

Anna Szeliga-Kowalczyk
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Ekonomiczny w Opolu

MOBBING W RELACJACH PRACOWNICZYCH W POLSKICH URZĘDACH SKARBOWYCH

Abstract

Mobbing in labour relations in the Polish tax offices

This article presents the results of studies showing the occurrence of unethical behaviours in labour relations in the Polish tax offices. The respondents characterized the participants of dysfunctional situations, the forms, causes and consequences of unethical behaviours. Formulated conclusions and suggested remedies.

Key words: unethical behaviours, administration, pathology, mobbing

Streszczenie

Artykuł prezentuje wyniki badań ukazujące występowanie zachowań nieetycznych w relacjach pracowniczych w polskich urzędach skarbowych. Respondenci scharakteryzowali uczestników dysfunkcyjnych sytuacji, formy, przyczyny i skutki nieetycznych zachowań. Sformułowano wnioski oraz zaproponowano środki zaradcze.

Słowa kluczowe: zachowania nieetyczne, administracja, patologia, mobbing

Wstęp

Za cel badawczy uznano scharakteryzowanie zachowań nieetycznych w relacjach pracowniczych w polskich urzędach skarbowych z terenu województwa X¹ oraz dokonanie próby ich klasyfikacji do konkretnej kategorii zachowań.

Wybór celu badawczego został podyktowany przez trzy względy: po pierwsze, autor miał okazję osobiście zaobserwować, w jaki sposób traktowani są niektórzy pracownicy administracji publicznej przez swoich zwierzchników, w tym

¹ Respondenci wyrazili zgodę na udzielenie wywiadu pod warunkiem zachowania całkowitej anonimowości w obawie przed ewentualną identyfikacją, stąd też województwo, w którym przeprowadzono badania, określono jako województwo X.

urzędów skarbowych. Po drugie, problematyka zachowań nieetycznych, takich jak mobbing, molestowanie, dyskryminacja, nierówne traktowanie itp., w urzędach skarbowych oraz innych urzędach administracji państwowej jest coraz częściej podnoszona publicznie. Wreszcie po trzecie, urzędy skarbowe odpowiadają – między innymi – za przestrzeganie obowiązującego prawa, przynajmniej w zakresie rozliczeń należności publiczno-prawnych, i uzasadnione jest, aby osoby tworzące kadrę pracowniczą urzędu same przestrzegały przepisów prawnych, chociażby tych określonych w kodeksie pracy.

I. Rola aparatu skarbowego a etyka urzędnika

Należy podkreślić, że funkcjonowanie urzędów skarbowych reguluje ustawa o urzędach i izbach skarbowych [*Ustawa z dnia 21 czerwca 1986 r. ...*, Dz.U. 2004 Nr 121, poz. 1267 z późn. zm.]. Zgodnie z jej treścią podstawowymi podmiotami aparatu skarbowego są naczelnicy urzędów skarbowych.

Ze względu na to, że urzędy skarbowe odpowiadają za naliczanie oraz pobór podatków (w tym zakresie rola izb skarbowych jest dużo mniejsza), ich rola z punktu widzenia funkcjonowania państwa jest trudna do przecenienia. Jej znaczenie wynika stąd, że podatki stanowią główne źródło dochodów Skarbu Państwa; z kolei od wysokości uzyskanych wpływów zależy to, w jakim zakresie i na jakim poziomie państwo będzie realizowało swoje obowiązki wobec obywateli, w tym świadczyło usługi publiczne.

Wpływy podatkowe stanowią blisko 90% wszystkich dochodów budżetowych, pobieżna analiza ustaw budżetowych za poprzednie lata wskazuje natomiast, że proporcje pomiędzy poszczególnymi kategoriami wpływów były podobne [www.mf.gov.pl, dostęp: 1.05.2014]. W związku z tym można sformułować wniosek, że sprawnie funkcjonujący aparat skarbowy jest jednym z warunków sprawnego funkcjonowania całego państwa. Sprawne zaś funkcjonowanie aparatu skarbowego warunkowane jest przede wszystkim sprawnym zarządzaniem kadr, w tym zapobieganiem różnego rodzaju zachowaniom nieetycznym, do zjawisk patologicznych w tej sferze, które powodują takie negatywne skutki, jak rezygnację z pracy najbardziej wartościowych osób, obniżenie motywacji pracowników, spadek wydajności itp.

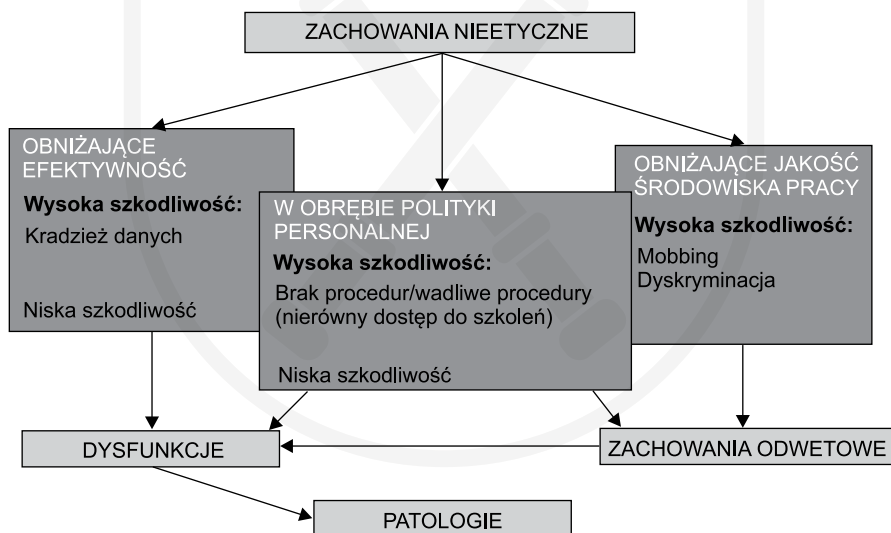
Etyka zakłada zgodność z normami danej społeczności. Różne instytucje, w tym urzędy skarbowe, opierają swoje funkcjonowanie na kodeksach etycznych, które określają zasady postępowania i standardy zachowań obowiązujące pracowników urzędów w związku z wykonywaniem przez nich obowiązków służbowych; w zakresie relacji z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami oraz interesantami. Każdy pracownik urzędu skarbowego, mając na uwadze służebny charakter swojej pracy, powinien wykonywać ją rzetelnie, sumiennie i efektywnie, z poszanowaniem godności innych oraz poczuciem godności własnej. Brak zgodności z powyższymi zasadami, standardami może prowadzić do różnych dysfunkcji w ramach organizacji.

2. Klasyfikacja zachowań nieetycznych według literatury przedmiotu

Zdaniem Dagmary Lewickiej zachowania nieetyczne są bardzo szeroką kategorią, w której zawarte są różnorodne zachowania, sprzeczne z ogólnie panującymi zasadami etyki w działalności organizacji. Co zaś dotyczy kontekstu między organizacjami, to mogą to być na przykład: działania na szkodę przedsiębiorstwa, przyjmowanie korzyści majątkowych od kontrahentów, dezinformacja, a w kontekście wewnątrzorganizacyjnym mogą to być kradzieże, oszustwa, przywłaszczenia, nadmierne wydatki, defraudacje, poświadczenia nieprawdy itp. oraz, co należy podkreślić, działania wymierzone w konkretne jednostki, takie jak zachowania nieuprzejme, dyskryminacja, molestowanie czy mobbing [Lewicka, 2014].

Dagmara Lewicka prezentuje rodzaje zachowań nieetycznych oraz relacje zachodzące między zachowaniami nieetycznymi, dysfunkcjami i patologią (zob. schemat 1).

Ze schematu 1 wynika, że zachowania nieetyczne uznano za kategorię nadrzędną, obejmującą najszerszy zakres negatywnych zjawisk. Wyróżniono zachowania nieetyczne, które mają wpływ na obniżenie jakości środowiska pracy i/lub obniżenie efektywności działalności organizacji oraz związane z prowadzoną polityką personalną. Nieprawidłowości w zakresie polityki personalnej wpływają



Schemat 1. Rodzaje zachowań nieetycznych oraz relacje zachodzące pomiędzy nimi, dysfunkcjami i patologią

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lewicka, 2014: 19.

z kolei negatywnie na dwa wcześniej wymienione obszary (jakość środowiska pracy i efektywność organizacji). Nieprawidłowości w zakresie realizacji funkcji personalnej zarówno mogą mieć charakter intencjonalny, jak i mogą wynikać na przykład z braku kompetencji. Niezależnie od źródła ich pochodzenia mogą prowadzić do dysfunkcji czy patologii w organizacji.

Z literatury naukowej wynika, że patologia jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do dysfunkcji. Zdaniem Ryszarda Stockiego patologia organizacyjna to każda dysfunkcja w organizacji, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach [Stocki, 2013]. Według Zdzisławy Janowskiej natomiast dysfunkcja to zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem według wzorca, wynikające głównie z zakłóceń wewnątrz podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa i relacji między poszczególnymi jego elementami a otoczeniem [Janowska, 2008]. Można zatem stwierdzić, że patologia ma charakter bardziej trwały i złożony niż dysfunkcja.

Celem niniejszego opracowania będzie zatem przedstawienie zachowań nieetycznych w relacjach pracowniczych w urzędach skarbowych oraz dokonanie próby ich klasyfikacji do wyżej zaprezentowanych kategorii zachowań.

3. Metoda badawcza i opis badanej grupy

Badania na temat zachowań nieetycznych zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody indywidualnych przypadków oraz techniki wywiadu. Pierwotnie planowano przeprowadzenie badań za pomocą techniki ankiety, badań jawnych, z akceptacją i wsparciem kadry zarządzającej urzędami skarbowymi, okazało się to jednak niemożliwe. Otóż w toku przygotowań do podjęcia procesu badawczego uzyskano nieoficjalną informację od pracowników urzędów skarbowych losowo wybranego województwa, że żadna zgoda nie zostanie wydana oraz że lepiej o nią nie występować. Posłużono się przy tym między innymi następującym argumentem, iż naczelnik nie życzy sobie takich badań (a były już podejmowane wcześniej próby), ponieważ u niego w urzędzie jest porządek i żadnych patologii nie ma i nie chce on, aby nagle okazało się, że jakiś problem jest. Zarazem oficjalne wystąpienie o zgodę postawi naczelnika w niekorzystnej sytuacji, ponieważ jeżeli wyda zgodę, to coś może wyjść podczas badań, jeżeli natomiast odmówi, to będzie się musiał tłumaczyć przed zwierzchnikami, dlaczego nie zgodził się na badania dotyczące tak ważnego problemu.

W związku z powyższym, aby uniknąć komplikacji w życiu zawodowym pracowników urzędów skarbowych, zdecydowano się na przeprowadzenie badań jakościowych – wywiadu na niewielkiej próbie złożonej z dziesięciu urzędników, jedynych spośród 200 osób, do których skierowano zaproszenie do badań, a którzy zgodzili się na udzielenie wypowiedzi na temat kwestii będących przedmiotem niniejszego artykułu pod warunkiem zachowania całkowitej anonimowości.

W konsekwencji przeprowadzono wywiad diagnostyczny, który zawierał pytania standaryzowane dotyczące inicjatorów zachowań nieetycznych, ich adresatów, przyczyn, częstotliwości, uciążliwości i skutków tychże zachowań, a także działań podjętych w celu ich zwalczania, oraz pytania dodatkowe (swobodne), których treść uzależniona była od wypowiedzi badanej osoby.

Samo badanie przeprowadzono od listopada 2013 roku do kwietnia 2014 roku. Okres gromadzenia materiału empirycznego był spowodowany chęcią pozyskania jak największej liczby osób chętnych do wzięcia udziału w badaniu empirycznym, co okazało się zadaniem bardzo trudnym. W ostateczności trzy osoby zażądały wycofania udzielonych informacji, co ograniczyło zakres przedstawianego materiału badawczego.

Podczas doboru badanej grupy udało się w 70% zrealizować przyjęte założenie, by respondenci wywodzili się z różnych urzędów losowo wybranego województwa, tak by każdy urząd był reprezentowany przynajmniej przez jednego respondenta w celu uzyskania możliwie najpełniejszego obrazu sytuacji na temat nieetycznych zachowań w badanym województwie.

4. Charakterystyka przypadków

Poniżej zaprezentowano charakterystykę przypadków badanych urzędników.

Przypadek I

Inicjatorem nieetycznych zachowań był bezpośredni przełożony – komornik skarbowy, adresatem natomiast – kobieta w przedziale wiekowym 31–39 lat, z wyższym wykształceniem i trzynastoletnim stażem pracy w skarbowości.

Respondentka wskazała, że nieetyczne zachowania powtarzały się nieregularnie, kilka razy w tygodniu przez okres 4 miesięcy w postaci: przemocy emocjonalnej (wyzwiska, pogróżki), przeciążania zadaniami służbowymi i oczerniania przed współpracownikami, wskutek czego mało kto chciał utrzymywać otwarte relacje z koleżanką „napiętnowaną” konfliktem z przełożonym, nastąpiło pogorszenie jej nastroju emocjonalnego i samooceny, wystąpiły huśtawki nastrojów, problemy z zasypianiem, dolegliwości psychosomatyczne, w konsekwencji respondentka złożyła wypowiedzenie z pracy.

Zdaniem respondentki przyczynami wskazanych zachowań były: różnica poglądów dotyczących sposobu realizowania egzekucji podatków od podatnika znajdującego się w trudnej sytuacji życiowej; przełożony rozmówczyni dążył do egzekucji „za wszelką cenę”, rozmówczyni proponowała nieformalne wstrzymanie działań, tak by podatnik miał czas na uregulowanie swojej sytuacji życiowej; komornik skarbowy „postawił na swoim”, przeprowadził brutalne działania egzekucyjne, które znacząco pogorszyły sytuację podatnika.

Respondentka próbowała bronić się przed agresorem w taki sposób, że rozmawiała z jego przełożonym na temat jej nękania, groziła poinformowaniem or-

ganów kontrolnych o zaistniałej sytuacji oraz skierowaniem sprawy na drogę postępowania karnego ze względu na naruszenie przepisów prawa.

Przedstawienie zwierzchnikowi całej sytuacji nie doprowadziło do poprawy w tej materii.

Przypadek II

Inicjatorem nieetycznych zachowań była koleżanka z tego samego działu, w wieku przedemerytalnym, mająca długi staż pracy w skarbowości i z tego tytułu uważająca się za kogoś w rodzaju przełożonego wobec młodszych pracowników urzędu, adresatem natomiast – kobieta w przedziale wiekowym 21–29 lat z wyższym wykształceniem i czteroletnim stażem pracy w skarbowości.

Respondentka twierdziła, że nieetyczne zachowania powtarzały się codziennie przez okres 5 miesięcy w postaci: krytykowania zachowania ofiary, jej ubioru, sposobu wypowiadania się, pomysłów na rozwiązywanie problemów związanych z realizowaniem obowiązków zawodowych, plotkowania i fałszywego oskarżenia o niesolidną pracę, oczerniania przed przełożonymi.

Na skutek wyżej wskazanych zachowań, z uwagi na niechęć naczelnika urzędu skarbowego do respondentki, nastąpiło pogorszenie sytuacji zawodowej rozmówczynie, – uzyskanie gorszych warunków zatrudnienia, niż mogłaby otrzymać, trudności z adaptacją zawodową w miejscu pracy oraz w sferze zdrowia fizycznego (problemy gastryczne).

Zdaniem respondentki inicjatorka nieetycznych zachowań czuła się zagrożona ze względu na przyjęcie młodej, wykształconej stażystki i uważała, że zajmie ona jej miejsce; w związku z tym, że była w wieku przedemerytalnym i obawiała się, że nie znajdzie już nowej posady, stąd też starała się wyeliminować potencjalną konkurencję.

Respondentka starała się unikać kontaktu z „koleżanką”, poszukiwała (bezsukutecznie) pomocy u pozornie życzliwych jej pracowników etatowych, ostatecznie próbowała zbliżyć się do prześladowczynie i przekonać ją do siebie, bez rezultatu. Urząd nie podjął żadnych działań na zgłaszane problemy podwładnej.

Przypadek III

Inicjatorem nieetycznych zachowań był bezpośredni przełożony – kierownik działu, adresatem zaś – kobieta w przedziale wiekowym 31–39 lat, z wyższym wykształceniem i ośmioletnim stażem pracy w skarbowości.

Respondentka przekonywała, że nieetyczne zachowania powtarzały się niemalże codziennie przez okres 4 miesięcy w postaci: przeciążania obowiązkami zawodowymi, złośliwego komentowania działań ofiary, oczerniania przed przełożonymi, publicznego krytykowania, straszenia zwolnieniem z pracy, wykonywania uprzejmych telefonów poza godzinami pracy, na skutek czego nastąpiło radykalne pogorszenie sytuacji zawodowej ofiary, która z cenionej pracownicy stała się jedną z osób przeznaczonych do zwolnienia. Pojawiły się problemy emocjonalne:

huśtawki nastrojów, problemy z zasypianiem, nastąpiło pogorszenie się relacji z członkami rodziny, uwidoczniła się chęć zrezygnowania z pracy zawodowej.

Zdaniem respondentki przyczynami wskazanych zachowań była chęć doprowadzenia jej do samodzielnego zwolnienia się z pracy, tak aby móc zatrudnić na jej stanowisku bliską krewną.

Respondentka początkowo pozostawała bierna wobec ataków i poddawała się im; po zaostrzeniu konfliktu zwróciła się po pomoc do terapeuty i przeprowadziła stanowczą rozmowę ze sprawcą mobbingu, poinformowała go o możliwych konsekwencjach prawnych w związku z posiadanym materiałem dowodowym (w tym wypadku zablokowała). Po tych działaniach mobbing ustał.

Naczelnik urzędu był poinformowany o całej sytuacji, lecz nie reagował na nią. Rozmówczyni przypuszcza, że cała sytuacja odbywała się za „cichym” przyzwoleniem naczelnika, który zgodził się na przyjęcie protegowanej osoby sprawcy, postawił jednak warunek, że sprawca „zrobi dla niej miejsce” eliminując kogoś z obecnie zatrudnionych osób.

Przypadek IV

Inicjatorem nieetycznych zachowań był naczelnik urzędu skarbowego, natomiast ich adresatem – kobieta w przedziale wiekowym 41–49 lat o wyższym wykształceniu i stażu pracy w skarbowości 27 lat.

Respondentka wskazała, iż nieetyczne zachowania powtarzały się kilka razy w tygodniu przez okres 5 miesięcy w postaci: zakazu kontaktu z innymi pracownikami, otwartego krytykowania jej sytuacji osobistej, oczerniania przed współpracownikami, nękania częstymi telefonami, na skutek czego nastąpił: poważny rozstrój zdrowia w sferze fizycznej (problemy z układem trawiennym oraz układem krążenia), depresja, rozbite małżeństwo, pogorszenie relacji z pracownikami – pracownica uwikłana w konflikt z naczelnikiem zyskała status „trędowatej”.

Zdaniem respondentki przyczynami wskazanych zachowań była chęć wyeliminowania jej jako niewygodnej i niepokornej podwładnej, która otwarcie krytykowała politykę kadrową naczelnika (zatrudnianie protegowanych niedoświadczonych osób).

Respondentka pozostawała bierna wobec ataków skierowanych w jej stronę, gdyż nie miała wsparcia od osób bliskich i brakowało jej sił niezbędnych do podjęcia jakichkolwiek działań. Urząd nie podjął żadnych interwencji, które pomogłyby rozwiązać zaistniałą sytuację.

Przypadek VI²

Inicjatorem nieetycznych zachowań był przełożony – komornik skarbowy, a ich adresatem – mężczyzna w przedziale wiekowym 41–49 lat posiadający wyższe wykształcenie i 20 lat stażu pracy w skarbowości.

² Respondent przedstawiony jako przypadek V w rezultacie zażądał wycofania swojej wypowiedzi.

Respondent dowodził, że nieetyczne zachowania powtarzały się codziennie przez okres 6 miesięcy w postaci: grożenia zwolnieniem z pracy i postępowaniem dyscyplinarnym, odmawianiem urlopu, zastraszaniem, krzyżowaniem, poniżaniem na oczach współpracowników, odbieraniem intratnych spraw egzekucyjnych, oczernianiem przed podwładnymi, co spowodowało u respondenta pogorszenie poczucia przydatności zawodowej oraz relacji z innymi urzędnikami i relacji rodzinnych.

Zdaniem rozmówcy przyczynami wskazanych zachowań był konflikt dotyczący podziału obowiązków pomiędzy poborców skarbowych oraz wskazanie komornikowi na niewłaściwe traktowanie podatników, od których egzekwował należności.

Rozmówca zdecydował się po półrocznym nękanu na „taktyczną ucieczkę” na długoterminowe zwolnienie lekarskie; pozostali w pracy koledzy przeciążeni obowiązkami swoimi oraz rozmówcy wymusili na sprawcy działań – zaniechanie nękania.

Urząd nie podjął jakichkolwiek działań, które pomogłyby rozwiązać zaistniałą sytuację. Rozmówca stwierdził, że „naczelnik żyje w błogiej nieświadomości i nie ma pojęcia, co się dzieje w urzędzie, a może tylko chce żyć”.

Przypadek VIII³

Inicjatorem nieetycznych zachowań był przełożony działu, ich adresatem natomiast – mężczyzna w przedziale wiekowym 31–39 lat, z wyższym wykształceniem i dwunastoletnim stażu pracy w skarbowości.

Respondent twierdził, iż nieetyczne zachowania powtarzały się kilka razy w tygodniu, „z rozmysłem dozowane, tak aby zadrzeć ofiarę ciągłą niepewnością, czy dojdzie do ataku, czy też nie”, przez okres 6 miesięcy w postaci: ciągłego krytykowania wykonywanej pracy, dręczenia przez telefon, izolowania ofiary od członków zespołu, plotkowania na temat ofiary, wyśmiewania braku życia prywatnego, co wywołało pogorszenie relacji ze współpracownikami, chęć zrezygnowania z pracy oraz głęboką depresję.

Zdaniem respondenta przyczyną wskazanych zachowań było to, że odrzucił niedwuznaczne propozycje przełożonej i w związku z tym mściła się ona na nim.

Rozmówca nie potrafił się obronić, liczył na to, że z czasem sytuacja rozwiąże się sama – rzeczywiście tak się stało, ponieważ sprawczyni upatrzyła sobie inną ofiarę.

Urząd nie podjął jakichkolwiek działań, które pomogłyby rozwiązać zaistniałą sytuację oraz inne przypadki mobbingu, które stwierdzono w urzędzie.

³ Respondent przedstawiony jako przypadek VII zażądał wycofania swojej wypowiedzi.

Przypadek X⁴

Inicjatorem nieetycznych zachowań był bezpośredni przełożony działu, a ich adresatem – mężczyzna w przedziale wiekowym 31–39 lat o wyższym wykształceniu i stażu pracy w skarbowości 4 lat.

Respondent wskazał, iż nieetyczne zachowania powtarzały się kilka razy w tygodniu przez okres 7 miesięcy w postaci: wyzwisk, obelg, krytykowania, wyśmiewania, przeciążania obowiązkami, odmowy urlopu, zlecenia pracy „po godzinach”, prowokowania do ataku fizycznego, zakazu prowadzenia prywatnych rozmów ze współpracownikami, przydzielenia biurka „z demobilu” – co doprowadziło do zaburzeń emocjonalnych powodowanych strachem o przyszłość i byt materialny respondenta oraz jego rodziny (był on jedynym żywicielem rodziny).

Respondent nie wiedział, co mogło być przyczyną szykanowania jego osoby. Zdecydował się skorzystać z pomocy brata policjanta, który wskazał na celowość wykorzystania sprzętu zaliczanego do technik operacyjnych w celu gromadzenia materiału dowodowego (w tym kamery oraz dyktafonu). Rozmówca przez trzy miesiące skrupulatnie rejestrował różnego rodzaju zdarzenia, tak by posiadać wiarygodny i miarodajny materiał dowodowy. Następnie pokazał nagrania inicjatorowi i zagroził udaniem się do prokuratury celem zgłoszenia zawiadomienia o przestępstwie. Po tej deklaracji problem mobbingu się zakończył.

Urząd nie podjął jakiegokolwiek interwencji w tej sprawie pomimo otrzymania od pracownika jednoznacznego materiału dowodowego. Rozmówca stwierdził, że przełożeni w takich sytuacjach są wręcz „impregnowani” na zgłaszane im przypadki i „zamiatają je pod dywan”, ponieważ tak jest im wygodniej.

5. Interpretacja badań

Analiza powyższych wypowiedzi pozwala zakwalifikować wszystkie opisane przypadki do zachowań nieetycznych obniżających jakość środowiska pracy o wysokiej szkodliwości, a ściślej – mobbingu. Należy mieć na względzie, że powyższe wypowiedzi mają charakter subiektywny, niemniej jednak na początku wywiadu wszyscy respondenci mieli trudności z wyartykułowaniem swoich wypowiedzi, odżywały wspomnienia, na twarzach rozmówców widoczne było przygnębienie.

Zdaniem Heinza Leymanna zjawisko mobbingu jest skutkiem nierozwiązanego konfliktu, jest to proces, który trwa nie mniej niż sześć miesięcy i jest stosowany systematycznie przynajmniej raz w tygodniu [Lewicka, 2014].

Definicja prawna zjawiska społecznego, jakim jest mobbing, została z kolei zamieszczona w art. 943 § 2 *Kodeksu pracy*. Zgodnie z tą definicją mobbing oznacza

⁴ Respondent przedstawiony jako przypadek IX zażądał wycofania swojej wypowiedzi.

(...) działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Dz.U. 1974 Nr 24, poz. 141, z późn. zm.].

Definicja posługuje się pojęciami niedoprecyzowanymi, nieostrymi – „długotrwałość”, „uporczywość”, co powoduje, że z prawnego punktu widzenia ustalenie ich znaczenia jest bardzo trudne. Również wskazane wyniki badań potwierdzają, że w każdym z omawianych przypadków długotrwałość i intensywność nieetycznych zachowań była różna.

Powyższa prawna definicja mobbingu wskazuje, że aby określone działanie lub zachowanie można było uznać za mobbing, musi ono łącznie spełniać określone cechy, to znaczy musi:

1. dotyczyć pracownika lub być skierowane przeciwko niemu;
2. polegać na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika;
3. wywoływać u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej;
4. powodować lub mieć na celu poniżenie albo ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Koniunkcja łącząca w przepisie znamię długotrwałości i uporczywości wskazuje, iż wymagane jest łączne występowanie tych cech, aby zakwalifikować dane zachowanie jako mobbing, wskazuje ponadto na wzajemne powiązanie tych pojęć.

Opisane przypadki bez wątpliwości zawierają cechy mobbingu wymienione w pkt 1, 3 i 4. Wątpliwości może budzić występowanie w niektórych przypadkach (przypadek I, II, III, IV) cechy opisanej w punkcie 2 – uporczywe i długotrwałe nękanie lub zastraszanie pracownika, czyli stwierdzenie, czy rzeczywiście nieetyczne zachowania były uporczywe i długotrwałe.

Lewicka z kolei, na potrzeby badań dotyczących zjawiska mobbingu, wyróżnia trzy poziomy natężenia negatywnych zjawisk, wzorując się na klasyfikacji Leymanna [Lewicka, 2014]:

1. Mobbing – występuje wtedy, gdy pojawią się trzy lub więcej symptomów z 47 działań wymienionych przez Leymanna i spełniają one następujące warunki: trwały co najmniej sześć miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej. Wywiady i analiza literatury wskazują, że występowanie mobbingu jest związane raczej z kilkoma symptomami niż z pojedynczym symptomem.
2. Słaby mobbing – występuje wtedy, gdy pojawi się jeden lub dwa symptomy z 47 działań opisanych przez Leymanna i spełniają one łącznie następujące warunki: trwały co najmniej sześć miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej.
3. Symptomy mobbingowe – wszystkie pozostałe przypadki, w których wystąpiły działania mobbingowe, ale nie spełniały kryteriów określonych przez Leymanna.

Jeśli natomiast nie wystąpiły żadne z tych 47 działań – brak mobbingu.

W literaturze naukowej pojawiają się opinie, że nie jest możliwe podanie ścisłej granicy, której przekroczenie zakwalifikuje dane zachowanie jako mobbing. Trudno przyjąć istnienie sztywnych ram czasowych dla powtarzalności bezprawnego zachowania i ograniczać je zawsze do okresu sześciu miesięcy. Ustalenie, czy dane zachowanie wyczerpuje znamię długotrwałości, wymaga szczegółowej i precyzyjnej analizy okoliczności konkretnego przypadku – jego cech i poziomu psychofizycznej odporności pracownika⁵.

Można zatem stwierdzić, że zachowania stosowane wobec wszystkich respondentów wyczerpują znamię długotrwałości, gdyż z każdego opisu wynika, że były to zachowania uporczywe (przebiegające codziennie, kilka razy w tygodniu), różnicowane – więcej niż trzy symptomy wskazujące na mobbing, mieszczące się w klasyfikacji rodzajowej Leymanna dotyczącej mobbingu, wywołujące bardzo negatywne skutki dla ofiar, w wielu obszarach ich funkcjonowania, na przykład: rozstrój zdrowia fizycznego i psychicznego, rozpad małżeństwa, pogorszenie relacji z pracownikami i rodziną, gorsze perspektywy zawodowe czy odejście z pracy.

Zachowania nieetyczne zakwalifikowano do zachowań obniżających jakość środowiska pracy, ale bez wątplenia mają one również związek z polityką personalną urzędów – brak reakcji przełożonych wyższego szczebla (w każdym przypadku) na zgłaszane zachowania, a zatem w organizacji istnieje przyzwolenie kierownictwa na występowanie i kontynuowanie nieetycznych zachowań wobec podwładnych, a jak wynika ze schematu 1, taka postawa prowadzi do dysfunkcji, a nawet patologii. Widoczny jest również brak dobrej woli przełożonych przejawiający się przede wszystkim nieumiejętnością dochodzenia do porozumienia z podwładnymi, nieakceptacją odmiennych opinii itp.

Podsumowanie

Dokonując podsumowania wyników badań empirycznych, należy stwierdzić, że mimo iż próba badawcza nie jest reprezentatywna, to wypowiedzi respondentów umożliwiły scharakteryzowanie zachowań nieetycznych w relacjach pracowniczych w urzędach skarbowych z terenu województwa X oraz zakwalifikowanie ich do mobbingu. Przedstawione wywiady stanowią bowiem najlepszy obraz zjawiska mobbingu, jaki był możliwy do zaprezentowania ze względu na naturę badanych zachowań.

Uzupełniając i pogłębiając analizę oraz wnioski płynące z przeprowadzonego badania empirycznego, warto przedstawić specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych skarbowości w Polsce w kontekście występowania zachowań nieetycznych, opracowaną na podstawie swobodnych wypowiedzi badanych osób, która wymaga głębokiej refleksji. Podstawowe

⁵ www.lexplay.pl, [dostęp: 27.07.2014].

elementy tejsze specyfiki, stanowiące podłoże rozwoju zachowań nieetycznych, są następujące:

1. Zarządzając pracownikami osoby sprawujące funkcje kierownicze w skarbowości muszą zrealizować dwa odległe od siebie cele: z jednej strony muszą zachowywać się w sposób profesjonalny oraz bezstronny podczas rozpatrywania spraw podatników, do czego obligują ich powszechnie obowiązujące akty prawne, a z drugiej zaś muszą dbać o możliwie największe wpływy budżetowe, co z kolei stanowi zachętę do „naginania” przepisów prawa, tak aby osiągnąć możliwie największe wpływy. Czynnikiem ten powoduje, że pracownicy szeregowi odczuwają szczególnie silną presję zwierzchników, jak również silny konflikt wewnętrzny pomiędzy własnymi zasadami i etyką urzędniczą a koniecznością osiągania wyników oraz utrzymania stanowiska pracy (por. przypadek I i VI).
2. Podstawowym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w skarbowości są materialne instrumenty motywowania: terminowo wypłacane wynagrodzenie zasadnicze wraz z należnymi dodatkami, takimi jak premie, świadczenia socjalne (choć ich zakres jest uzależniony od kondycji finansowej konkretnej jednostki) oraz inne tego typu świadczenia. Wyraźnie brakuje w praktyce zarządzania pracownikami w urzędach skarbowych miękkich instrumentów motywowania, opierających się na relacjach interpersonalnych.
3. Istotnym problemem urzędów skarbowych jest kultura organizacyjna, na którą wpływa specyfika administracji podatkowej. Ukierunkowanie na cel, którym jest pobór podatków, jak stwierdził jeden z respondentów: „tyle, ile się tylko da”, władczy stosunek do interesantów prezentowany również wobec podwładnych, możliwość decydowania o losach ludzi, szczególnie deprawujące poczucie bezkarności (urzędnicy nie ponoszą *de facto* żadnej odpowiedzialności za popełniane błędy), istniejące kliki pracowników (szczególnie tych z długim stażem pracy oraz zajmujących stanowiska kierownicze), przeciążenie pracą pracowników merytorycznych, połączone z koniecznością dotrzymania terminów ustawowych, powodują, że w urzędach panuje atmosfera wręcz zastraszenia.
4. Przełożeni pracowników urzędów skarbowych doskonale zdają sobie sprawę z chęci podejmowania pracy w tego rodzaju instytucjach; sytuacja urzędników jest o tyle trudna, że województwo X to region dotknięty relatywnie wysoką stopą bezrobocia, stąd też obawa przed utratą pewnej posady w administracji państwowej jest szczególnie silna i paraliżująco wpływa na jakiegokolwiek próby oporu wobec przełożonego stosującego mobbing; stanowi czynnik „prowokujący” wręcz do stosowania brutalnych metod zarządzania kadrą, zwłaszcza jeżeli dzięki temu osiągnane są „wyniki”.

Literatura

- Janowska Z. (2008), *Patologia sprawowania władzy ustawodawczej* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lewicka D. (2014) , *Rola funkcji personalnej w zapobieganiu dysfunkcjom i patologiom* [w:] D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stocki R. (2013), *Diagnoza organizacji od A do Z. Praktyczny podręcznik diagnozy organizacji dla konsultantów, trenerów i menedżerów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ustawa z dnia 21 czerwca 1996 r. o urzędach i izbach skarbowych*, Dz.U. 2004 Nr 121, poz. 1267, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*, Dz.U. 1974 Nr 24, poz. 141, z późn. zm.
- www.lexplay.pl [dostęp: 27.07.2014].
- www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/finanse-publiczne/budzetpanstwa/ustawy-budzetowe/2014/ustawa [dostęp: 1.05.2014].

