



Anna Kucharska

Mobbing

 PORADNIK DLA PRACODAWCY

www.pip.gov.pl



Anna Kucharska

Mobbing

Poradnik dla pracodawcy

Warszawa 2025

Projekt graficzny serii wydawniczej i łamanie

Paula Buler

Projekt okładki

Paula Buler, Dorota Zając

Opracowanie redakcyjne

Izabella Dobrzańska

Stan prawny: maj 2025 r.

Copyright © Państwowa Inspekcja Pracy

Wydanie 3/2025 – DODRUK

PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY

GŁÓWNY INSPEKTORAT PRACY

WARSZAWA 2025

www.pip.gov.pl

Spis treści

I. Wstęp	5
II. Zjawisko mobbingu- charakterystyka	6
III. Płaszczyzny mobbingu	12
IV. Mobbing w Kodeksie pracy	14
V. Mobbing a dyskryminacja, molestowanie i molestowanie seksualne – podobieństwa i różnice	17
VI. Co sprzyja mobbingowi?	21
VII. Dlaczego nie warto przyzwalać na mobbing – konsekwencje dla firmy i pracodawcy	24
VIII. Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy	26
1. Diagnoza środowiska pracy pod kątem mobbingu	27
2. Działania szkoleniowo-doradcze	29
3. Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa (WPA)	29
4. Struktura organizacyjna oraz styl zarządzania pracownikami	34
5. Kodeks etyki zawodowej	35
IX. Gdzie szukać wiedzy oraz informacji?	37

I. Wstęp

Pomimo rosnącej świadomości prawnej pracodawców dotyczącej mobbingu, zjawisko to zaczęło budzić ogromne zainteresowanie. Co oznacza, jak się przejawia, jak sobie z nim radzić? To pytania, które nastroczają trudności wielu pracodawcom, odpowiedzialnym przecież za przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy (art. 943 § 1 Kp). Zarówno pod względem prawnym, jak i społecznym zjawisko mobbingu dostarcza wielu niejednoznaczności i trudności interpretacyjnych.

Na przykład wbrew powszechnemu przekonaniu, mobbing to nie tylko działania ze strony przełożonego wobec podwładnego.

Niniejsza broszura wychodzi naprzeciw zapytaniom i wątpliwościom pracodawców, skupia się na praktycznej stronie profilaktyki mobbingu oraz radzenia sobie z nim. Pokazuje sposoby różnicowania mobbingu od innych negatywnych zjawisk w środowisku pracy, takich jak dyskryminacja, molestowanie czy molestowanie seksualne.

II. Zjawisko mobbingu – charakterystyka

Według Kodeksu pracy, mobbing to działanie lub zachowanie odnoszące się do pracownika albo skierowane przeciwko pracownikowi, które polega na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników (art. 94³ § 2 Kp). Przyglądając się tej definicji, można zauważyć, iż określenia w niej zawarte są niejednoznaczne. Jaki przedział czasu zawiera w sobie pojęcie „długotrwałe”, jakie zachowania należy powziąć, by były one nękaniami, jak często je podejmować, by można było mówić o uporczywości. Owa niejednoznaczność jest przyczyną, dla której sprawy o mobbing są trudne, długotrwałe i sprawiają trudności interpretacyjne.

PRZYKŁAD

Anna została posadzona w oddzielnym pokoju, gdzie postawiono jej tylko biurko i krzesło, drzwi zamknięto na klucz. Pracownicy mieli zakaz prowadzenia z nią rozmów. Czuła się jak trędowata. Ponadto zaczęła odczuwać ogromny lęk przed przyjściem do pracy, ciągłe bóle brzucha nie dawały jej spokoju. Zamknięcie w pustym, odizolowanym pokoju miało zmusić Annę do odejścia z pracy. W końcu, po kilku tygodniach takiego traktowania, wypowiedziano jej umowę o pracę. Anna przyjęła wypowiedzenie, ponieważ chciała już odejść. Powiedziano jej, że jeżeli komukolwiek powie o tej sprawie, to gdy przyjdzie w poniedziałek do pracy, wtedy „sobie posiedzimy i zobaczymy, komu się to znudzi”. Anna próbowała rozmawiać o skróceniu okresu wypowiedzenia, żeby nie wracać do pracy. Jednak szef oznajmił jej, że ma przyjść do pracy, gdyż, jak uprzednio, jest dla niej przygotowane miejsce – pusty pokój ze stołem.

Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako obraźliwe i mściwe zachowanie, wyrażające się poprzez okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowania zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników, którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zawiera w sobie bezustanne, negatywne uwagi lub krytykę, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozpowszechnianie fałszywych informacji.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 3 sierpnia 2011 r. I PK 35/11

„Pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi. Przepis ten, wspólnie między innymi z art. 11¹ k.p., czy 94 pkt 10 k.p., stawia pracodawcy wymaganie dbałości o dobra osobiste pracownika, w szczególności o jego godność oraz o taką atmosferę w zakładzie pracy, w której dobra osobiste pracowników będą szanowane, zarówno przez samego pracodawcę (osoby działające w jego imieniu), jak i innych pracowników.

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi polega na starannym działaniu. Pracodawca powinien w związku z tym przeciwdziałać mobbingowi w szczególności szkoląc pracowników - informując o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu, czy stosując procedury, które umożliwią wykrycie i zakończenie tego zjawiska.

Dobór właściwych środków uzależniony pozostaje oczywiście od konkretnego pracodawcy, jak na przykład rodzaju środowiska pracy, charakteru i ilości interakcji między pracownikami, grożących wystąpieniem tego negatywnego zjawiska, wpływem rodzaju wykonywanej pracy. Jeśli w postępowaniu mającym za przedmiot odpowiedzialność pracodawcy z tytułu mobbingu wykaże on, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi i oceniając je z obiektywnego punktu widzenia da się potwierdzić ich potencjalną pełną skuteczność, to pracodawca może uwolnić się od odpowiedzialności.”

Listę zachowań wchodzących w obszar zachowań mobbingowych stworzył szwedzki lekarz i psycholog Heinz Leymann, który jako pierwszy użył określenia mobbing w odniesieniu do sytuacji pracowniczych i środowiska pracy. Na bazie swoich badań wyróżnił 45 zachowań, które uporządkował w 5 kategoriach. Zdaniem Leymanna, wystarczy doświadczać jednego zachowania z przedstawionej listy, by mówić o mobbingu.

Działania wpływające negatywnie na procesy komunikowania się w zakładzie pracy:

- ograniczanie lub utrudnianie przez przełożonego lub współpracowników możliwości wypowiedania się,
- stałe przerywanie wypowiedzi,
- reagowanie na wypowiedzi i uwagi podniesionym głosem, krzykiem, wyzwiskami, ubliżaniem i groźbami,

- stała krytyka wykonywanej pracy, życia zawodowego i osobistego,
- napastowanie przez telefon,
- pogróżki i groźby pisemne i ustne,
- wykonywanie poniżających, obraźliwych gestów, kierowanie w stronę ofiary spojrzeń o ładunku emocjonalnym jednoznacznie negatywnym,
- operowanie językiem obfitującym w różnego rodzaju aluzje, unikanie jasnego wypowiedziania się wprost.

Działania negatywnie wpływające na stosunki społeczne w zakładzie pracy:

- unikanie rozmów z ofiarą,
- izolowanie miejsca pracy pracownika, wprowadzenie zakazu kontaktowania się ze współpracownikami,
- zakazywanie pracownikom kontaktu z ofiarą,
- ignorowanie, celowe niedostrzeganie ofiary w środowisku pracowniczym, przechodzenie obok obojętnie, traktowanie jak powietrze.

Działania wpływające na negatywną percepcję osoby w środowisku pracowniczym:

- obmawianie, rozsiewanie plotek, wymyślanie przezwisk,
- podejmowanie prób ośmieszenia i skompromitowania ofiary, różnych sfer jej życia,
- żarty na temat życia osobistego danej osoby,
- parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów i mimiki ofiary,
- atakowanie poglądów politycznych, przekonań religijnych, ogólnie pojętego światopoglądu,
- wyśmiewanie i atakowanie ofiary ze względu na jej narodowość, kolor skóry, orientację seksualną,
- wyśmiewanie niepełnosprawności, kalectwa lub jakichś cech osobliwych dla ofiary,
- sugerowanie choroby psychicznej, kierowanie na badania diagnostyczne,
- zwracanie się do ofiary z użyciem wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających, poniżających wyrażań,
- składanie propozycji o charakterze seksualnym.

Działania mające wpływ na jakość sytuacji zawodowej i osobistej ofiary:

- wydawanie poleceń służbowych wymuszających wykonywanie obraźliwych prac naruszających godność osobistą,
- fałszywe ocenianie zaangażowania w pracę,
- kwestionowanie podejmowanych decyzji,
- niedawanie ofierze żadnych zadań do wykonania, by wykazać jej zbędność,
- zlecanie określonych zadań, po czym manifestacyjne ich odbieranie,
- wydawanie absurdalnych, sprzecznych lub bezsensownych poleceń,
- przydzielanie zadań powyżej lub poniżej możliwości i umiejętności ofiary,
- przydzielanie wciąż nowych zadań z nierealnym terminem ich wykonania w celu zdyskredytowania ofiary.

Działania wywierające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary:

- zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia, przewyższających fizyczne możliwości ofiary,
- grożenie przemocą fizyczną,
- znęcanie się fizyczne,
- przyczynianie się do ponoszenia przez danego pracownika kosztów,
- działania o podłożu seksualnym, molestowanie seksualne,
- wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub w miejscu zamieszkania ofiary.

Podział ten ma ułatwić pracownikom orientację w tym, czego doświadczają, jak również pomóc pracodawcy zaklasyfikować zachowania, które obserwuje lub o których słyszy, że mają miejsce w jego zakładzie pracy. Przedstawiona lista nie wyczerpuje, oczywiście, całego spektrum zachowań, które mogą przerodzić się w mobbing. W dobie XXI wieku należy się liczyć z tym, iż możliwości ludzkie i techniczne pozwalają na korzystanie z różnorodnych zachowań o charakterze terroru psychicznego. Niemniej jednak powyższy zarys wskazuje pracodawcy, na jakie zachowania należy uważać.

Dane zachowanie można zaklasyfikować jako mobbing, jeśli spełnia jeszcze następujące kryteria:

- zachowanie powtarza się – nie jest to czyn jednorazowy i przypadkowy,
- zachowania są ciągłe i konsekwentne,

- zachowanie trwa przez dłuższy czas – długość tego okresu ma charakter indywidualny; może to być kilka tygodni, miesięcy lub nawet lat,
- działanie ma charakter celowy – osoba, która stosuje mobbing zdaje sobie sprawę co robi, jest świadoma skutków, jakie zachowania mobbingowe mogą wyrządzić na obranej ofierze – i właśnie osiągnięcie tych skutków jest celem mobbera,
- zachowanie zazwyczaj ma charakter terroru psychicznego; zdecydowanie rzadziej przyjmuje formę agresji fizycznej,
- działania wywołują u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej,
- powodują poniżenie albo ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Ponadto warto jeszcze pamiętać, że:

- pracownik mobbingujący (mobber) wykorzystuje swoją przewagę nad ofiarą – autorytet, wiek, zależność służbową, popularność interpersonalną itp.,
- w przeważającej liczbie przypadków mobbing nie jest działaniem tylko jednej osoby, a grupy osób współpracujących ze sobą w prześladowaniach ofiary,
- zazwyczaj działania mobbingowe są ukrywane przed otoczeniem, dzieją się za zamkniętymi drzwiami, w białych rękawiczkach, jedynie w obecności osób, które uczestniczą w dręczeniu ofiary; jak tylko w pobliżu pojawia się osoba niebiorąca udziału w tym procederze, negatywne zachowania ustają, a wręcz mogą przybrać formę zachowań miłych, pomocnych i życzliwych, oczywiście pozornie,
- zwykle ofierze i osobom z jej otoczenia próbuje się wmówić, iż ofiara ma zaburzenia natury psychicznej,
- dużą rolę w mechanizmie działań mobbingowych stanowi uszkodzenie opinii ofiary.

PRZYKŁAD

Joanna odeszła z pracy dwa miesiące temu. Jej problemy zaczęły się rok temu, kiedy do pracy na równoległe stanowisko konsultantki przyjęto Monikę. Od początku towarzyska i przebojowa koleżanka pozyskała uznanie i sympatię pozostałych współpracowników. Małomówna i zamknięta w sobie Joanna zawsze trzymała się na uboczu. Monika zaczęła publicznie żartować z Joanną, nazywała ją smutasem i nudziarą. Z czasem żartować z Joanną zaczęli również inni współpracownicy i przełożony. Joanna przestała otrzymywać konkretne polecenia od przełożonego i informacje potrzebne do prawidłowe-

go wykonywania pracy od współpracowników. Joanna zaczęła coraz częściej chorować i chodzić na zwolnienia lekarskie. Taki stan rzeczy utrzymywał się przez kilka miesięcy.

Podsumowując przedstawione kryteria mobbingu, warto dodatkowo wymienić zachowania, które mobbingiem nie są, a niejednokrotnie są z nim mylone:

- jednorazowy akt poniżenia, ośmieszenia, zlekceważenia pracownika – niezależnie od tego, jak niewłaściwe jest traktowanie pracowników/współpracowników, nie można go klasyfikować jako mobbing (ale można by już klasyfikować jako molestowanie),
- uzasadniona krytyka – zwracanie uwagi pracownikowi, wskazywanie błędów, sugerowanie poprawy w sytuacjach niewywiązywania się z obowiązków, bądź wywiązywania się w sposób nierzetelny oraz dający efekty niskiej jakości, to zachowania jak najbardziej słuszne i leżące w kompetencjach kadry kierowniczej,
- konflikt – sytuacje, w której ludzie się nie lubią, wzajemnie się konfliktują. Konflikt od mobbingu różni się tym, że w sytuacji konfliktowej obie strony teoretycznie dążą do jej rozwiązania. W mobbingu nie ma o tym mowy,
- warunki pracy niespełniające wymogów bhp (złe warunki pracy można by uznać za mobbing jedynie wówczas, gdy są one wymierzone wobec jednej osoby, która doświadcza również szykan w innej postaci),
- poczucie dyskomfortu w pracy, niezadowolenie z przydzielanych obowiązków, niechęć do realizacji wyznaczonych zadań, znudzenie pracą, niespełnianie się w pracy, brak poczucia satysfakcji,
- stres związany z przydzielanymi obowiązkami, praca wymagająca, trudna,
- pociąganie pracownika do odpowiedzialności z powodu łamania praw pracowniczych, niewypełniania swoich obowiązków,
- stawianie wysokich wymagań co do jakości pracy.

III. Płaszczyzny mobbingu

Mobbing może występować na różnych poziomach:

- mobbing wstępujący – ofiarą jest przełożony, a mobberem podwładny bądź grupa podwładnych,
- mobbing pionowy – ofiarą jest podwładny, a mobberem kierownik, pracodawca lub inny przedstawiciel kadry kierowniczej,
- mobbing poziomy – mobberem jest grupa współpracowników, do której należy lub od której zależy ofiara mobbingu.

PRZYKŁAD

Dyrektor oddziału szykanuje jedną z młodszych pracownic, której jest bezpośrednim przełożonym. Przydziela jej znacznie częściej niż innym pracownikom pracę na drugiej zmianie, mimo że ma ona najmniej dogodną sytuację, gdyż jest matką samotnie wychowującą dziecko. Dyrektor systematycznie wzywa ją do biura, aby wyrazić o niej swoje niezadowolenie i zagrozić utratą pracy, a także często krytykuje i niegrzecznie odnosi się do niej przy klientach. W dni wolne od pracy przełożony nęka pracownicę telefonami z różnymi uwagami i pretensjami.

PRZYKŁAD

Nauczyciel od kilku miesięcy rozsiewa w szkole plotki o koledze z pracy, dotyczące jego sposobu nauczania, podając w ten sposób w wątpliwość jego kompetencje zawodowe. Następnie regularnie próbuje go publicznie ośmieszyć w pokoju nauczycielskim. Drwi i wyśmiewa jego życie prywatne, parodiuje jego zachowania, sposób mówienia czy gesty. O rzekomych nieprawidłowościach dowiadują się rodzice uczniów. Również dyrektor marginalizuje ofiarę pomówień i nie pozwala na publiczne zdementowanie plotek. Zamiast tego prowadzi wizytacje lekcji nękanego nauczyciela.

PRZYKŁAD

Pracownicy długotrwale prześladowają swojego obecnego przełożonego, a niegdyś kolegę z zespołu. Atakują go i stale podważają jego decyzje. Mobbowany nie ma poparcia u przełożonych, więc nie ujawnia problemów i próbuje się dostosować. Stopniowo traci autorytet, a w rezultacie wpływ na zespół i stanowisko.

Mobbing to nie tylko działania ze strony przełożonego wobec podwładnego!



IV. Mobbing w Kodeksie pracy



Art. 94 § 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu 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.

§ 3. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę.

§ 4. Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.

§ 5. Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem przyczyny, o której mowa w § 2, uzasadniającej rozwiązanie umowy.



Kodeks pracy jasno określa, iż pracodawca jest osobą odpowiedzialną za mobbing i to przeciwko niemu składane są pozwy o zadośćuczynienie bądź odszkodowanie.

Wyrok Sądu Okręgowego w Warszawie z dnia 7 czerwca 2018 r., XXI Pa 36/18:

Mobbing cechuje ciągłość oddziaływania na pracownika, uporczywość i długotrwałość w nękaniu lub zastraszaniu pracownika, podjęte w celu poniżenia lub ośmieszenia, wywołujące określone skutki na zdrowiu pracownika. Istotę mobbingu stanowi zatem prześladowanie, dręczenie, maltretowanie psychiczne, zaś jego cechą jest bezbronność ofiary wobec mobbera. Należy przy tym podkreślić, iż dla uznania określonego zachowania za mobbing wystarczy, iż pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za

wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94³ § 2 Kp, tj. zaniżonej oceny przydatności zawodowej, poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolację lub wyeliminowanie z zespołu pracowników. W doktrynie prezentowany jest pogląd, iż przy ocenie tej przesłanki niezbędne jest zatem stworzenie obiektywnego wzorca ofiary rozsądnej, co z zakresu mobbingu pozwoli wyeliminować przypadki wynikające z nadmiernej wrażliwości pracownika. Nadto w doktrynie podkreśla się, że mobbing może być stosowany zarówno czynnie – poprzez obarczanie pracownika zbyt dużą odpowiedzialnością przy jednoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji, co stwarza u niego poczucie zagrożenia, jak również biernie – poprzez powtarzające się lekceważenie pracownika, niezauważanie go i niewydawanie jakichkolwiek poleceń.

Aby określone zachowania mogły być zakwalifikowane jako mobbing, muszą one:

- 1) polegać na nękanii lub zastraszaniu pracownika,
- 2) mieć długotrwały i systematyczny charakter,
- 3) wywoływać u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej,
- 4) powodować lub mieć na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Ustawowe przesłanki mobbingu muszą być spełnione łącznie i powinny być wykazane przed sądem przez pracownika. Brak spełnienia jednej z przesłanek mobbingu na gruncie prawa pracy nie wyklucza odpowiedzialności cywilnej lub karnej.



Środki prawne ograniczające zjawisko mobbingu:

A. Postępowanie sądowe:

1) prawo cywilne:

- w razie rozstroju zdrowia – zadośćuczynienie za doznaną krzywdę,
- w razie naruszenia dóbr osobistych – powództwo o zaniechanie naruszenia dóbr osobistych i/lub powództwo usunięcia skutków naruszenia dóbr osobistych oraz zadośćuczynienie za doznaną krzywdę,

2) prawo pracy: od 7.09.2019 r. nowelizacja Kodeksu pracy pozwala pracownikowi dochodzić odszkodowania z tego tytułu bez konieczności rozwiązania umowy o pracę. Oznacza to, że będzie mógł się go domagać również pracownik, który nadal pracuje u pracodawcy, jeśli uznał, że poddano go praktykom

mobbingowym lub w razie rozwiązania umowy o pracę z przyczyn mobbingu – może wystąpić o odszkodowanie od pracodawcy,



Po stronie pracownika leży obowiązek udowodnienia zaistnienia mobbingu.

- 3) prawo karne: w razie popełnienia przestępstwa przeciwko zdrowiu, czci i godności osobistej oraz przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową,

B. Polityka antymobbingowa pracodawcy:

- 1) musi opierać się na dozwolonej metodzie przeciwdziałania,
- 2) może uwzględniać rolę np.: partnerów społecznych, społecznego inspektora pracy, specjalisty ds. bhp, lekarza sprawującego profilaktyczną opiekę nad pracownikami,
- 3) w miarę możliwości powinna zapewnić anonimowość,
- 4) może zakładać powołanie komisji stałej lub doraźnej,
- 5) może zakładać prowadzenie szkoleń w tym zakresie,
- 6) może przewidywać opcjonalne postępowanie w razie uznania mobbingu.



Pracodawca, który nie podjął działań antymobbingowych, naraża się na wypłatę zadośćuczynienia lub odszkodowania.

V. Mobbing a dyskryminacja, molestowanie i molestowanie seksualne – podobieństwa i różnice

Dyskryminacja polega na nierównym traktowaniu pracowników w zakresie nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Według polskiego prawodawstwa pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków. Dyskryminacja może być pośrednia lub bezpośrednia (art. 183a § 3,4 Kp).

Dyskryminacja bezpośrednia zachodzi, gdy jakaś osoba jest traktowana w sposób mniej korzystny niż inna osoba w podobnej sytuacji, ze względu na obiektywne kryterium lub cechę (z powodu swojej płci, wieku, niepełnosprawności, rasy, religii, narodowości, przekonań politycznych, przynależności związkowej, pochodzenia etnicznego, wyznania, orientacji seksualnej, zatrudnienia na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienia w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy itp.)

PRZYKŁAD

mężczyzna ubiega się o stanowisko sprzedawcy, po czym gdy pojawia się na rozmowie kwalifikacyjnej, okazuje się, pracodawca nie zatrudnia go, bo nie jest kobietą.

Dyskryminacja pośrednia ma miejsce, gdy pozornie neutralne, nieróżnicujące kryterium powoduje, że dana osoba lub grupa znajduje się w gorszej sytuacji

od innych osób z powodu obiektywnego kryterium (np. płci, wieku, orientacji seksualnej itp.).

PRZYKŁAD

w zakładzie pracy, w którym zatrudnieni są pracownicy pełno- i niepełnosprawni, pracodawca wprowadza wewnętrzny przepis uprawniający do premii wyłącznie pracowników, którzy pracują średnio 40 h tygodniowo (tygodniowy wymiar czasu pracy osób niepełnosprawnych wynosi 35 h).

Molestowaniem określa się niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Rodzajem dyskryminacji ze względu na płeć jest molestowanie seksualne.

Molestowanie seksualne to każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowania te mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

Szczegółowe przepisy w zakresie nierównego traktowania, molestowania oraz molestowania seksualnego znajdują się w rozdziale IIa działu pierwszego Kodeksu pracy.

Mimo, iż powyższe sytuacje, obecne w stosunkach pracy, są podobne do siebie i do mobbingu, to różnicują je ważne cechy oraz elementy. **Dyskryminacja** charakteryzuje się niedopuszczalnym różnicowaniem sytuacji pracowników według takich kryteriów, jak np.: przekonania polityczne, religia, przynależność związkowa, płeć, narodowość, rasa, niepełnosprawność, orientacja seksualna itp. Za dyskryminację uznaje się bezprawne pozbawienie lub ograniczenie praw pracownika wynikających ze stosunku pracy albo nierównomierne traktowanie pracowników ze względu na wskazane wyżej kryteria, a także przyznanie z tych względów niektórym pracownikom mniejszych praw niż te, z których korzystają inni pracownicy znajdujący się w takiej samej sytuacji faktycznej i prawnej.

Wyrok SN z dnia 14 maja 2014 r.; II PK 208/13:

Przepisy zawarte w rozdziale IIa Kodeksu pracy, podobnie jak prawo wspólnotowe, nie zawierają normy, z której miałyby wynikać, że wszyscy pracownicy danego

pracodawcy mają być równo traktowani. Przepisy te określają natomiast kryteria (przyczyny), które nie mogą uzasadniać różnicowania sytuacji zatrudnionych. Oznacza, to, że za dyskryminowanego można uznać tylko takiego pracownika, który wykonując pracę jednakową lub jednakowej wartości ma wynagrodzenie ukształtowane na niższym poziomie niż inny pracownik, jeżeli ta różnica wynika z jednej lub kilku przyczyn, o których mowa w art. 183a § 1 Kp.

PRZYKŁAD

Kobieta otrzymuje wynagrodzenie niższe od mężczyzny, wykonując pracę jednakową.

Wystąpienie mobbingu jest wynikiem stosowania przemocy głównie o charakterze psychicznym, w sytuacji nierównowagi sił, w konsekwencji czego ofiara jest spychana do pozycji uniemożliwiających obronę, następuje jej stygmatyzacja i represjonowanie. I tak: mobber wybiera ofiarę np. ze względu na jej słabość psychiczną, ponieważ coś mu się w niej nie podoba, czymś mu się naraziła albo czymś się wyróżnia (bycie cichym, spokojnym, ambitnym, odnoszenie sukcesów, odkrycie nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy itp.). Są to subiektywne oceny mobbera, które wpływają na wybór danej ofiary i zastosowanie mobbingu,

- **molestowanie** może być zdarzeniem jednorazowym, natomiast mobbing to proces, który trwa przez pewien okres;
- ciężar dowodu w sprawach o **dyskryminację** leży po stronie oskarżonego. Pozywający ma uprawdopodobnić fakt wystąpienia zachowań mogących świadczyć o wystąpieniu wobec niego dyskryminacji. Oznacza to, iż pracownik musi przedstawić sądowi fakty uprawdopodobniające wystąpienie nierównego traktowania (np. brak możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych w sytuacji, gdy osoba odmiennej płci na takim samym stanowisku uczestniczy w szkoleniach), natomiast pracodawca musi udowodnić, iż fakty przedstawione przez pracownika nie są wynikiem dyskryminacji. **W sytuacji mobbingu natomiast, to pracownik ma obowiązek udowodnić, iż zachowania, których doświadczał są mobbingiem.** Ponadto, jeżeli wnosi o zadośćuczynienie z tytułu doznania rozstroju zdrowia ma obowiązek udowodnić, iż rozstrój zdrowia nastąpił w wyniku mobbingu.

Wyrok SN z 11 lutego 2014 r.; I PK 165/13:

Samo poczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie jest wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście on występuje. Ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika, czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi zatem na obiektywnych kryteriach. Kryteria te zaś wynikają z rozsądnego postrzegania rzeczywistości, prowadzącego do właściwej oceny intencji drugiej osoby w określonych relacjach społecznych. Jeśli zatem pracownik postrzega określone zachowania jako mobbing, to zaakceptowanie jego stanowiska uzależnione jest od obiektywnej oceny tych przejawów zachowania w kontekście ujawnionych okoliczności faktycznych.

IV. Co sprzyja mobbingowi?

Najczęstszą przyczyną pojawienia się mobbingu jest konflikt między osobami bądź grupami osób. W zakładach pracy podłoże konfliktów może mieć charakter osobisty (np. nieumiejętność rozwiązywania sporów, skłonność do perfekcji, dominacji, bezkompromisowość, niska samoocena – czyli cechy, które utrudniają nam bycie w życzliwych relacjach z ludźmi) bądź organizacyjny (np. brak przepływu informacji, niejasność co do zadań zleconych, przeciążenie pracą, brak wiedzy na temat celu pracy, brak wsparcia, nastawienie na rywalizację). Należy pamiętać, iż konflikty same w sobie są nieuniknione i wręcz mogą być korzystne dla organizacji. To, co jest zagrożające i sprzyja mobbingowi, to konflikt źle rozwiązany, zaniedbany i długotrwały. Jeżeli eskalacja konfliktów jest normą, występowanie mobbingu jest naturalnym jej następstwem.

Kolejny element, który ma wpływ na pojawienie się mobbingu to **struktura organizacyjna** – silnie zhierarchizowana, rozbudowana, podporządkowana sztywnym procedurom. Osoby, które mają pomysły na zmianę, unowocześnienie, pęd do rozwoju, wyrażające swoje zdanie, opinie, niezgodę na funkcjonowanie takiej struktury mogą stać się ofiarami mobbingu. Może on pojawić się na różnych poziomach, może go stosować także kadra zarządzająca.

Sztywna struktura organizacyjna może wiązać się z **hermetycznością organizacji** – niechęcią do nowych pomysłów, nowych pracowników, negatywną reakcją na jakiegokolwiek zmiany, co wiąże się ze sztywnością działań. Wówczas osoby chcące wprowadzać „nowe”, bądź zatrudniać pracowników ze świeżymi pomysłami i chęcią rozwoju, mogą narazić się na mobbing ze strony osób, które tych zmian nie chcą.

Bardzo często sztywna struktura organizacyjna firmy wiąże się z **autokratycznym stylem zarządzania** pracownikami – wymaganiem bezwzględного posłuszeństwa, bezkompromisowością w działaniach i decyzjach przełożonych, a zarazem wymaganiem od pracowników zaangażowania i oddania.

Sztywna struktura organizacyjna i autokratyczny styl zarządzania mogą występować np. w pozornie przyjaznych nowoczesnych firmach i korporacjach, gdzie ogromna presja na wyniki przekłada się również na wymogi posłuszeństwa.

Stylem zarządzania, który również może przyczyniać się do pojawienia się mobbingu, jest **zarządzanie promujące rywalizację** pomiędzy pracownikami: jawne,

nierówne traktowanie podwładnych, premiowanie tylko wyników, a nie zaangażowania w pracę, niechęć do prac zespołowych, wspierania się, nastawienie na jednostkę, podkreślanie atutów pojedynczych osób. Taki sposób kreowania władzy w firmie potęguje w ludziach frustracje oraz niechęć do siebie nawzajem, czego efektem może stać się mobbing ze strony silniejszych jednostek w kierunku słabszych – może on być jedyną formą odreagowania silnej frustracji pracowników.

Mobbingowi sprzyja również **słaba komunikacja w firmie** – przepływ informacji nieobejmujący wszystkich pracowników, informacje przetwarzane w trakcie ich wysyłania, szum informacyjny, brak informowania o ważnych sprawach służbowych. Komunikacja powinna służyć przekazywaniu informacji, a także rozwiązywaniu konfliktów, odpowiadaniu na pytania i problemy załogi, dyskusji na tematy zawodowe, a także rozwiązywaniu problemów, jak tylko się pojawiają. Komunikacja, która nie realizuje tych celów, sprzyja konfliktom, które nierozwiązane konstruktywnie mogą przerodzić się w mobbing.

Czynnikiem rodzącym mobbing może być również zbyt **płaska struktura** organizacyjna, przeciwieństwo organizacji silnie zhierarchizowanej – mała ilość kadry kierowniczej, większość to pracownicy tego samego szczebla, trudności w awansowaniu i brak możliwości rozwoju zawodowego. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze bronią swojej pozycji wszelkimi metodami, wśród których może znaleźć się również mobbing. Z drugiej strony pracownicy silnie ze sobą rywalizują, w nieformalnych grupach mogą korzystać z działań mobbingowych wobec zdolnych i zagrażających im współpracowników. Płaska struktura organizacyjna w dzisiejszych czasach jest zdecydowanie bardziej modna, podkreślane są jej liczne zalety, z drugiej strony natomiast stawia ona ogromne wymagania zarówno kadrze kierowniczej (silna osobowość, duża wiedza, otwarta komunikacja), jak i pracownikom (samodzielność, dyscyplina, umiejętność podejmowania decyzji). Niestety, nie każdy jest w stanie im sprostać, co może skutkować mobbingiem.

Takie nastawienie tylko i wyłącznie na zyski, czyli **duży nacisk na produktywność i myślenie kategoriami ekonomicznymi** może wiązać się z przedmiotowym traktowaniem pracowników, którzy mają wykonywać swoje obowiązki bez względu na wszystko. Podejście tylko i wyłącznie zadaniowe do wykonywanej pracy, bez dostrzegania w całym procesie pracy człowieka może skutkować nękaniami osób, które próbują się sprzeciwić takiej polityce. Ponadto ofiarami mobbingu mogą stać się również osoby niespełniające określonych norm i wymagań, za czym idzie nie-

osiąganie oczekiwanych wyników, co może być nie na rękę chcącym się wykazać ambitnym menadżerom.

Mobbing może być sposobem zarządzania przez zastraszanie – jako forma uciszenia niewygodnych osób, które np. wykryły nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy czy zespołu pracowniczego. W takiej sytuacji można mówić o mobbingu nie jako konsekwencji, ale wyborze osoby zarządzającej.

Wyrok SN z 20.03.2007, II PK 221/2006, LexPolonica nr 1437448, MPP 2007, nr 7, s. 336:

Towarzysząca zapowiedzianym zwolnieniom z pracy atmosfera napięcia psychicznego pośród członków załogi zakładu pracy nie stanowi stosowania mobbingu przez pracodawcę.

Pracodawcy, który w wyniku pogarszającej się kondycji firmy oferuje wypłatę odpraw dla pracowników mogących przejść na emeryturę lub świadczenie emerytalne, nie można postawić zarzutu mobbingu.

VII. Dlaczego nie warto przyzwalać na mobbing – konsekwencje dla firmy i pracodawcy

Z pojawienia się mobbingu w zakładzie pracy wynika szereg konsekwencji. Poza tymi indywidualnymi, które dotyczą ofiary mobbingu, negatywne jest jego oddziaływanie na pracodawcę jako kierującego pracownikami oraz na sprawne funkcjonowanie organizacji.

1. Pracodawca z tytułu prawa jest odpowiedzialny za wszelkie działania o charakterze mobbingu, które pojawiły się w zarządzanym przez niego zakładzie pracy. Nawet, jeżeli nie on był ich sprawcą, ani nie wiedział o ich występowaniu. Choćby udało się ustalić winę określonego pracownika, to i tak po stronie pracodawcy leży odpowiedzialność odszkodowawcza.

2. Konsekwencje finansowe wobec ofiary mobbingu ponosi pracodawca, ponieważ on jest odpowiedzialny za przeciwdziałanie mobbingowi. Są to koszty związane z realizacją orzeczeń sądowych; koszty absencji chorobowych wynikających z doświadczanego przez ofiarę mobbingu i związanego z nim rozstroju zdrowia; koszty wynikające z obniżonej efektywności pracy ofiar mobbingu, w wyniku czego spada produktywność danego pracownika oraz wydajność zakładu pracy, co wiąże się z mniejszymi jego zyskami. Wszystkie te obciążenia finansowe spoczywają na pracodawcy.

3. Pogorszenie się wizerunku firmy w oczach klientów, partnerów zawodowych, ewentualnych przyszłych pracowników. **Mobbing jest zjawiskiem, które jeżeli już się pojawi na ustach ludzi i w ich świadomości, to łatwo staje się etykietą danej firmy – nawet po jego zaprzestaniu lub w sytuacjach, kiedy okazuje się, że jednak go nie było.** Ludzie nie szukają w takiej firmie zatrudnienia, partnerzy zawodowi wycofują się ze współpracy w obawie, że będą kojarzeni z firmą, która stosuje mobbing, natomiast klienci odchodzą do konkurencji, wyrażając tym swoje niezadowolenie wobec takiej polityki firmy. **Utrata wizerunku wiąże się z ogromnymi kosztami organizacji, która musi zacząć poszukiwać nowych klientów i współpracowników.**

4. **Wzrost fluktuacji kadr** także może nastąpić w konsekwencji działań mobbingowych w danym zakładzie pracy. Dla organizacji oznacza to finansowe i czasowe koszty związane z rekrutacją, selekcją, szkoleniem nowo zatrudnionych pracowników, którzy w początkowej fazie zatrudnienia będą pracować mniej wydajnie niż długoletni pracownicy firmy.

5. W wyniku mobbingu **spada również tempo rozwoju organizacji** – zaczyna się ona skupiać na analizowaniu występowania działań mobbingowych, jego powodów, przejawów, sprawców i ofiar, a nie na rozwoju własnym i pracowników. W sytuacji pojawienia się mobbingu „gasi się pożary”, które on powoduje, za czym idzie odsuwanie innych spraw na drugi plan. Pogarsza się atmosfera w pracy, która ma ogromny wpływ, często niedoceniany, na efektywność, jakość i wydajność pracowników, za czym idą faktyczne straty dla organizacji.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 maja 2009 r. sygn.. akt: III PK 2/09

„Prawne konsekwencje mobbingu ponosi wyłącznie pracodawca i to zarówno wtedy, gdy sam dopuścił się zabronionych działań i zachowań względem pracownika, jak i wtedy, gdy tolerował tego typu działania i zachowania pracowników względem siebie, bądź ich w ogóle nie dostrzegał. Pracodawca odpowiada zatem zarówno za czynne znęcanie się nad pracownikami, jak i za niewywiązanie się z obowiązku przeciwdziałania występowaniu zachowań mobbingowych innych osób”.

Mobbing się pracodawcy nie opłaca!



VIII. Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy

Prowadzenie w przedsiębiorstwie działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi ogranicza odpowiedzialność pracodawcy w sytuacji zaistniałego mobbingu. Zachowanie wysokiej staranności przy przeciwdziałaniu mobbingowi w miejscu pracy może uchronić pracodawcę przynajmniej przed częścią zarzutów, bowiem sąd orzekając mobbing będzie brał pod uwagę działania prewencyjne podjęte przez pracodawcę w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa występowania patologicznych zachowań i zjawisk w środowisku pracy.

Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy obejmuje działania na kilku płaszczyznach:

- diagnoza sytuacji w zakładzie pracy,
- działania informacyjne i doradcze,
- wewnętrzna Polityka Antymobbingowa,
- odpowiednia struktura organizacyjna oraz styl zarządzania pracownikami,
- kodeks etyki zawodowej.

Podstawową kwestią jest brak zgody pracodawcy na zachowania, które mogłyby doprowadzić do mobbingu. **Pracodawca modeluje zachowania w zakładzie pracy. Pokazuje jakie zachowania są akceptowane, a jakie nie. Jeżeli pracodawca będzie przyzwalał na plotki, agresywne uwagi, lekceważenie itp., to pracownicy uzyskują informację, że są to zachowania akceptowane i będą w ten sposób postępować, jeżeli będą chcieli.** Oczywiście, pracodawca nie jest w stanie zauważyć wszystkiego, natomiast może reagować, widząc niestosowne zachowania. Sam takimi zachowaniami nie może się posilkować, powinien reagować na sytuacje konfliktowe, rozmawiać z osobami, które się uskarżają na złe traktowanie ze strony współpracowników lub kadry kierowniczej. Najważniejsze, by od pracodawcy szła do pracowników jasna informacja: „Nie zgadzam się na mobbing. Próby zachowań mobbingowych będą skutecznie zwalczane”. Aby taki przekaz był skuteczny, powinien być ogłoszony wszystkim pracownikom w firmie, na zebraniu, na naradzie, ponadto można go wywiesić na tablicy ogłoszeń, przesłać firmową pocztą elektroniczną do każdego lub przekazać kierownikom poszczególnych sekcji, aby przeka-

zali swoim podwładnym. Im bardziej będzie nagłośnione stanowisko pracodawcy w sprawie mobbingu, tym bardziej będzie spełniało swoją funkcję profilaktyczną.

Pisemna forma oświadczenia pracodawcy może przyjąć następującą formę:

Zarząd firmy odwołując się do art. 94 § 1 Kodeksu pracy, jak również do zasad współżycia społecznego opartych na życzliwości i współpracy oraz bezpiecznych warunków pracy ogłasza swój sprzeciw wobec wszelkich aktów przemocy oraz mobbingu. Działania polegające na przemocy wobec pracowników nie będą tolerowane i zostaną podjęte wszelkie próby ich eliminacji. Zarząd podejmie działania służące zapobieganiu mobbingowi oraz wszelkim jego przejawom takie jak: wprowadzenie procedury antymobbingowej, działania szkoleniowo-doradcze, oraz cykliczną diagnozę środowiska pracy pod kątem narażenia na mobbing. Osobą odpowiedzialną za nadzór powyższych działań jest

Oczywiście należy pamiętać, iż wszelkie deklaracje zawarte w takim oświadczeniu muszą być spełnione i znaleźć swoje odzwierciedlenie w praktycznych działaniach pracodawcy i kadry zarządzającej.

Najważniejsze, by od pracodawcy szła do pracowników jasna informacja: „Nie zgadzam się na mobbing. Próby podejmowania zachowań mobbingowych będą skutecznie zwalczane”.



1. Diagnoza środowiska pracy pod kątem mobbingu

Jednym z działań służących profilaktyce zjawiska mobbingu jest diagnoza jego występowania w zakładzie pracy za pomocą anonimowych ankiet wśród pracowników. Przeprowadzenie takiego badania służy dostarczeniu pracodawcy informacji:

- czy mobbing pojawił się w zakładzie pracy,
- jakie zachowania są najbardziej uciążliwe,
- jaka atmosfera panuje wśród pracowników,
- czy pracownicy są narażeni na mobbing,
- jak mobbing jest rozumiany,
- jakie działania profilaktyczne byłyby najbardziej pożądane.

Należy pamiętać, że mobbing nie występuje tylko na linii pracodawca – pracownik i wiele może być sytuacji w zakładzie pracy, o których pracodawca nie wie z racji dużego przedsiębiorstwa, ogromu pracy lub po prostu z obawy pracowników przed

jawnym zgłoszeniem doświadczania przemocy. Ankieta diagnozująca występowanie mobbingu w zakładzie pracy może być przeprowadzona na ogólnej naradzie całego zespołu pracowniczego, w wybranych sekcjach bądź działach. Jakkolwiek nie zorganizuje się badania, to nacisk należy położyć na anonimowość pracowników. Niezbędne jest poprzedzenie takiego badania informacją, w jakim celu jest ono przeprowadzane i czemu będzie służyć oraz udzielenie odpowiedzi na wszelkie pytania i wątpliwości, które się pojawią. Ankietę można skonstruować samodzielnie, posługując się wiedzą na temat mobbingu.

Samodzielne stworzenie ankiety gwarantuje dopasowanie pytań do potrzeb i specyfiki danego zakładu pracy. Przy konstrukcji ankiety należy mieć na uwadze cel, w jakim przeprowadza się badanie – uzyskanie rzetelnych informacji dotyczących skali zjawiska mobbingu, bądź narażenia na niego wśród załogi.

Po przeprowadzeniu ankiety należy poinformować pracowników o jej wynikach i dalszych działaniach, jakie planuje się podjąć celem przeciwdziałania mobbingowi.

Ankieta może mieć postać stwierdzeń z pytaniem o częstotliwość oraz czasookres występowania danych zachowań, np. jak często i od jak dawna doświadczasz danych zachowań w miejscu pracy:

- przełożony przydziela ci zadania w ten sposób, że nie możesz ich wykonać na czas lub zrobić dobrze,
- kolega/koleżanka z pracy obgaduje Cię za plecami,
- przełożony powoduje, że masz ograniczony kontakt z klientami lub/i współpracownikami,
- przełożony ośmiesza Cię publicznie lub drwi z Ciebie, gdy jesteście sam na sam.
- kolega/koleżanka z pracy jest wobec Ciebie szczególnie krytyczna i wymagająca,
- kolega/koleżanka z pracy ignoruje Cię i traktuje jak powietrze.

Są to przykładowe stwierdzenia, które mogą pojawić się w anonimowej ankiecie dla pracowników.



Pracodawca ani powołana przez niego komisja antymobbingowa nie orzeka o zaistnieniu mobbingu a tylko o zasadności skargi. Jedynie sąd pracy jest uprawniony do orzekania o mobbingu.

2. Działania szkoleniowo-doradcze

Znaczącym elementem programu przeciwdziałania mobbingowi są działania informacyjne dla kadry kierowniczej oraz pracowników, dotyczące podstawowej wiedzy na temat mobbingu: czym jest, jakie są jego przyczyny oraz konsekwencje prawne i psychologiczne, indywidualne i organizacyjne, jak sobie z nim radzić, jak przeciwdziałać w odniesieniu kadry zarządzającej oraz osób indywidualnych. Może to być szkolenie z udziałem osoby z zewnątrz organizacji, np. przedstawiciela stowarzyszenia antymobbingowego bądź przeprowadzone przez pracownika komórki kadrowej, który jest odpowiedzialny za przeciwdziałanie mobbingowi w zakładzie pracy. Szkolenie może mieć formę wykładową – wówczas może w nim uczestniczyć, w miarę możliwości, nawet cała organizacja. Można zorganizować również spotkania warsztatowe w mniejszych grupach (ok. 20 osób), podczas których pracownicy będą mogli wymienić poglądy, uzupełnić wiedzę, zadawać pytania. Takie warsztaty mają na celu nauczenie się identyfikowania mobbingu, zapobiegania oraz reagowania, jeżeli stajemy się ofiarą lub jesteśmy jego świadkami. Akcja informacyjna może być wstępem do przeprowadzenia anonimowej ankiety wśród pracowników.

Działania informacyjno-doradczo-szkoleniowe mają na celu uświadomienie pracownikom powagi zjawiska oraz pokazanie, iż pracodawca poważnie podchodzi do problemu. Bardzo często pracownikom brakuje wiedzy na temat zjawiska mobbingu, a tym bardziej na temat ich praw w aspekcie obrony swojej osoby. Taka wiedza pozwoli im różnicować, czy sytuacje, których doświadczają, są przemocą psychiczną w pracy od tych, które nią nie są, co też ułatwi pracodawcy radzenie sobie ze zjawiskiem mobbingu. Elementem akcji informacyjnej może być wywieszenie informacji dotyczących mobbingu na tablicy informacyjnej (przepisów Kodeksu pracy oraz zagadnień dodatkowych), bądź rozesłanie ich drogą mailową, by zwiększać świadomość pracowników. Warto również wskazać osobę w zakładzie pracy, do której można się zgłaszać z pytaniami i wątpliwościami w sprawach mobbingu – z zagwarantowaniem anonimowości. Może to być przedstawiciel związków zawodowych, komórki kadrowej czy osoba z kadry kierowniczej.

3. Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa (WPA)

Bardzo ważnym elementem profilaktyki mobbingu w zakładzie pracy jest wprowadzenie Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej (WPA), która zarazem stanowi

formalnoprawny przejaw realizacji przepisu art. 94 § 1 Kodeksu pracy, z którego pracodawca ma obowiązek się wywiązać. Procedura zawiera informacje dotyczące mobbingu, działań, jakie ma podjąć pracownik, który jest jego ofiarą lub świadkiem, wskazuje osoby, do których kieruje się skargę, co ma ona zawierać, jaka jest procedura jej rozpatrywania, kto zajmuje miejsce w komisji weryfikującej zasadność skargi oraz jakie sankcje są stosowane wobec osób, co do których postawione zarzuty zostały potwierdzone. Im dokładniejsze będą informacje zawarte w WPA, tym bardziej będzie ona spełniać swoją funkcję. Wprowadzając takie procedury, warto wyjaśnić jaki jest ich cel: troska o dobro pracowników i reagowanie we wczesnych etapach pojawienia się zjawiska.

Przedstawiamy przykładowe zarządzenie wprowadzające Wewnętrzną Politykę Antymobbingową.

**Zarządzenie nr.../... z dnia
w sprawie: Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej**

**Rozdział I
Postanowienia ogólne**

§ 1

1. Wewnętrzna polityka antymobbingowa, zwana dalej WPA, ustala zasady przeciwdziałania zjawisku mobbingu w
.....
..... reprezentowanym przez, zwanym dalej pracodawcą.
2. Zarząd wprowadza WPA realizując przepis art. 94 § 1 Kodeksu pracy.
3. WPA ma na celu określenie zasad reagowania w sytuacji zaistnienia mobbingu.

§ 2

1. Każdy pracownik ma obowiązek zapoznania się z treścią WPA.
2. Oświadczenie o zapoznaniu się z treścią WPA, zaopatrzone w podpis pracownika i datę, dołącza się do jego akt osobowych do części B.

§ 3

Ilekcioć w WPA jest mowa o:

- 1) komisji antymobbingowej – należy przez to rozumieć organ kolegialny powoływany przez pracodawcę do rozpatrywania skarg pracowników o mobbing,

- 2) mobbingu – należy przez to rozumieć działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym 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. Przykładową charakterystykę zachowań wchodzących w zakres mobbingu zawiera załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia,
- 3) pracodawcy – należy przez to rozumieć (nazwa pracodawcy)
.....
..... reprezentowany przez,
- 4) pracownikowi – należy przez to rozumieć osobę pozostającą z pracodawcą w stosunku pracy.

Rozdział II
Przeciwdziałanie mobbingowi,
obowiązki pracodawcy i pracowników

§ 4

1. Jakiegokolwiek działania lub zachowania mające cechy mobbingu, określonego w art. 94 § 2 Kodeksu pracy nie będą tolerowane przez pracodawcę.
2. W wszelkie działania o charakterze mobbingu są uważane za szkodliwe dla pracowników oraz organizacji.
3. Załącznik numer 1 zawiera charakterystykę zjawiska mobbingu.

§ 5

1. Pracodawca ma obowiązek przestrzegania przepisów WPA oraz monitorowania ich przestrzegania przez pracowników.
2. Pracodawca zobowiązuje się traktować wszystkich pracowników z godnością i szacunkiem, powstrzymywać się od wszelkich zachowań mogących nosić znamiona mobbingu.
3. Pracownicy zobowiązani są do przestrzegania WPA, zwracania uwagi na wszelkie naruszenia tego obowiązku przez swoich współpracowników.
4. Pracownicy zobowiązani są traktować wszystkich pracowników z godnością i szacunkiem, powstrzymywać się od wszelkich zachowań mogących nosić znamiona mobbingu.

§ 6

1. Każdy pracownik, który uzna, że doświadczył zachowań mobbingowych, może wystąpić z pisemną skargą do pracodawcy.
2. Skarga powinna zawierać charakterystykę zachowań składających się na mobbing oraz wskazanie jego sprawcy bądź sprawców.
3. Należy szczegółowo opisać stan faktyczny, uwzględniając czas i miejsce zdarzenia bądź zdarzeń, okoliczności towarzyszące (np. narada), obecnych świadków oraz przedstawić ewentualne dowody (np. notatki służbowe) świadczące o zaistniałym mobbingu.
4. Warto określić również częstotliwość oraz czasookres zdarzeń.
5. W treści skargi należy opisać ewentualne skutki zaistniałych zdarzeń (psychiczne oraz fizyczne).
6. Poszkodowany powinien własnoręcznie podpisać skargę i opatrzyć ją datą dzienną.
7. Skargi winny być traktowane poważnie, ze szczególną ostrożnością i poszanowaniem osób zarówno je wnoszących, jak i osób wskazanych jako mobbingujących, aby niesłusznie nie ucierpiała niczyja reputacja i kariera.

§ 7

1. Pracodawca każdorazowo w ciągu dni roboczych od dnia złożenia skargi powołuje komisję antymobbingową, zwaną dalej komisją, której zadaniem jest ustalenie zasadności skargi.
2. Komisja składa się z członków.
3. W skład komisji wchodzi: przełożony wyższego szczebla (komórki organizacyjnej, z której pochodzi osoba skarżąca), kierownik działu personalnego, kierownik innej komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa, reprezentant pracowników, reprezentant zakładowej organizacji związkowej/zakładowych organizacji związkowych.
4. Członkowie komisji wybierają spośród siebie przewodniczącego.
5. Członkiem komisji nie może być osoba, której dotyczy skarga o mobbing.
6. W toku działań komisji obie strony powinny mieć możliwość przedstawienia swojego stanowiska.
7. Po wysłuchaniu wyjaśnień poszkodowanego pracownika, domniemanego sprawcy (sprawców) mobbingu, wskazanych świadków oraz przeprowadzeniu postępowania dowodowego komisja podejmuje decyzję zwykłą większością głosów co do zasadności rozpatrywania skargi.

8. Spotkania, prace i ustalenia komisji sporządzane są w formie pisemnej w postaci protokołów, który podpisują wszyscy członkowie komisji i strony postępowania. Protokół z posiedzeń powinien być przechowywany przez okres 3 lat.
9. Postępowanie przed komisją ma charakter poufny.
10. W sprawach nieuregulowanych w WPA do postępowania przed komisją stosuje się odpowiednio przepisy Kodeksu postępowania cywilnego.

§ 8

1. W razie uznania skargi za zasadną wobec sprawcy lub sprawców mobbingu pracodawca może zastosować upomnienie lub naganę oraz zmienić stosunek pracy w sposób przewidziany w Kodeksie pracy.
2. Sprawca lub sprawcy działań noszących znamiona mobbingu mogą być dodatkowo pozbawieni uprawnień wynikających z przepisów prawa pracy, które są uzależnione od nienaruszania obowiązków pracowniczych.
3. W rażących przypadkach potwierdzonego mobbingu pracodawca może rozwiązać ze sprawcą lub sprawcami stosunek pracy bez wypowiedzenia.
4. Pracodawca podejmuje działania zmierzające do wyeliminowania stwierdzonych nieprawidłowości i przeciwdziałania ich powtarzaniu.

Rozdział III Postanowienia końcowe

§ 9

Pracodawca przeprowadza coroczne szkolenia pracowników w zakresie mobbingu oraz stosowania regulacji WPA.

§ 10

Pracodawca z przedstawicielami pracowników oraz zakładowej organizacji związkowej raz w roku rozpatruje i ocenia, czy postanowienia WPA są właściwie wykonywane.

§ 11

Zarządzenie wprowadzające Wewnętrzną Politykę Antymobbingową wchodzi w życie z dniem jego podpisania przez pracowników.

Polityka antymobbingowa firmy może dodatkowo zawierać załącznik uszczegóławiający zjawisko mobbingu pod kątem Kodeksu pracy oraz jego cech psycholo-

gicznych. Do stworzenia takich zapisów można posłużyć się literaturą przedmiotu. Celem niniejszego załącznika jest jasne sprecyzowanie, jakie zachowania w zakładzie pracy nie będą akceptowane przez pracodawcę i jakie mogą podlegać złożeniu skargi (np. lekceważenie pracownika poprzez traktowanie go „jak powietrze”, nie przydzielanie pracy, wyśmiewanie się z pracownika, zwracanie się do pracownika, używając przezwisk itp.). Im dokładniej będzie wyszczegółowiony zapis dotyczący zachowań nieakceptowanych, tym pracownicy i pracodawca będą mieli większą możliwość adekwatnej reakcji na ich pojawienie się.

Dodatkowo załącznikiem do zarządzenia wprowadzającego WPA winno być oświadczenie dotyczące zapoznania się z treścią WPA, które ma być podpisane przez wszystkich pracowników zakładu pracy. Przykładowe oświadczenie może zawierać następującą treść:

Oświadczenie

Oświadczam, iż zapoznałam/łem się z treścią Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej. Zobowiązuję się przestrzegać jej zapisów, nie stosować działań mogących nosić znamiona mobbingu oraz niezwłocznie poinformować pracodawcę o sytuacji doświadczania mobbingu bądź bycia jego świadkiem. Jednocześnie rozumiem, iż wszelkie moje działania mające cechy mobbingu nie będą tolerowane przez pracodawcę i jestem świadom możliwych konsekwencji podejmowania takich zachowań.

Zarówno treść Zarządzenia w sprawie Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej, jak i Oświadczenia jest przykładowa i stanowi wzór, z którego można korzystać, dopasowując do potrzeb i specyfiki swojego zakładu pracy.

4. Struktura organizacyjna oraz styl zarządzania pracownikami

Elementem przeciwdziałania mobbingowi jest odpowiednia struktura organizacyjna oraz styl zarządzania pracownikami, które to przekładają się na dobrą atmosferę pracy oraz zyski dla organizacji. Zarządzanie pracownikami w sposób demokratyczny (w przeciwieństwie do autokratycznego) opiera się na współpracy przełożonego z pracownikami. Współpracownicy uczestniczą w procesie ustalania celów działania organizacji, a także sposobów ich realizacji. Kierownik pozostawia im znaczną swobodę w wyborze sposobu realizacji zadań i obiektywnie nadzoruje ich wykonanie. **Stosunek kadry kierowniczej do podwładnych cechuje zaufanie do ich umiejętności i pomysłów. Przełożeni są zainteresowani rozwijaniem potencjału swoich**

pracowników, dostrzegają go i chcą w niego inwestować, widząc w tym również ogromne zyski dla organizacji. Pracownik kierowany w sposób demokratyczny wie, kto rządzi w zakładzie pracy, ale jednocześnie ma poczucie udziału w decyzjach i rozwoju firmy. Przeżywa zdecydowanie mniejszy stres i nie towarzyszą mu frustracje, gdyż jego potrzeby są zaspokajane. Taki styl zarządzania minimalizuje możliwość pojawienia się mobbingu. Jest otwarta komunikacja, współpraca, a nie rywalizacja. Oczywiście, wypracowanie takiego stylu zarządzania wymaga wysiłku i zaangażowania ze strony kadry kierowniczej, jak również pracowników, niemniej jednak jest zyskiem dla obu stron. Styl demokratyczny przejawia się między innymi poprzez:

- bycie otwartym na pomysły, uwagi i poglądy wyrażane przez podwładnych dotyczące działania zakładu pracy, organizacji pracy,
- wyjaśnianie pracownikom powodów podejmowanych decyzji,
- dbanie o wzajemną komunikację między pracownikami a przełożonymi,
- precyzyjne wydawanie poleceń, wyjaśnianie niejasności,
- chęć współpracy, zachęcanie do zadawania pytań w razie wątpliwości,
- rozmawianie z pracownikami o trudnościach i konfliktach celem ich wyjaśnienia,
- promowanie współpracy między pracownikami,
- bycie otwartym na wspieranie pracowników i jasna informacja dla nich o możliwości zwrócenia się w każdej sprawie do pracodawcy,
- równe traktowanie pracowników i ocenianie ich zgodnie z ich wynikami,
- informowanie pracowników o wynikach ich pracy,
- udzielanie informacji o pracy pracowników, chwalenie i krytykowanie za konkretne działania z informacją, jak inaczej można wykonać dane zadanie,
- zapewnianie o swojej pomocy.

Styl kierowania demokratycznego należy wyraźnie odróżnić od stylu liberalnego, który charakteryzuje się brakiem zainteresowania pracownikami i pozostawienia im pełnej swobody, co raczej może sprzyjać mobbingowi.

5. Kodeks etyki zawodowej

Realizowanie zadań przez pracodawcę w zakresie przeciwdziałania mobbingowi może polegać również na wprowadzeniu kodeksu etyki zawodowej, określającego normy i wartości, jakimi powinni kierować się pracownicy przestrzegający zasad współżycia społecznego, w trosce o wizerunek pracodawcy i poszanowanie innych pracowników.

Kodeks etyki zawodowej zawiera standardy wiarygodnego, rzetelnego i profesjonalnego postępowania w sytuacjach zawodowych, zarówno jeżeli chodzi o wywiązywanie się ze swoich obowiązków, jak i traktowanie klientów i współpracowników. Kodeks może być uzupełnieniem bądź fundamentem do Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej, gdyż oba dokumenty uzupełniają się i służą temu samemu celowi – dobru pracowników, a co za tym idzie pracodawcy.



Przy podejmowaniu każdego działania warto podkreślać cel, jaki stoi za prowadzeniem programu przeciwdziałania mobbingowi – troska o pracowników i dobrą atmosferę w miejscu pracy!

IX. Gdzie szukać wiedzy oraz informacji?

1. Marciniak J. Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
2. Chakowski M. Mobbing, aspekty prawno-organizacyjne, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2011.
3. Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe we Wrocławiu, www.ksa-mobbing.pl
4. Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA, www.osastowarzyszenie.pl
5. Romer M. T., Najda M. Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym, LexisNexis 2010.
6. Listwan T. (red.), Zarządzanie Kadrami, Warszawa 2009.
7. Terelak J., Psychologia organizacji i zarządzania, Warszawa 2005.
8. Czermiński A., Grzybowski M., Wybrane zagadnienia organizacji i zarządzania, Gdynia 1996.
9. Adamiec M., Kozusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Aktor-Kreator-Inspirator, Katowice 2000.

Informacji dotyczących mobbingu można zasięgnąć również u autorki:

Anna Kucharska

Okręgowy Inspektorat Pracy w Lublinie

20-011 Lublin

al. Piłsudskiego 13

anna.kucharska@lublin.pip.gov.pl

(081) 53 71 132

› Egzemplarz bezpłatny



www.pip.gov.pl

