przez kolegów z pracy dotyczy podobnego odsetka osób: około 75% – Niemcy, Finlandia, Portugalia i Belgia, około 60% – Polska [Marciniak, 2008]. Różnice w tych częściach Europy wynikają prawdopodobnie z usposobienia zatrudnionych oraz ich odmiennego podejścia do pracy i życia.

---

<sup>6</sup> Organizacje wchodzące w skład sektora publicznego (m.in. placówki państwowe, budżetowe, służby mundurowe) wypracowały bardziej rozwinięte strategie i procedury związane z mobbingiem w miejscu pracy, stwarzając schematy postępowania i zgłaszania aktów mobbingu za pośrednictwem związków zawodowych.

### 3. Przeciwdziałanie mobbingowi

#### 3.1. Regulacje prawne w wybranych krajach członkowskich

Zdaniem krytyków ustanowione w polskim systemie wcześniejsze dekrety w sprawie polityki antymobbingowej zostały sformułowane nierozważnie [Terelak, 1999]. Obowiązek zapobiegania mobbingowi spoczywał jednak zawsze na pracodawcy, podkreślić zatem trzeba, że podejmowanie działań profilaktycznych w tym zakresie winno być podstawowym zadaniem wpisanym w statut każdej organizacji [Marciniak, 2008]. Prewencyjne uwarunkowania w Polsce określa Kodeks pracy. Obowiązek pracodawcy dotyczący przeciwdziałania mobbingowi reguluje art. 94<sup>3</sup> § 1 Kp. Z paragrafem tym ściśle współgrają także inne kompetencje wynikające z tegoż aktu prawnego. Niektóre z nich zostały przez ustawodawcę podniesione do rangi podstawowych zasad prawa pracy [Bury, 2007], a na szczególną uwagę zasługuje:

- szanowanie dóbr osobistych pracownika i godności pracowniczej [art. 11<sup>1</sup> Kp];
- równe traktowanie w zatrudnieniu [art. 11<sup>2</sup> Kp];
- przestrzeganie zakazu dyskryminacji w miejscu pracy [art. 11<sup>3</sup> Kp];
- zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy wszystkim pracownikom [art. 15 Kp].

„Dostosowanie polskiego prawa pracy do standardów unijnych znacznie przyspieszyło zmiany na tej płaszczyźnie w naszym kraju” [Lewicka, 2014].

Parlament Unii Europejskiej „wyraził przekonanie, iż mobbing stanowi obecnie poważny problem świata pracy i wymaga zwrócenia na niego uwagi poprzez rozwijanie mechanizmów zaradczych” [Chakowski, 2011, s. 102]. Deputowani UE stwierdzają jednocześnie, że działania zapobiegawcze stanowią ważny element procesu poprawy oraz rozwoju społecznych relacji w zakładach pracy [PE, 2001, s. 138]. W tym celu w swoich komunikatach dotyczących „Wspólnotowej strategii zdrowia i bezpieczeństwa w pracy”<sup>7</sup> nakładają Komisję Europejską do uwzględnienia konceptualnych i społecznych czynników otoczenia pracowniczego, w tym zagadnienia organizacji pracy, regularnych działań zapobiegawczych dotyczących poczucia bezpieczeństwa pracy, a także unifikacji terminu prześladowania w miejscu pracy [Lewicka, 2014].

Analizując powyższe postulaty sejmu unijnego, zauważa się, że parlamentarzyści w celu zwalczania mobbingu podkreślają również ważną rolę partnerów społecznych w stosunkach pracy. Wnioskować można, że posłowie zachęcają

---

<sup>7</sup> Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia Pracy (EU-OSHA) odgrywa główną rolę w kształtowaniu wspólnotowej strategii na rzecz bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Celem agencji jest rozpowszechnianie informacji w dziedzinie bezpieczeństwa pracy istotnej dla każdego użytkownika niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa czy sektora działalności.

organizacje związkowe działające wewnątrz przedsiębiorstwa do rozwiązywania problemów mobbingu własnymi metodami [Zych, 2007].

Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki opracowań badawczych, z których wynika, iż problem mobbingu w większości krajów członkowskich jest marginalizowany. Nie ulega wątpliwości, że istnieje wiele argumentów przemawiających za podjęciem akcji antymobbingowej na poziomie wspólnotowym [Florek, 2003]. Jednakże „w obecnym stanie prawnym nie istnieje żaden oficjalny projekt nowej dyrektywy regulującej kwestię mobbingu w Unii Europejskiej” [Chakowski, 2011, s. 104].

Kolejna część opracowania przedstawia uregulowania prawne dotyczące powyższego zagadnienia w wybranych krajach europejskich:

- Szwecja jako pierwsza uregulowała kwestię mobbingu całościowo. Na początku lat siedemdziesiątych XX w. pojawiły się pojedyncze unormowania prawne, odnoszące się wprost do ochrony pracownika i jego zdrowia psychicznego. 21 września 1993 r. Narodowa Rada Bezpieczeństwa i Zdrowia Zawodowego wydała zarządzenie zawierające pewne dekrety określające środki przeciwdziałające tyranii w pracy, jak również ogólne instrukcje, bezpośrednio dotyczące wprowadzenia tych dekrétów [NBOSH, 1993]. Ustawodawca obciążył pracodawcę obowiązkiem planowania i organizowania pracy w taki sposób, aby w „maksymalnym stopniu przeciwdziałać występowaniu zjawiska tyranizowania” [Laszczak, 1999], przede wszystkim wprowadzając do organizacji przejrzystą politykę dotyczącą środowiska pracy poprzez przedstawienie stawianych pracownikom celów i zamiarów wobec nich. Poza tym pracodawca powinien w jak najlepszym stopniu za pomocą dostępnych informacji zapewnić kadrze menedżerskiej odpowiednie przeszkolenie dotyczące prawa pracy, z uwzględnieniem wpływu warunków pracy na pracowników, wystąpienia ewentualnych konfliktów w obrębie grupy oraz umiejętności natychmiastowego reagowania w przypadku pojawienia się impasowych sytuacji [Zych, 2007].
- Finlandia, na mocy ustawy z 2002 r. dotyczącej bezpieczeństwa pracy i zdrowia, zobowiązała pracodawcę do monitorowania wewnętrznej „społeczności pracującej”, dbania o bezpieczeństwo pracownika w miejscu pracy, a także udzielania ofiarom przemocy kauzalnej pomocy. Wcześniej, już w 1994 r., parlament fiński wydał uchwałę dotyczącą warunków pracy, obligując pracodawcę do ochrony pracowników przed wszelkiego rodzaju negatywnymi zachowaniami w miejscu pracy, m.in. psychiczną i fizyczną przemocą, agresją, dyskryminacją i molestowaniem o podłożu seksualnym.
- Belgia znowelizowała Kodeks karny i ustawę dotyczącą ochrony zatrudnionych, ogłaszając 11 czerwca 2002 r. nowy edykt w sprawie prześladowania i przemocy w miejscu pracy [Florek, 2003]. Belgijska nazwa psychicznego nę-

kania „odnosi się nie tylko do klasycznego zatrudnienia, ale obejmuje także osobę inną niż pracownik, w czasie wykonywania przez nią pracy” [Chakowski, 2011]. Belgijskie prawo pracy przewiduje szeroką ochronę ofiar mobbingu. Bardzo ważną rolę odgrywa w owym systemie mediacja, polegająca na ustanowieniu na poziomie przedsiębiorstwa organu doradczego do spraw ochrony, którego zakres obejmuje czynności dotyczące rozwiązywania problemów mobbingu [Szałkowski, 2002].

- Francja w Zgromadzeniu Narodowym uregulowała problem mobbingu w miejscu pracy ustawą o modernizacji socjalnej z 17 stycznia 2002 r., w której przepisy jasno określają, że „pracownik nie powinien doświadczać powtarzających się aktów mobbingu” [Chakowski, 2011]. Jednakże francuskie antymobbingowe uregulowania prawne wskazują głównie na rozwiązywanie problemu mobbingu, który już zaistniał, a nie na działania zapobiegawcze o charakterze powszechnym, jak ma to miejsce w prawodawstwie szwedzkim.

### 3.2. Rozwiązania antymobbingowe w polskich firmach

Dominuje pogląd, że wszystkie czynności związane z próbą przeciwdziałania mobbingowi w organizacji pracy powinny mieć charakter systemowy. Dotyczy to zwłaszcza dużych przedsiębiorstw. Istotnym czynnikiem rzutującym na zarządzanie personelem jest wprowadzenie rozwiązań antymobbingowych. Przedsięwzięcie to wymaga dużej wiedzy i praktyki „w zakresie kształtowania stosunków i więzi społecznych w instytucjach biznesowych, szczególnie w sytuacjach wewnętrznych oraz zewnętrznych napięć” [Romer, 2005].

Próbując odpowiedzieć na pytanie, jak rozwiązać problem mobbingu w polskich przedsiębiorstwach, uważa się, że punktem wyjścia na poziomie organizacji winno być stworzenie i wdrożenie kompleksowego projektu działań, poprzedzone ustaleniem miejsca zapisu normalizacji antymobbingowej w systemie wewnętrznych aktów prawnych organizacji. Projekt mógłby być również załącznikiem do obowiązującego w firmie zakładowego układu zbiorowego lub regulaminu pracy bądź też występować jako składnik innych dokumentów statutowych pracodawcy, np. kodeksu etycznego, określającego obowiązujące w organizacji normy i wzory zachowań [Chakowski, 2011]. Algorytm postępowania zgodnie z tym dokumentem (w niektórych opracowaniach literaturowych nazywa się tę procedurę Wewnętrzną Polityką Antymobbingową – WPA) miałby skutecznie chronić pracodawcę przed szkodliwymi skutkami zaistniałego już wewnątrz organizacji mobbingu, jak i przed oskarżeniami o niewywiązywanie się z obowiązku przeciwdziałania zjawisku [Chakowski, 2011].

Aby profilaktyka przyniosła pozytywne rezultaty, niezbędne jest właściwe wykorzystanie przez zarządzających posiadanych narzędzi kadrowo-organizacyjnych, instrumentów legislacyjnych, zdolności komunikowania, umiejętności



łagodzenia i rozwiązywania konfliktów oraz wsparcia psychologicznego [Marciniak, 2008].

Proponowany wewnątrzzakładowy projekt antymobbingowy uwarunkowany prawnie można by rozszerzyć o dodatkowe rozwiązania:

- działania diagnostyczne polegające na wprowadzeniu w zakładzie pracy anonimowej sondy, w której wypowiedzieć się mogą wszyscy zatrudnieni. Podłożem powstania patologii w miejscu pracy jest zazwyczaj nierozwikłany konflikt, przedawniony spór pomiędzy pracownikami. Poznanie opinii podwładnych na podstawie kwestionariusza wydaje się skutecznym posunięciem, umożliwiając wczesne wykrycie zaognionych sytuacji powodujących niepożądane zachowania i podjęcie stosownej interwencji. Może stanowić załącznik do wdrożonego projektu, wykorzystywany np. dwa razy w roku;
- działania informacyjne dotyczące przepisów antymobbingowych zawartych w regulaminach pracy w wielu polskich zakładach nieczęsto odnoszą się *de facto* do praktyki przeciwdziałania mobbingowi, należałoby zatem położyć na nie większy nacisk [Janowska, 2002]. Nieodzowny jest przy tym prawidłowy uściślony ich zapis – ważne, aby rozdział regulaminu dotyczący obowiązków pracodawcy i pracownika nie tylko zakazywał stosowania „przemocy psychicznej” w miejscu pracy, ale także precyzyjnie wskazywał, jakie działania o charakterze mobbingu są zakazane, wprowadzając jednocześnie pryncypia antymobbingowe do tej części regulaminu, która odnosi się do kar porządkowych [Rogoyski, 2004];
- zachęcenie pracowników do udziału w tworzeniu środowiska pracy wolnego od mobbingu za pomocą odpowiednich motywatorów to doskonale narzędzie niwelowania negatywnych skutków ekonomicznych, jakie niosą ze sobą patologie rodzące się w otoczeniu pracowniczym.

Nawiązując do regulacji prawnych w krajach członkowskich, o których wspomniano wcześniej, jako kolejny krok prowadzący do rozwiązania problemu mobbingu na polskim rynku pracy można przyjąć te typy normalizacji i rozwiązań jurystycznych stosowanych w państwach europejskich, które Polska mogłaby przyjąć w swoich warunkach prawnych i kulturowych. Za przykładem szwedzkiego prawodawstwa można by wprowadzić do przepisów kodeksowych obowiązek szkolenia kadry najwyższego szczebla w zakresie prawidłowego zarządzania personelem, w tym zdolności do rozwiązywania sporów i łagodzenia konfliktów. Dodatkowo, opierając się na systemie belgijskim, dobrze byłoby utworzyć w polskich zakładach pracy i uregulować prawnie instytucję organu doradczego do spraw ochrony pracowniczej, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności i liczbę zatrudnianych pracowników.

## Podsumowanie

Należy stwierdzić, że stosowanie samych przepisów prawa polskiego czy też regulacji prawnych Unii Europejskiej w celu skutecznego rozwiązania problemu mobbingu w organizacji nie jest skuteczne i wystarczające ze względu na panującą w naszym społeczeństwie nieświadomość niewłaściwych zachowań [Lewicka, 2014].

Gwałtowny punkt zwrotny w kierunku zmiany przepisów miał stanowić jedno z ważniejszych posunięć w celu przystosowania ustawodawstwa polskiego do trendów legislacyjnych w Unii Europejskiej [Cewińska, Wojtaszczyk, 2007]. Pomimo tych działań występowanie zjawiska nie uległo istotnemu ograniczeniu, o czym świadczą przytoczone w artykule wyniki badań.

Dodatkowo sugeruje się, że stworzenie alternatywnego dobrowolnego wewnątrzzakładowego trybu rozwiązywania konfliktu czy też ustanowienie organu doradczego pozwoli zakończyć ów konflikt w fazie wcześniejszej, aniżeli nastąpiłoby to w przypadku publicznych kosztownych procesów sądowych.

Od pewnego czasu można zaobserwować, że problem mobbingu został w Europie i w większości krajów Unii nagłośniony z podkreśleniem konsekwencji jego występowania. W krajach europejskich zachodniego skrzydła z tytułu przegranych spraw sądowych o mobbing, wytoczonych przez pracowników w stosunku do przełożonych i współpracowników, przyznawane są odszkodowania w wysokości od kilku do kilkudziesięciu tysięcy euro [Chmal, 2005].

Aby ograniczyć lub całkowicie wyeliminować negatywne skutki mobbingu dla organizacji, należy wprowadzić w przedsiębiorstwie wewnętrzną politykę antymobbingową, a także dokonać głębszej analizy zjawiska. Obszary wymagające dalszych badań w zakresie walki z mobbingiem w polskich przedsiębiorstwach to komunikacja i relacje społeczne, a także stworzenie profilu osobowościowego mobbera w celu ewentualnego wykluczenia zagrożeń.

## Bibliografia

- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., 2004, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.
- Bury B., 2007, *Uporczywość i długotrwałość zachowania jako elementy składowe prawnej definicji mobbingu*, Monitor Prawa Pracy, nr 2.
- CBOS, 2014, Centrum Badań Opinii Społecznej, *Szykany i mobbing w miejscu pracy – Polska lipiec 2014*, [http://www.rynekpracy.pl/monitor\\_ryнку\\_pracy\\_1.php/wpis.289](http://www.rynekpracy.pl/monitor_ryнку_pracy_1.php/wpis.289) [dostęp: 07.03.2015].

- Cewińska J., Wojtaszczyk K., 2007, *Przeciwdziałanie dysfunkcjom i patologiom w miejscu pracy jako zadanie organizacji XXI wieku*, [w:] *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Chakowski M., 2011, *Mobbing. Aspekty prawno-organizacyjne*, BRANTA, Bydgoszcz.
- Chmal Z., 2005, *Patologia kierowania ludźmi w czasie zmian systemowych*, [w:] *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Florek L., 2003, *Europejskie prawo pracy*, LexisNexis, Warszawa.
- Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Laszczak M., 1999, *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Lewicka D. (red.), 2014, *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Marciniak J., 2008, *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Matuszyński W., 2004, *O źródłach i sposobach przeciwdziałania mobbingu w organizacji*, Referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji „Etyka w życiu gospodarczym”, zorganizowanej przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, Łódź, 13 maja 2004 r., <http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja3.htm> [dostęp: 07.03.2015].
- NBOSH, 1993, National Board of Occupational Safety and Health, *Ordinance AFS 1993:17 containing Provisions on measures against Victimization at Work, together with General Recommendations on the of the Provisions*, Statute Book of The Swedish National Board of Occupational Safety and Health.
- Raport, 2014, *Raport z badania Szykany i mobbing w miejscu pracy – Polska lipiec 2014*, <http://www.rynek-pracy.pl/monitor.ryнку.pracy1.php/wpis.289> [dostęp: 07.03.2015].
- PE, 2001, *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 20 września 2001 r. w sprawie nękania w miejscu pracy, European Parliament resolution on harassment at the workplace*, OJ C 77 E, 28.03.2002.
- Rogoyski A., 2004, *Jak walczyć z mobbingiem? – wyzwanie dla pracodawców*, Monitor Prawa Pracy, nr 12.
- Romer M.T., 2005, *Mobbing i jego konsekwencje*, Prawo Pracy, nr 12.
- Szałkowski A., 2002, *Problem mobbingu w stosunkach pracy*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 9.
- Terelak J.F., 1999, *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy*, Dz. U. 1974, nr 24, poz. 141.
- Zych M., 2007, *Mobbing w polskim prawie pracy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.