

Rafał GRUPA
Collegium Civitas w Warszawie

MOBBING W UJĘCIU INSTYTUCJONALNYM JAKO PATOLOGIA ZARZĄDZANIA PERSONELEM

Streszczenie. Celem niniejszej pracy jest ukazanie skali problemu mobbingu. Przedstawiona literatura pozwoliła na dokładny przegląd tego zjawiska. Autor w holistyczny sposób przedstawił różne aspekty i płaszczyzny tej patologii. Niniejsza praca ukazała niewątpliwy wpływ stylu zarządzania organizacją na przebieg zachowań mobbingowych. W pracy posłużono się zarówno literaturą przedmiotu, wynikami badań wtórnych oraz badaniami empirycznymi. Na podstawie analizy literatury oraz przeprowadzonego badania autor dochodzi do wniosku, że zjawisko mobbingu jest coraz częściej poruszonym i zauważalnym problemem zarówno w praktyce jak i w pracach naukowych oraz że należałoby coraz więcej czasu i badań poświęcić na jego głębszą analizę.

Słowa kluczowe: mobbing, przemoc w pracy, molestowanie, ofiara, patologia

MOBBING IN INSTITUTIONAL TERMS AS A PATHOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT

Summary. The aim of this study is to show the extent of the problem of mobbing. The literature presented allowed for a thorough review of this phenomenon. The author in a holistic way presented different aspects and planes of this pathology. The paper presents an unquestionable influence of the organisation management style on the process of mobbing behaviour. The work was used in both literature on the subject, the results of secondary research and empirical research. Based on the analysis of literature and the study, the author concludes that the phenomenon of mobbing is an increasingly raised and noticeable problem both in practice and research and work more time and research is needed that would be devoted to its deeper analysis.

Keywords: mobbing, violence at work, harassment, victim, pathology

1. Wstęp

Współczesne funkcjonowanie przedsiębiorstw stanowi zsynchronizowany system wielu obszarów i płaszczyzn, na których owe przedsiębiorstwo musi egzystować. Przed każdą organizacją stoi wiele problemów, z którymi muszą się one borykać każdego dnia. Jednym z nich, obecnie bardzo często zauważalnym jest problemem mobbingu. W niniejszym opracowaniu postanowiono przeanalizować zagadnienie mobbingu w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi oraz dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym ukazać jego skalę i wpływ na funkcjonowanie organizacji.

2. Mobbingująca organizacja

To, co jest tolerowane w miejscu pracy, w dużym stopniu będzie zależało od kultury organizacji oraz od postaw jej przywódców. Dyskryminacja i mobbing w firmie są zjawiskami, które negatywnie wpływają na skuteczność osiągania celów. Co więcej, psują też wizerunek firmy. Niektóre cechy organizacji mogą sprzyjać powstawaniu mobbingu. Dezorganizacja przedsiębiorstwa stanowi czynnik stresotwórczy z powodu nieprecyzyjnego opisanego poszczególnych stanowisk pracy (np. braku określenia zakresu obowiązków), niestabilnej struktury organizacyjnej lub też braku koordynacji w działaniach (np. podejmowania decyzji bez zgody odpowiednich osób). Wszystko to stanowi sprzyjającą płaszczyznę do pojawienia się przemocy psychicznej. Wprowadzanie w przedsiębiorstwach takich form pracy, w których celem jest zwiększenie efektywności przy pomijaniu czynników psychologicznych, stwarza sytuacje stresogenne i generuje konflikty, stanowiące korzystne warunki dla pojawienia się mobbingu¹.

Po raz pierwszy terminu mobbing użył Konrad Lorenz – zdobywca Nobla, zaś rozpowszechnił ją Heinz Leymann – niemiecki psycholog i psychiatra. Mobbing można określić jako wrogie, niszczące, nieetyczne i systematycznie powtarzające się zachowanie, skierowane wobec jednej osoby lub grupy osób, w wyniku którego następuje psychiczne, psychosomatyczne i społeczne „wypalenie” pracownika. Mobbing to rodzaj terroru psychicznego ze strony pracodawcy, przełożonego lub grupy pracowników, skierowany przeciwko jednemu pracownikowi (podwładnemu) lub wyodrębnionej grupie pracowników (podwładnych)². Polskie prawodawstwo przedstawia mobbing jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym

¹ Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: Mobbing – patologia zarządzania personelem. Diffin sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 39-40.

² Kłós B.: Mobbing. Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz. Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Warszawa 2002, s. 2.

i długotrwałym nękanii lub 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 (art. 94³. § 2. Kodeksu pracy)³. Zatem mobbingującą organizację możemy zdefiniować jako organizację, w której dochodzi do aktów przemocy zarówno psychicznej, jak i fizycznej w miejscu pracy, a mobbing należy nie tylko do zaburzeń w sferze samej grupy, lecz do deformacji instytucjonalnej. Mobbing ma miejsce szczególnie w krajach szybko rozwijających się, gdzie zależność między ludźmi, w strukturach instytucjonalnych jest coraz większa. Występuje tam hierarchizacja tworząca sztuczne bariery, co zwiększa możliwość występowania zachowań definiowanych jako mobbing⁴.

Organizacje o sztywnych strukturach i zależnościach służbowych są podatnym gruntem do stosowania przemocy względem podwładnych. Podstawą takich zachowań jest tzw. teoria biurokracji, sformułowana przez Maxa Webera na początku XX wieku. Spośród cech idealnej organizacji zapisanej w teorii Webera dla kształtowania się stosunków międzyludzkich, szczególne znaczenie mają takie zasady, jak⁵:

- Hierarchiczna struktura organizacji i zasada jednoosobowego kierownictwa. Zasada ta skutkuje wyraźnym podziałem społeczności zakładu pracy na kierujących i kierowanych z silnym dystansem między tymi kategoriami i silną dominacją kierowników nad podwładnymi. Decyzje kierownika są podejmowane jednoosobowo, są ostateczne i nie podlegają zaskarżeniu ani dyskusji w szerszym gronie przełożonych.
- Standaryzacja metod zarządzania, wyrażająca się w postulacie, aby działalność organizacji była regulowana przez abstrakcyjne, z góry określone, sformalizowane reguły postępowania niezależne od poszczególnych przypadków, osób lub spraw. Zasada ta sprzyja niedostrzeganiu przez kierownictwo indywidualnych różnic i potrzeb podwładnych. Tymczasem ludzie różnią się charakterem, osobowością, wrażliwością na określone bodźce. Taka sama sankcja zastosowana przez przełożonego dla jednego podwładnego może być niewiele znacząca, a dla drugiego – silnym przeżyciem traumatycznym i stresogennym.
- Bezosobowość. Idealny kierownik nie okazuje żadnych uczuć wobec swoich podwładnych. Zarządza w sposób bezosobowy, bezstronny, obiektywny. Wtedy może być kierownikiem – zdaniem Webera – sprawiedliwym i skutecznym. W przeciwnym razie zaangażowanie emocjonalne, indywidualny osąd sytuacji lub problemu jest źródłem nieracjonalności – przełożony preferuje lub krzywdzi podwładnych. Chłodna

³ Kucharska A.: Mobbing. Informator dla pracodawcy. Państwowa Inspekcja Pracy. Warszawa 2012, www.pip.gov.pl/html/pl/wydawn/pdf/mobbing_pracodawca.pdf, s. 12, 04.08.2014.

⁴ Kasta-Pyz A.: Mobbing jako patologia zarządzania personelem w ujęciu europejskim. WSP w Warszawie, <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/747yina5ghmqmnesxdewxlds614d8z.pdf>, 29.07.2014.

⁵ Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: op.cit., s. 41-42.

postawa obserwatora i brak zaangażowania emocjonalnego są według teorii biurokracji pożądanymi cechami kierownika. W praktyce skutkuje to bezduszością i niezdolnością do empatii u kierowników. Są to cechy charakteryzujące każdego mobbera.

- Kompetencja. Podstawą do zajęcia stanowiska w organizacji biurokratycznej jest wiedza i kwalifikacje zawodowe. Tymczasem na kierowniczym stanowisku niezwykle ważne są kompetencje interpersonalne – zdolności empatyczne, umiejętność komunikowania się z podwładnymi, zdolność przewodzenia innym bez dominacji itp.

Biorąc pod uwagę model Webera, kierownik-mobber jest w organizacji biurokratycznej doskonałym przełożonym, kompetentnym, umiejącym utrzymać dyscyplinę. Jednakże nie zauważa on, że poprzez swoje destrukcyjne zachowanie prowadzi do zahamowania rozwoju osobowości człowieka, jego inicjatyw, co za tym idzie, marnowania potencjału, kwalifikacji i zdolności ludzi pracowitych i wybitnych⁶. W konsekwencji Weberowski model organizacji jest stylem promującym nieetyczne zachowania, których konsekwencje prowadzą do przemocy psychicznej oraz mobbingu. Styl ten jest nieskuteczny i raczej obecnie niestosowany w praktyce.

Występowaniu mobbingu sprzyja autokratyczny styl zarządzania. W autokratycznym stylu kierownik sam podejmuje wszelkie decyzje za grupę i za jej członków. Sam nie bierze udziału w jej pracach, ograniczając się tylko do jej nadzorowania. Nie dopuszcza do dyskusji dotyczących wydawanych przez niego poleceń, a także w żaden sposób nie zasięga opinii grupy. Stosuje dużo kar, bez wyjaśniania motywów ich użycia. Działa pod wpływem impulsu, chwilowych nastrojów, co negatywnie odbija się na jego kontaktach z pracownikami. Cechuje go nieobliczalność oraz despotyczność, nie dba o rozwój personelu, gdyż uważa, że nie są oni w stanie niczego się nauczyć. Jego styl polega na wzbudzaniu strachu i lęku wśród podwładnych. Styl zarządzania o charakterze autokratycznym stanowi w pewnym sensie reakcję obronną, mającą odwracać uwagę pracowników od niepełnych kwalifikacji, czy też innych słabych punktów zwierzchnika. Innym motywem autorytarnych zachowań przełożonego jest nadmierne poczucie własnej wartości i zdolności, stąd reakcją na wyrażone odmienne zdanie lub jawny sprzeciw ze strony pracownika jest gniew i agresja, łatwo przekładające się na działania mobbingowe. W autokratycznym stylu kierowania pracownicy nie mają swobody wyboru nie tylko zadania, ale także sposobu jego wykonania. Obok szczegółowo sformułowanego zadania otrzymują oni również drobiazgowo instrukcje dotyczące jego wykonania. Kierownik nie zadowolona się tym, że zadanie zostało wykonane. Stwarza to okazję do nękania pracownika licznymi pretensjami i sankcjami za sam sposób

⁶ Ibidem, s. 42.

działania⁷. „Mobbing będzie postrzegany jako objaw niskiego poziomu rozwoju rozumowania moralnego mobbera oraz atmosfery obojętności”⁸.

Jednym ze stylów kierowania, w którym także pojawia się niebezpieczeństwo zaistnienia zjawiska lobbingu, jest styl nieingerujący. Menedżer nie przejawia wysiłków zmierzających do osiągnięcia celów i realizacji zadań. W sytuacji zauważenia konfliktu nie umie sobie z nim poradzić, woli stać z boku, niż ingerować i próbować rozwiązać zaistniałą sytuację. Nieumiejętność realizacji zadań powoduje frustrację, a nieumiejętność współzycia z ludźmi – izolację. Swoich podwładnych zauważa jako ludzi leniwych, niekompetentnych i unikających odpowiedzialności za swoje czyny. W grupie, w której dowodzi, wciąż istnieją konflikty i są one nieuchronne. Sam stara się również unikać odpowiedzialności, podejmuje działania dopiero wtedy, gdy zostaje do tego zmuszony okolicznościami. Styl ten cechuje się całkowitym rozluźnieniem i zanikiem kompetencji kierowniczych, maksymalną swobodą, brakiem konsekwentnie precyzowanych zadań i realizowanych celów, zupełnym zanikiem odpowiedzialności. Kierownik jest niezdolny do sprawowania władzy i kontroli. Sytuacja taka stwarza chaos organizacyjny, a w następstwie konflikty między pracownikami i mobbing poziomy (grupowy). Efektem funkcjonowania stylu nieingerującego może być też sytuacja, w której kierownictwo nie dostrzega lub ignoruje konflikty wśród pracowników. W takich warunkach osoba dążąca do zdobycia władzy, nie będąc kontrolowana przez zwierzchnika, posiada dużą swobodę w zwalczaniu i niszczeniu potencjalnych konkurentów⁹.

Źródłem mobbingu może być konformizm grupowy. Nadmiernie solidarne, monolitowe, silnie skonsolidowane zespoły pracownicze wymagają od swoich członków absolutnej jednomyślności, karzą nonkonformistów za każde odstępstwo od zdania większości grupy. Podobny mechanizm może także działać w obrębie kadry kierowniczej. Jeżeli pewna grupa kierowników stosuje mobbing wobec podwładnych, to pozostali przełożeni uznają takie zachowanie za obowiązujący w danej organizacji styl kierowania ludźmi. Wprowadzone normy stają się obowiązujące i w ten sposób wytwarza się w organizacji kultura mobbingu¹⁰.

M.F. Hirigoyen¹¹ zauważa, że zachowania mobbingowe występować mogą tylko wtedy, gdy organizacja toleruje stosowanie terroru psychicznego lub nawet do niego zachęca, stwarza atmosferę pobłażania dla tego rodzaju zachowań. Autorka zwraca uwagę również na problem wytyczenia granicy pomiędzy zachowaniami o charakterze autorytarnym, mającymi na celu motywowanie, mobilizowanie do lepszej wydajniejszej pracy, a działaniami mobbingowymi. Zdarza się również, że naczelna kadra zarządzająca w pełni akceptuje

⁷ Ibidem, s. 43.

⁸ Mroziewski M.: Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2014, s. 167.

⁹ Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: op.cit., s. 43.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Hirigoyen M.F.: Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym. Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2002, s. 77.

i celowo wykorzystuje mobbingowe działania jednostek dla zwiększenia swej efektywności i osiągnięcia zamierzonych rezultatów¹².

Oprócz wcześniej wymienionych stylów kierowania, czynnikiem, który ma niewątpliwy wpływ na kształtowanie relacji międzyludzkich i możliwości pojawienia się mobbingu w środowisku pracy jest kultura organizacyjna. Stanowi ona zbiór nieformalnych i niepisanych reguł, dzięki którym członkowie organizacji wiedzą, jak się zachowywać i reagować oraz, które czynią takie działania w jednej organizacji odmiennymi od zachowań w innej¹³. Kultura organizacyjna wpływa zarówno na to, co się dzieje wewnątrz firmy, jak również na jej sposób komunikowania na zewnątrz. Tam, gdzie kultura organizacyjna rozwijała się długo i silnie się zakorzeniła, szybkie zmiany mogą być trudne do wprowadzenia, a czasami w ogóle niemożliwe, chyba że zajdzie traumatyczne zdarzenie¹⁴. Do zadań kadry zarządzającej należy zatem zdefiniowanie pożądanej oraz diagnoza aktualnej kultury organizacyjnej. Jeżeli więc w organizacji mamy do czynienia z kulturą pożądaną, ważne jest jej wzmacnianie i rozwijanie. Jeżeli kultura jest nieodpowiednia, należy podjąć próby określenia, co trzeba zmodyfikować i rozwinąć, a następnie wdrożyć plany zmian¹⁵.

Do najbardziej patogennych należą organizacje, których kultura jest bardzo silna albo bardzo słaba. Te pierwsze nadmiernie zniewalają pracownika, drugie – zbyt rozluźniają więzi¹⁶. Zbyt silna kultura organizacyjna ogranicza wolność jednostki. Człowiek pracujący w takiej firmie poddawany jest silnej presji wyniku oraz funkcjonuje w obawie przed konsekwencjami, jakie wobec niego mogą zostać wyciągnięte. W słabej kulturze organizacyjnej nie ma dokładnie sprecyzowanych sposobów działania, nie ma jasno określonych wzorców zachowań i postępowania wewnątrz firmy, co w konsekwencji doprowadza do sytuacji, że pracownicy zachowują się we własny indywidualny sposób, który doprowadzić może do działań dominujących pewnych jednostek, które z kolei wyzwalają patologiczną maszynę, jaką jest mobbing.

3. Obowiązek pracodawcy przeciwdziałaniu mobbingowi

Najlepszymi sposobami przeciwdziałaniu oraz zwalczania mobbingu jest odpowiednia polityka firmy, a więc prawidłowo dostosowana procedura rekrutacji, awansowania pracowników i kierowników oraz szkolenia i doskonalenie zawodowe – ogólnie mówiąc

¹² Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: *op.cit.*, s. 46.

¹³ Makin P., Cooper C., Cox C.: *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. PWN, Warszawa 2000, s. 233.

¹⁴ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 250.

¹⁵ *Ibidem*, s. 257.

¹⁶ Laszczak M.: *Patologie w organizacjach. Mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie*. Kraków 1999, s. 152.

właściwe zarządzanie personelem. To pracodawcy ponoszą odpowiedzialność za przestrzeganie przepisów prawa w zakładzie pracy, kształtowanie norm i zasad pożycia społecznego, za wszelkie nieprawidłowości, a więc za całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dostosowanie odpowiednich przepisów oraz regulaminów pracy, mające na celu wykluczenie mobbingu czy molestowania, mogą uchronić pracodawcę przynajmniej od części zarzutów. Ważne jest, że sąd podczas rozpatrywania wniosku o mobbing sprawdza, czy faktycznie doszło do niego na terenie zakładu pracy i jakie okoliczności do niego doprowadziły. Zatem, tak ważne jest wprowadzenie procedur antymobbingowych, gdyż zmniejszają one prawdopodobieństwo zaistnienia takich zachowań. Podmiotem kreującym politykę antymobbingową lub antydyskryminacyjną w przedsiębiorstwie powinno być zawsze kierownictwo organizacji, natomiast podmiotem prowadzącym faktyczne działania antymobbingowe w przedsiębiorstwie – dział personalny. Mowa oczywiście o nowoczesnym dziale personalnym – profesjonalnym, wyposażonym w odpowiednie narzędzia i kompetencje oraz uprawnienia¹⁷.

Opierając się na doświadczeniach praktycznych, można wywnioskować, że¹⁸:

- Programy antymobbingowe muszą mieć zdolność do konkurencyjności z innymi być może już funkcjonującymi programami (np. rozwiązywania konfliktów antyalkoholowych, budowania zespołów pracowniczych, składania skarg itp.).
- Niektóre firmy celowo mogą unikać pojęcia *mobbing* ze względu na ryzyko utraty dobrego imienia, dobrego image. Dlatego posługują się innymi nazwami programów. Zamiast nazwy – program antymobbingowy używają np. innego określenia – program dobrego samopoczucia.
- Tworzenie antymobbingowych programów i wprowadzanie ich w życie, a później doskonalenie i ocenianie związane jest z kosztami. Trudno jednak w sposób jednoznaczny mówić o opłacalności postępowania antymobbingowego, nawet wówczas, gdy wydaje się, że koszty prewencji są większe niż koszty mobbingu. Współczesne organizacje wiedzą, że utrata społecznego wizerunku jest czymś niewymiernym, a konsekwencje zachowań patologicznych mogą być olbrzymie (łącznie z likwidacją organizacji, jej upadkiem).

Z powyższych informacji wynika, że ciałem odpowiedzialnym za wprowadzanie odpowiedniej polityki firmy, mającej na celu wykluczenie działań lobbingowych, jest pracodawca. Z kadry kierowniczej „powinni być wykluczeni ludzie o tzw. toksycznej osobowości, czyli ludzie:

¹⁷ Marciniak J.: Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania. Wolter Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 103.

¹⁸ Resch M., Schubiński M.: Mobbing – Prevention and Management in Organization. „European Journal of Work & Organizational Psychology”, No. 2(5), 1996, p. 295-308.

- którzy z natury są nieżyczliwi innym,
- o nadmiernej ambicji władzy,
- o niskim poziomie moralnym,
- skłonni do tworzenia układów i klik,
- o osobowości narcystycznej lub neurotycznej,
- niedojrzali emocjonalnie, niekompetentni.

Problem w tym, że właśnie tacy ludzie najsilniej ubiegają się o kierownicze stanowiska i zajmują je, dlatego wobec kandydatów na stanowiska kierownicze należy stosować testy wykrywające cechy osobowości charakteryzujące mobbera. Jest to postulat kierowany do pracodawców, odpowiednich służb personalnych i komisji konkursowych powołujących kierowników¹⁹.

Naczelna kadra kierownicza każdej organizacji ma szczególną rolę do wypełnienia przy przeciwdziałaniu mobbingu. Sprawowanie funkcji kierowniczej jest bowiem związane z odpowiedzialnością za podległych pracowników, w tym również za zdiagnozowanie oraz identyfikację sytuacji mobbingu, jak również podjęcie odpowiednich kroków w celu jej eliminacji. Ważnym zadaniem dla naczelnej kadry kierowniczej jest opracowanie programu działań antymobbingowych, z uwzględnieniem charakteru i specyfiki danej organizacji. Program taki powinien obejmować działania zapobiegające wystąpieniu mobbingu w organizacji, jak również konieczne w sytuacjach stwierdzenia przypadku mobbingu²⁰.

Należy także uwrażliwiać pracowników organizacji na problemy mobbingu poprzez informowanie, objaśnianie i przeprowadzanie szkoleń. Poniżej lista potencjalnych zakresów tematycznych szkoleń²¹:

- Szkolenia dla kadry kierowniczej służące optymalizacji zachowań kierowniczych prowadzącej do kooperatywnego stylu kierowania. W szczególności treningi w rozwiązywaniu konfliktów, integracji społecznej i komunikacji są odpowiednimi narzędziami w dążeniu do ograniczenia eskalacji konfliktów. Najodpowiedniejszymi adresatami tego typu szkoleń powinni być kierownicy niższego i średniego szczebla, gdyż to oni właśnie w pierwszej kolejności stykają się z przykrymi okolicznościami towarzyszącymi mobbingowi.
- Szkolenia dla wszystkich pracowników służące poprawieniu zachowań w dziedzinie komunikacji. Mają one na celu doprowadzenie do otwartej i przynoszącej korzyści struktury komunikacyjnej całego przedsiębiorstwa.

¹⁹ Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: op.cit., s. 61.

²⁰ Ibidem, s. 63.

²¹ Kratz H.J.: Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Helion, Gliwice 2007, s. 50-51.

- Szkolenia dla wszystkich pracowników służące rozwijaniu ich zdolności w dziedzinie rozwiązywania konfliktów. Mają one na celu osiągnięcie możliwości znajdowania dojrzałego i społecznie akceptowalnego rozwiązania konfliktu w miejscu pracy.

W organizacji, która zatrudnia dużą ilość osób, powinno się tworzyć specjalne stanowiska pracy dla osób, które zajmowałyby się przeciwdziałaniem mobbingowi. Doskonałą sytuacją byłoby, gdyby osoba taka z zawodu była psychologiem pracy lub lekarzem, albo pedagogiem społecznym. Pracownik ten musi być zobowiązany do utrzymania tajemnicy, a także powinien mieć prawo interweniowania w razie zaistnienia takiej potrzeby.

Należy zauważyć, że to na pracodawcy ciąży odpowiedzialność za sposób funkcjonowania organizacji oraz przestrzegania w niej przepisów pracy i zasad współżycia społecznego. Dlatego w interesie pracodawcy, także finansowym, leży monitorowanie atmosfery w organizacji, obserwacja zachowań i relacji między pracownikami. Niezbędne jest ponadto kształtowanie takiej kultury organizacji, w której ceni się jawność, otwartość, zagwarantowane jest prawo do krytyki i swoboda wypowiedzenia się. Konieczne jest stworzenie takiego klimatu w stosunkach międzyludzkich, z którego wyeliminowane jest poczucie lęku, a towarzyszy miła i przyjazna atmosfera pracy. To są elementarne warunki umożliwiające zapobieganie mobbingowi, który jest skrajną patologią w zarządzaniu personelem.

4. Projekt badawczy dotyczący zjawiska mobbingu

Współcześnie można zauważyć, że problem mobbingu jest coraz częściej poruszaną kwestią w strukturach organizacji, a także na poziomie debaty publicznej. Zarówno organizacje, jak i różnego rodzaju firmy wprowadzają w swoich strukturach programy antymobbingowe lub korzystają z usług firm szkoleniowych, mających na celu podniesienie świadomości dotyczącej problematyki mobbingu oraz przeciwdziałanie w odniesieniu do patologicznych zachowań w miejscu pracy²². Mobbing nie jest problemem danej organizacji czy określonego kraju, jest problemem w skali globalnej. Zróżnicowana literatura oraz badania ukazują, że spotkać się z nim możemy niezależnie od położenia geograficznego. Ostatnie badania wśród pracowników Holandii ukazały, że z problemem tym miało do

²² Na podstawie: <http://effectgroup.pl/szkolenia/procedury-antymobbingowe-oraz-antydyskryminacyjne-2/>; forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/download/202/121; 8723.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1063649; www.bip.kielce.eu/editor-cm-web-portlet/content/...=/zal2_204_09.doc; bip.radom.pl/download/69/33470/3395z.pdf; 8723.indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1063649; <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2010-02474-E.pdf>; <http://msa.monash.edu/MSA/files/69/69dd8a27-53df-4d24-ad17-774fd7207949.pdf>; <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2010-02474-E.pdf>; www.gk.com.pl/about-us/our-standards/anti-mobbing-policy.

czynienia aż 39% badanej populacji²³. Badania przeprowadzone przez brytyjskich naukowców wśród pracowników Malezji prezentują, że z problemem przemocy w pracy miało do czynienia 42,6% badanych²⁴. Z innych badań przeprowadzonych w Turcji zaprezentowane dane pokazują, że z mobbingiem styczność miało ponad 20% respondentów²⁵. Mobbing jest definiowany jako rosnący problem międzynarodowy w miejscu pracy²⁶, mający negatywny wpływ na zdrowie psychiczne oraz fizyczne jednostki²⁷, na satysfakcję z pracy oraz wydajność organizacyjną²⁸. W Polsce w roku 2002 według statystyk, ofiarami szykanowania w miejscu pracy padło 17% badanych²⁹, zaś wyniki danych statystycznych Ministerstwa Sprawiedliwości w latach 2005-2009 ukazują tendencję wzrostową do roku 2008³⁰. Według badań przeprowadzonych w 2011 roku przez Wydział Nauk Humanistycznych SGGW oraz Mazowieckie Centrum Profilaktyki Uzależnień aż 46 proc. Polaków spotkało się ze złym traktowaniem w miejscu pracy³¹. Coraz częściej o znęcaniu psychicznym można przeczytać w prasie czy usłyszeć w telewizji. Sytuacja taka zwiększa świadomość społeczną na ten problem, co w konsekwencji prowadzi do znacznego wzrostu zainteresowania problematyką mobbingu. Pomimo zwiększenia zainteresowania publicznego, problem ten jednak nie jest do końca zbadany, gdyż według literatury tylko jedna na pięć osób decyduje się podjąć walkę o swoje prawa. Spowodowane jest to sytuacją, w której ofiara boi się kolejnych szykan ze strony mobbera, a także obawą przed znalezieniem innej pracy, gdzie nowy pracodawca może nie chcieć zatrudnić „problematicznego” pracownika. Dlatego autor za cel badawczy niniejszej pracy postanowił pokazać skalę zjawiska mobbingu na podstawie przeprowadzonego badania.

²³ Dehue F., Bolman C., Vollink T., Pouwelse M.: Coping with bullying at work and health related problems. „International Journal of Stress Management”, Vol. 19(3), Aug 2012, p. 175-197.

²⁴ Yusop Y., Dempster M., Stevenson C.: Understanding Inappropriate Behaviour: Harassment, Bullying and Mobbing at Work in Malaysia, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, April 2014, p. 179.

²⁵ Yuksel M., Tuncisper B.: The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. „International Review of Management and Marketing”, Vol. 1(3), 2011, p. 60.

²⁶ Salin D.: Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, No. 10(84), p. 426.

²⁷ Mikkelsen E.G., Einarsen S.: Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, No. 10(4), 2001, p. 394.

²⁸ Salin D.: op.cit., p. 426.

²⁹ Dane na podstawie badań CBOS z 2002 roku oraz na podstawie artykułu Mobbing w środowisku pracy, opracowanym przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy dostępne na stronie http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/pdf/mobbing_ciop.pdf, 12.08.2014.

³⁰ Na podstawie danych statystycznych w książce: Romer M., Najda M.: Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym. LexisNexis Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 213-217.

³¹ Polska-Kamieńska A.: Ukryty problem mobbingu, www.pulshr.pl/prawo-pracy/ukryty-problem-mobbingu,13346.html, 10.08.2014.

Hipotezy badawcze

- Mobbing stanowi dość duży problem w miejscu pracy zarówno dla pracowników, jak i całej organizacji.
- Istnieje współzależność między stosowaniem mobbingu a pozycją mobbera w organizacji.
- Sytuacje mobbingowe w większym stopniu występują w sektorze publicznym niż w prywatnym.

Metoda badania

Techniką badawczą wykorzystaną do badania była ankieta³². Dobór próby został wykonany w sposób losowy, co zdaniem autora zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania wiarygodnych wyników. Wybór przeprowadzono przy wykorzystaniu urny z umieszczonymi ponumerowanymi ankietami, z której następnie wylosowano odpowiednią próbę. Dla uzyskania większej wiarygodności badania, ankiety zostały także przeprowadzone w sposób anonimowy, co wpływa na większą otwartość i szczerłość respondentów.

Dobór i liczebność próby

Badanie wykonane zostało na próbie losowej i jest ono badaniem pilotażowym, a jego wyniki służą celom niniejszego opracowania. Liczebność próby wynosi 167 osób aktywnych zawodowo, powyżej 20 roku życia.

Narzędzie badawcze

Badanie wykonano za pomocą kwestionariusza ankiety standaryzowanej.

5. Wyniki badania oraz konkluzje

Tabela 1

Opis próby badawczej

Cechy demograficzne		Ogółem (167)		Osoby doświadczające działań mobbingowych (102)	
		liczba	%	liczba	%
Płeć	kobieta	69	41	59	57,8
	mężczyzna	98	59	43	42,2
	brak danych	-	-	-	-
Wiek	20-30	51	30,5	41	40,2
	31-40	52	31,2	38	37,3
	41-50	43	25,7	18	17,6
	51>	21	12,6	5	4,9
	brak danych	-	-	-	-
Wykształcenie	podstawowe	12	7,1	3	2,9
	zawodowe	31	18,6	27	26,5
	średnie	68	40,7	26	25,5
	wyższe	47	28,2	43	42,2
	brak danych	9	5,4	3	2,9

³² Wzór ankiety w aneksie.

cd. tab. 1

Sektor zatrudnienia	sektor publiczny	96	57,5	63	61,8
	sektor prywatny	58	34,7	36	35,3
	brak danych	13	7,8	3	2,9
Rodzaj wykonywanej pracy	pracownik fizyczny	68	40,6	49	48
	pracownik umysłowy	53	32	31	30,4
	pracownik niższego szczebla zarządzania	32	19	16	15,7
	pracownik wyższego szczebla zarządzania	14	8,4	6	5,9

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie powyższych danych można zauważyć, że ponad 60% badanych doświadczyło w swojej karierze zawodowej znamion mobbingu (działania trwające ponad 6 miesięcy o częstotliwości min. raz w tygodniu). Najbardziej na mobbing narażeni są pracownicy sektora publicznego (61,8%), osoby o wysokim poziomie wykształcenia (42,2%) oraz osoby młode w wieku do 30 lat (40,2%). Zapewne czynnikiem, który ma wpływ na mobbing wobec osób młodych z wyższym wykształceniem, jest ich konkurencyjność w stosunku do osób starszych. Osoby świeżo po studiach z dobrym przygotowaniem merytorycznym oraz silną potrzebą znalezienia pracy są niewątpliwie dużym zagrożeniem i konkurencją dla starszej kadry pracowniczej, co powoduje chęć wykluczenia ich z organizacji. Osoby w wieku powyżej 50. roku życia stanowią mały odsetek ofiar mobbingu. Stanowiąc to może o ich silnej pozycji wewnątrz firmy zbudowanej przez lata pracy i doświadczenia.

Presja przemocy psychicznej także w największym stopniu jest przejawiana w stosunku do kobiet (57,8%). Spowodowane jest to zapewne słabszą odpornością psychiczną kobiet oraz silniejszą oraz dominującą postawą mężczyzn.

Biorąc pod uwagę rodzaj wykonywanej pracy, największa liczba osób poszkodowanych to pracownicy fizyczni, a więc pracownicy o najniższych kwalifikacjach zawodowych. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia skala mobbingu maleje. Mowa tu oczywiście o mobbingu biernym, a więc o ofiarach, co może świadczyć, że osoby bardziej wykształcone rzadziej bywają ofiarami, lecz mogą one stanowić większy odsetek mobberów.

Tabela 2

Rodzaje działań mobbingowych

Rodzaje działań mobbingowych	Liczba odpowiedzi udzielonych przez osoby mobbingowane (102)	% osób
obmawianie	36	35,3
krytyka pracy	84	82,3
ośmieszanie pracownika	79	77,4
przerywanie wypowiedzi	43	42
reagowanie krzykiem/ubliżanie	91	89
przydzielanie zadań dodatkowych (poniżej/powyżej kompetencji, niezwiązanych z umową, obraźliwych, niewykonalnych, nadgodzin)	67	65,7
izolacja od reszty zespołu	56	55

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie pokazuje, że najczęstszą formą przemocy psychicznej w miejscu pracy jest reakcja krzykiem oraz ubliżanie ofierze (89%). Kolejnymi rodzajami działań mobbingowych są krytyka wykonywanej pracy (82,3%), ośmieszanie pracownika (77,4%) oraz zlecanie dodatkowych zadań, które nie należą do zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy, uderzają w godność ludzką, są poniżej lub powyżej kompetencji, przez co mogą być niewykonalne (65,7%). Działania te są bardzo nieetyczne, lecz specjalnie w wyrafinowany sposób stosowane przez mobbera w celu dehumanizacji ofiary oraz ukazania jej jako osoby całkowicie niekompetentnej.

Tabela 3

Cechy mobbera/charakterystyka/cechy mobbera i ofiary

Cechy mobbera		Osoby mobbingowane ogółem (102)		Kobiety mobbingowane (59)		Mężczyźni mobbingowani (43)	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%
Wiek	20-30	8	7,8	5	8,5	3	7
	31-40	38	37,3	22	37,3	16	37,2
	41-50	43	42,2	24	40,7	19	44,2
	51>	11	10,8	7	11,8	4	9,3
	brak danych	2	1,9	1	1,7	1	2,3
Płeć	kobieta	53	52	42	71	11	25,6
	mężczyzna	49	48	17	29	32	74,4
	brak danych	-	-	-	-	-	-
Pozycja zawodowa	główny przełożony	9	8,8	6	10,1	3	7
	bezpośredni przełożony	67	65,7	39	66,2	28	65,1
	współpracownicy	19	18,6	9	15,2	10	23,3
	podwładny	5	4,9	3	5,1	2	4,6
	brak danych	2	2	2	3,4	-	-

Źródło: Opracowanie własne.

Zaobserwowano, że kobiety częściej doświadczają mobbingu ze strony kobiet (71%), a mężczyźni w sposób analogiczny ze strony mężczyzn (74,4%). Wyniki ankiet dostarczają ciekawej obserwacji, że przeciętnym mobberem jest kobieta (52%). Zapewne spowodowane jest to sytuacją, iż w badaniu to kobiety częściej były ofiarami mobbingu. Zgodnie z założeniami literatury zauważono prawidłowość, że mobbing w większości stosowany jest w sposób pionowy, a więc na linii przełożony – podwładny (65,7%). Spowodowane jest to dominującą sytuacją przełożonego oraz jego większą rolą w organizacji. Średni wiek mobbera mieści się w granicach 31-50 lat, z czego aż 42,2% stanowią ludzie po 41 roku życia. Stanowić to może o ich silnej pozycji wewnątrz organizacji, a także o drugim ważnym wspomnianym już wcześniej czynnikiem, iż osoby te mają w swoich młodszych kolegach i koleżankach dość dużą konkurencję, dlatego jednym ze sposobów jest stosowanie przez nich przemocy psychicznej. Analizując powyższe, trudno jednoznacznie stwierdzić, że mobberami są głównie kobiety. Różnica w porównaniu do mężczyzn jest niewielka. Autor dochodzi zatem do wniosku, że prawdopodobnie badanie wykonane zostało na zbyt małej próbie, a różnica w stosunku kobiet do mężczyzn mieści się w granicach błędu statystycznego.

Z przedstawionego badania wynika, iż ponad 60% z badanej populacji doświadczyło znamion mobbingu.

Hipotezy postawione przed wykonaniem badania zostały zweryfikowane w następujący sposób:

Prawdą jest, że mobbing stanowi duży problem w miejscu pracy. Literatura mówi o liczbie kilku do kilkunastu procent osób, które padają ofiarą terroru psychicznego. Jednakże badanie pokazało, że problem ten jest o wiele większy; co druga osoba nie jest zadowolona ze swojego miejsca pracy z powodu konfliktów, stresu oraz sytuacji, które wpływają negatywnie na stan zdrowia. Należałoby się zastanowić, w jaki sposób można zapobiec temu niepokojącemu zjawisku.

Faktycznie istnieje współzależność między stosowaniem mobbingu a pozycją mobbera w organizacji. W większości jest to bezpośredni przełożony (65,7%). Warto zauważyć, że w większości mobbingu doświadczają ludzie młodzi (40,2%). Osoby te, pomimo swojego wykształcenia, eliminowane są z możliwości wykazania się oraz rozwoju. Koszty mobbingu ponoszone są przez całe otoczenie zarówno ofiarę, organizację, jak i społeczeństwo. Koszty leczenia, rehabilitacji czy świadczeń zdrowotnych w znaczny sposób obarczają państwo. Ci młodzi ludzie, którzy powinni dokładać do budżetu państwa, są na jego utrzymaniu. Z badania wynika, iż kobiety są w większym zakresie ofiarami mobbingu (57,8%). Wspominając wcześniej o kosztach, jakie ponosi ofiara i społeczeństwo, należałoby w tym przypadku dodać o wielkich kosztach, jakie ponosi rodzina ofiary. Kobieta, osoba, która podtrzymuje ciepło rodzinne, w sytuacji bycia ofiarą mobbingu zaczyna zaniedbywać swoje obowiązki domowe. Skutki mogą być katastrofalne i prowadzić do różnych zachowań patologicznych w obszarze rodzinnym, takich jak nieporozumienia z dziećmi, konflikty małżeńskie, włączając w to rozpad związku.

Większe występowanie mobbingu w sektorze publicznym (61,8%) niż prywatnym zapewne spowodowane jest zbyt dużym chaosem panującym w urzędach administracji publicznej. Brak przełożonych lub czasem ich nadmierna ilość powoduje nieład komunikacyjny i zaburza procesy dobrych stosunków interpersonalnych. Co więcej, w sektorze publicznym praktycznie ludzie nie odpowiadają za budżet przedsiębiorstwa, nie zwracają uwagi na ponoszone koszty i wydatki, a takimi właśnie są koszty mobbingu – absencji, zastępstw czy odszkodowań. Sektor prywatny bardziej zwraca uwagę na problem mobbingu, zapewne dlatego, iż w większy sposób szacuje swoje koszty, zyski i straty.

6. Podsumowanie

W czasach współczesnych podstawą zarządzania zasobami ludzkimi jest tworzenie dobrych relacji ze swoimi pracownikami, angażowanie ich w wykonywaną pracę oraz utożsamianie pracowników z organizacją. Obecny model czy może raczej filozofią sposobu zarządzania jest tzw. marketing personalny. K. Schwan i K.G. Seipel piszą³³, że pracownik powinien znaleźć na swoim stanowisku nie tylko techniczne środki pracy, ale również jasno sprecyzowane zadania, cele i wizje przedsiębiorstwa oraz odpowiednie, przyjazne mu otoczenie. To wszystko razem umożliwi mu samookreślenie się, podnoszenie kwalifikacji i motywacji przy optymalnej realizacji powierzonych zadań. W ramach zapewnionych przez zakład możliwości, winien on znajdować zadowolenie i korzyści z wykonywanej pracy.

Współczesna koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na określonych wartościach i zasadach³⁴:

- Uznanie idei solidaryzmu, a więc wspólnoty interesów pracodawców i pracowników. W praktyce oznacza to zasadę wzajemności: wspólne cele, wzajemny wpływ, wzajemny szacunek, wzajemne nagradzanie, wspólną odpowiedzialność. Celem zasady wzajemności jest rozwijanie uczciwości pracodawców i zaangażowanie pracowników.
- Preferencja zaangażowania pracowników nad ich posłuszeństwem. Przełożony powinien przyjmować rolę charyzmatycznego lidera, który angażuje podwładnych do realizacji ambitnej wizji, budzącej ich zapał oraz entuzjazm. Oprócz tego przełożony rezygnuje z podporządkowania podwładnych własnej woli i rygorystycznej kontroli.
- Zespołowość oraz indywidualizm zamiast kolektywizmu. Zespołowość różni się od kolektywizmu tym, że kierownik nie poświęca dobra jednostki dla dobra grupy, pozwala jednostce zachować indywidualność, zapewnia równość szans w zespole i chroni jednostkę przed dyktatem grupy nad jednostką, zwłaszcza przed mobbingiem ze strony innych pracowników.
- Inne wartości, na których opiera się współczesny model zarządzania zasobami ludzkimi, istotne z punktu widzenia przeciwdziałania zjawisku mobbingu to: szacunek wobec pracownika, rozwijanie umiejętności pracowników do maksimum zarówno dla dobra firmy, jak i osobistej satysfakcji pracownika, równe szanse dla wszystkich, eliminacja wszelkich form dyskryminacji, przyjęcie etycznych zasad opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości oraz przejrzystości, a więc jawności dla pracowników w podejmowaniu wszelkich decyzji kadrowych i płacowych.

³³ Schwan K., Seipel K.G.: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 7-8.

³⁴ Armstrong M.: op.cit., s. 19-20.

Powyższy opis jest modelową propozycją kierowania pracownikami we współczesnej gospodarce rynkowej, jednakże jest to oczywiście wzorzec. Gdyby w każdej organizacji przestrzegano powyższych zasad, nie dochodziłoby do zjawiska mobbingu³⁵.

O mobbingu zaczyna mówić się coraz więcej i szerzej. Media co jakiś czas poruszają ten ważny problem, który jest problemem nie tylko organizacji, ale na poziomie społecznym. Unia Europejska, a także jej poszczególne kraje coraz bardziej interesują się tym zjawiskiem. Ponieważ skutkiem mobbingu są bardzo wysokie koszty, coraz więcej krajów, a także organizacji wprowadza regulacje prawne, mające na celu zapobieganie tej patologii.

Literatura oraz badanie wykonane przez autora obrazują problem mobbingu w skali globalnej. Temat mobbingu jest zazwyczaj poruszany z perspektywy jego ofiary. Dużo mówi się na temat, jakie to skutki zdrowotne i rodzinne doświadcza ofiara i jej otoczenie. Należałoby uświadomić, że jest to tylko jedna część kosztów mobbingu, które są odczuwalne w ogromnym stopniu dla organizacji i całego społeczeństwa. Koszty organizacji to nie tylko straty finansowe, lecz, chyba co najważniejsze, to utrata pozytywnego wizerunku publicznego, który tak trudno w dzisiejszych czasach osiągnąć, a bardzo łatwo utracić. Koszty ponosi całe społeczeństwo, biorąc na swoje barki ofiary mobbingu. Zwolnienia lekarskie, renty, koszty rehabilitacji to tylko ich część, nie wspominając o kosztach sądowych czy wzroście bezrobocia. Niniejsza praca ukazała niewątpliwy wpływ sposobu zarządzania organizacją na rozwój zachowań mobbingowych. Największym problemem jest, że to właśnie przełożeni zamiast zapobiegać działaniom mobbingowym, sami je stosują. Kierownik powinien dbać o odpowiedni klimat w zespole, bowiem członkowie zespołu powinni mieć do siebie szacunek i zaufanie. Kierownik powinien również umiejętnie zarządzać konfliktami w zespole i nie dopuszczać do ich narastania³⁶. Ważnym czynnikiem jest odpowiednia „komunikacja, która jest niezbędnym elementem procesów porozumiewania się między ludźmi”³⁷, i dzięki której można zapanować nad konfliktową sytuacją w organizacji. Rozwiązaniem może być jedynie wprowadzenie odpowiedniej wewnętrznej polityki antymobbingowej firmy, której celem będzie monitorowanie sytuacji w organizacji, a także odpowiedni system rekrutacji wykluczający osoby o skłonnościach mobbera do obejmowania stanowisk kierowniczych. Reasumując, należy dojść do wniosku, że zjawisko mobbingu jest coraz częściej poruszany i zauważalnym problemem oraz że należałoby coraz więcej czasu i badań poświęcić na jego głębszą analizę.

³⁵ Zaremba K.: *Mobbing jako patologiczne zjawisko w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Promotor, Warszawa 2011, s. 61.

³⁶ Grupa R.: *The manager and their role in the organization*. Zeszyty Naukowe. Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2014, s. 130.

³⁷ Grupa R.: *Współczesne komunikowanie w organizacji jako jeden z aspektów stosunków międzyludzkich*. „Prosopon – Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne”, nr 2, 2012, s. 233.

Bibliografia

1. Armstrong M.: „Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.: Mobbing – patologia zarządzania personelem. Diffin sp. z o.o., Warszawa 2004.
3. Dehue F., Bolman C., Vollink T., Pouwelse M.: Coping with bullying at work and health related problems. „International Journal of Stress Management”, Vol. 19(3), August 2012.
4. Grupa R.: Współczesne komunikowanie w organizacji jako jeden z aspektów stosunków międzyludzkich. „Prosopon – Europejskie Studia Społeczno-Humanistyczne”, nr 2, 2012.
5. Grupa R.: The manager and their role in the organization. Zeszyty Naukowe. Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2014.
6. Hirigoyen M.F.: Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym. Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2002.
7. Kłós B.: Mobbing. Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz. Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Warszawa 2002.
8. Kratz H. J.: Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie. Helion, Gliwice 2007.
9. Laszczak M.: Patologie w organizacjach. Mechanizmy powstawania, zwalczanie, zapobieganie. Kraków 1999.
10. Makin P., Cooper C., Cox C.: Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa 2000.
11. Marciniak J.: Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania. Wolter Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
12. Mroziewski M.: Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2014.
13. Mikkelsen E.G., Einarsen S.: Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, No. 10(4), 2001.
14. Resch M., Schubiński M.: Mobbing – Prevention and Management in Organizations. „European Journal of Work & Organizational Psychology”, No. 2(5), 1996.
15. Romer M., Najda M.: Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym. LexisNexis Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
16. Salin D.: Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, No. 10(84).
17. Schwan K., Seipel K. G.: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1997.

18. Yuksel M., Tuncisper B.: The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. „International Review of Management and Marketing”, Vol. 1(3), 2011.
19. Yusop Y., Dempster M., Stevenson C.: Understanding Inappropriate Behaviour: Harassment, Bullying and Mobbing at Work in Malaysia, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, April 2014.
20. Zaremba K.: *Mobbing jako patologiczne zjawisko w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Promotor, Warszawa 2011.
21. forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/download/202/121.22.87
22. indexcopernicus.com/fulltxt.php?ICID=1063649.
23. www.bip.kielce.eu/editor-cm-web-portlet/content/...=/zal2_204_09.doc.
24. bip.radom.pl/download/69/33470/3395z.pdf.
25. <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2010-02474-E.pdf>.
26. <http://msa.monash.edu/MSA/files/69/69dd8a27-53df-4d24-ad17-774fd7207949.pdf>.
27. <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2010-02474-E.pdf>.
28. <http://www.gk.com.pl/about-us/our-standards/anti-mobbing-policy>.
29. http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/mobbing_ciop.pdf.
30. <http://www.pulshr.pl/prawo-pracy/ukryty-problem-mobbingu,13346.html>.
31. http://www.pip.gov.pl/html/pl/wydawn/pdf/mobbing_pracodawca.pdf.
32. <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/747yina5ghmqmnesxdewxlds614d8z.pdf>.
33. <http://effectgroup.pl/szkolenia/procedury-antymobbingowe-oraz-antydiskryminacyjne-2/>.

Aneks

Ankieta

Wiek

20 – 30
31 – 40
41 – 50
51 <

Płeć

mężczyzna
kobieta

Wykształcenie

podstawowe
zawodowe
średnie
wyższe

Rodzaj wykonywanej pracy

pracownik fizyczny
pracownik umysłowy
pracownik niższego szczebla zarządzania
pracownik wyższego szczebla zarządzania

Sektor zatrudnienia

prywatny
publiczny

Czy często masz konflikty w pracy?

zdecydowanie nie
raczej nie
trudno powiedzieć
raczej tak
zdecydowanie tak

Czy konflikty te trwają powyżej 6 miesięcy?

zdecydowanie nie
raczej nie
trudno powiedzieć
raczej tak
zdecydowanie tak

Czy konflikty te bywają przynajmniej raz w tygodniu?

zdecydowanie nie
raczej nie
trudno powiedzieć
raczej tak
zdecydowanie tak

Czy kiedykolwiek byłeś/aś ofiara poniższych zachowań w pracy? (wybraną odpowiedź proszę zaznaczyć krzyżykiem)

Skala:

- 1 – zdecydowanie nie
 2 – raczej nie
 3 – trudno powiedzieć
 4 – raczej tak
 5 – zdecydowanie tak

obmawiany	1	2	3	4	5
krytykowany	1	2	3	4	5
ośmieszany	1	2	3	4	5
przerywano Ci wypowiedź	1	2	3	4	5
krzyczano/ubliżano Ci					
przydzielano zadania dodatkowe (poniżej/powyżej kompetencji, niezwiązanych z umową, obraźliwe, niewykonalne, nadgodziny)	1	2	3	4	5
izolowano od reszty zespołu	1	2	3	4	5

Czy jesteś zadowolony ze swojej pracy?

- zdecydowanie nie
 raczej nie
 trudno powiedzieć
 raczej tak
 zdecydowanie tak

Jeśli uważasz, że jesteś ofiarą mobbingu, to przez kogo on jest spowodowany?

- główny przełożony
 bezpośredni przełożony
 współpracownicy
 podwładny

Przedział wiekowy przełożonego

- 20 – 30
 31 – 40
 41 – 50
 51 <

Płeć przełożonego

- mężczyzna
 kobieta