



Złożenie pracy online:  
2020-08-08 11:07:15  
Kod pracy:  
8272/38162/CloudA

Grzegorz Wojtarowicz

(nr albumu: 23508 )

Praca licencjacka

## **Identyfikacja skali zjawiska i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich przedsiębiorstwach handlowych na przykładzie oddziału firmy X**

## **Identification scale phenomenon and counteraction mobbing in polish trading companies on an example branch company X**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i  
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: specjalista ds. sprzedaży

Promotor: dr Maria Sidor

Szanowna Pani Doktor!  
Z całego serca dziękuję za nieocenioną pomoc przy pisaniu pracy dyplomowej. Pani wskazówki były dla mnie niezwykle cenne i pozwoliły lepiej zrozumieć poruszany temat. Jestem bardzo wdzięczny za poświęcony czas, cenne rady, okazane wsparcie i wyrozumiałość.

Z poważaniem,  
Grzegorz Woitarowicz



## Streszczenie

Mobbing staje się coraz powszechniejszym zjawiskiem, o destrukcyjnym charakterze dla ofiary, przedsiębiorstwa i całego otoczenia, które pojawia się w wielu miejscach pracy. W niniejszej pracy szczególną uwagę poświęcono na zaprezentowanie tematu dotyczącego skali zjawiska mobbingu w jednym z oddziałów firmy handlowej funkcjonującej w Nowym Sączu. Istotnym jest także fakt, że istnieją regulacje prawne definiujące postępowanie w przypadku pojawienia się mobbingu w miejscu pracy, a także występują instytucje wspierające ofiary dotknięte zjawiskiem mobbingu. W artykule zarysowane są odwołania poruszające istotę omawianego pojęcia, charakterystykę mobbingu, jego przyczyny oraz skutki. Nawiązano też do opisu roli ofiary oraz prześladowcy, praw pracownika oraz obowiązków leżących po stronie pracodawcy. Ważną częścią opracowania jest kwestia metod oraz pomocy mobbingowanym pracownikom. Ponadto, w opracowaniu zaprezentowano projekt badawczy na przykładzie jednego z oddziałów firmy handlowej, analizujący pierwotną kondycję firmy, pod kątem występowania w jej strukturach zjawiska mobbingu w celu wskazania możliwych do wdrożenia rozwiązań mających za zadanie niwelować mobbing. Zjawisko przeanalizowano w oparciu o badanie ilościowe przeprowadzone przy użyciu kwestionariusza ankiety skierowanego do pracowników omawianej firmy, dzięki czemu możliwe stało się otrzymanie wiarygodnych wyników badań. Zaproponowane rozwiązania mogą być jedynie alternatywnymi propozycjami, jakie dyrekcja oddziału może wprowadzić w firmie w ramach przeciwdziałaniu zjawisku mobbingu.

## Słowa kluczowe

mobbing, profil ofiary, prześladowca, regulacje prawne, prawa pracownika, obowiązki pracodawcy

## Abstract

Mobbing is becoming an increasingly common phenomenon. It occurs in many workplaces and is destructive for the victim, the company and the work environment. In this paper, particular attention was paid to presenting the topic in relation to the scale of mobbing in one of the branches of a trading company operating in Nowy Sącz. It is important to note that there are legal regulations, which define the procedures in the event of workplace mobbing, as well as institutions for supporting victims affected by mobbing. The article outlines references to the essence of the concept, the effects, causes and the characteristics of mobbing. The description of the victims' and persecutors roles was also referenced, including the rights of the employee and the obligations of the employer. One important aspect of the study, is the issue of methods and the help provided for mobbed employees. Additionally, the study presents a research project based on one of the branches of a commercial company, analyzing the original condition of the company in terms of the presence of mobbing in its structures. This is in order to indicate possible solutions to eliminate mobbing. The phenomenon was analyzed on the basis of a quantitative study, conducted with the use of a questionnaire addressed to the employees of the company in question. Thanks to this, it was possible to obtain reliable research results. The proposed solutions, however, may only be used as alternative proposals; which the branch may introduce as part of mobbing prevention.

## Keywords

mobbing, victim profile, persecutor, legal regulations, employee rights, employer obligations

## Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Mobbing w literaturze przedmiotu.....	6
1.1. Pojęcie mobbingu w definicyjnym ujęciu .....	6
1.2. Charakterystyka mobbingu, rodzaje i fazy .....	9
1.3. Podstawowe przyczyny mobbingu .....	12
1.4. Skutki mobbingu.....	15
1.5. Profil ofiary oraz sylwetka prześladowcy-mobbera .....	18
Rozdział 2. Przeciwdziałanie mobbingowi w świetle przepisów prawa.....	21
2.1. Regulacje prawne mobbingu w Polsce .....	21
2.2. Prawa pracownika, czyli ofiary mobbingu .....	23
2.3. Obowiązki przeciwdziałania mobbingowi po stronie pracodawcy .....	24
2.4. Metody i pomoc mobbingowanym pracownikom.....	25
2.4.1. Pomoc prawna .....	25
2.4.2. Wewnętrzna polityka firmy.....	26
2.3.4. Stowarzyszenia oraz organizacje świadczące pomoc osobom mobbingowanym .....	26
Rozdział 3. Zjawisko mobbingu i przeciwdziałanie na przykładzie polskiego oddziału sieci handlowej .....	29
3.1. Metodyka badań własnych .....	29
3.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań .....	29
3.1.2. Hipotezy i pytania badawcze.....	31
3.1.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze .....	34
3.1.4. Organizacja badań własnych.....	36
3.2. Charakterystyka badanej firmy handlowej X zlokalizowanej w Nowym Sączu.....	36
3.2.1. Sieć handlowa X.....	36
3.2.2. Prezentacja oddziału sieci handlowej X.....	37
3.2.3. Polityka wewnętrzna firmy .....	37
3.3. Mobbing w ocenie pracowników firmy handlowej X w świetle przeprowadzonego badania.....	38
3.3.1. Badana populacja .....	38
3.3.2. Identyfikacja skali i ocena zjawiska na podstawie badań ankietowych.....	44
3.4. Przeciwdziałania, które firma może wdrożyć, aby zapobiegać mobbingowi.....	64
Podsumowanie .....	68
Wykaz literatury .....	70
Akty prawne .....	74



Źródła internetowe .....	74
Spis wykresów.....	76
Spis tabel .....	76
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety .....	77



## Wstęp

W dobie XXI wieku mobbing można uznać za zjawisko, które wciąż nasila się niemalże we wszystkich obszarach zatrudnienia. Przyczyn eskalacji tego procederu jest wiele. Najnowsze badania prowadzone na świecie, w różnych krajach dowodzą, że występuje dość dużo czynników tzw. organizacyjnych, które w rezultacie mogą realnie sprzyjać wystąpieniu przemocy psychicznej w miejscu pracy. M. Warszewska-Makuch zwraca uwagę, że do takich czynników należy zaliczyć konflikt roli, powstający w sytuacji, w której pracownik zobowiązany jest do tego, aby sprostać sprzecznym i zarazem niemożliwym do pogodzenia wymaganiom. Następnie jawi się niejasność roli pojawiająca się, jeżeli pracownik nie do końca rozumie cele jakie mają wynikać z wykonywanej przez niego pracy. Oznacza to również, że pracownik nie ma jasności, co do odpowiedzialności oraz co do wyników pracy, jakie należy osiągnąć. Trzecim aspektem, który oddziałuje na możliwość pojawienia się przemocy psychicznej w środowisku pracy jest monotonia wykonywanych obowiązków pracowniczych, przejawiająca się brakiem zadań, które by stymulowały go do wydajniejszej pracy<sup>1</sup>.

Firmy lokalne, jak i duże sieci handlowe, w nieustannej pogoni za globalnymi przedsiębiorstwami, stawiają sobie coraz to wyższe cele, czasem niemożliwe do zrealizowania. Przekłada się to z kolei na zbyt dużą eksploatację pracownika i pracę ponad jego siły czy możliwości. Pomimo sukcesywnie zmniejszającej się stopy bezrobocia przyzwyczajenia pracownika i pracodawcy nie zmieniają się. Pracownik w obliczu ryzyka utraty zatrudnienia przystaje na wiele niekorzystnych dla niego warunków, zrealizuje więc każde zadanie wyznaczone przez przełożonego. Współpracownicy w efekcie stają się dla siebie konkurencją, zaczyna się rywalizacja o utrzymanie się na stanowisku pracy. Taki sposób myślenia skłania w pewnym sensie niektórych pracowników do akceptacji nieetycznego postępowania pracodawcy. Zatem, by tego uniknąć pracownicy wyższego jak i niższego szczebla oraz pracodawcy powinni zrozumieć, że kluczem do sukcesu firmy są ludzie. Należyte ich traktowanie sprawi, że będą interesować się tym, co dzieje się w ich przedsiębiorstwie, ale i będą pracować efektywniej i zarazem skuteczniej by osiągnęło ono sukces. Warto podkreślić, że to pracownicy stanowią najcenniejszą wartość firmy. W jaki sposób pracują i podchodzą do wypełniania swoich obowiązków pracowniczych realnie wpływa na jej zysk, a więc to za ich sprawą umacnia się pozycja względem konkurencji.

---

<sup>1</sup> M. Warszewska-Makuch, Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2005, nr 3, s. 5-7.



Problematyka dotycząca zjawiska mobbingu przez dłuższy czas nie stanowiła przedmiotu zainteresowań ze strony badaczy, którzy dotąd zajmowali się organizacją pracy oraz szeroko rozumianym zarządzaniem. Uważali oni bowiem, że mobbing jest zjawiskiem odnoszącym się do indywidualnych relacji międzyludzkich<sup>2</sup>. Przełom w tym aspekcie nastąpił dopiero w połowie lat 80. XX wieku. Aktualnie jednak zjawisko mobbingu w miejscu pracy stanowi pole zainteresowania ze strony psychologów, socjologów, a także przedsiębiorców i pracowników. Dlatego też można uznać, że tematyka poruszająca kwestie mobbingu znajduje się w centrum uwagi współczesnych badaczy i specjalistów, ponieważ destrukcyjny wpływ na zachowania ludzi, zwłaszcza mające miejsce w przypadku pracy, gdzie przełożeni wykorzystują mobbing względem swoich pracowników, wzbudza w opinii społecznej pewne kontrowersje.

Jak wskazuje literatura przedmiotu temat mobbingu jest ważny z kilku powodów. Pierwszy z nich dowodzi, że konsekwencje mobbingu można traktować jako pewnego rodzaju zło moralne, które staje się wyniszczające dla jednostki będącej ofiarą przemocy o charakterze psychicznym, która w momencie dochodzenia do maksimum wytrzymałości nie powróci już do normalnego czy prawidłowego funkcjonowania<sup>3</sup>. Natomiast drugim powodem, na który należy zwrócić uwagę jest fakt, że mobbing z uwagi na rozwój zarówno o charakterze globalnym, jak i indywidualną specyfikę bez wątpienia stanowi realne zagrożenie dla przyrodzonej, niezbywalnej godności jednostki ludzkiej<sup>4</sup>.

Motywy podjęcia tego tematu jest zainteresowanie autora pracy dyplomowej zjawiskiem mobbingu w przedsiębiorstwach handlowych, które są w literaturze przedmiotu wymieniane jako jedne z bardziej narażonych na występowanie tego zjawiska.

Celem pracy jest identyfikacja i ocena skali zjawiska w branży handlowej, a w szczególności rozpoznanie zjawiska w jednym z oddziałów dużej sieci sklepów funkcjonującej w branży handlowej o nazwie X. Tematyka ściśle związana z szeroko rozumianym pojęciem mobbingu stała się inspiracją oraz podstawą do napisania niniejszej pracy dyplomowej.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Na całość pracy składają się trzy rozdziały podzielone na kolejne podrozdziały, wstęp oraz podsumowanie. W pracy zostały również

---

<sup>2</sup> Tamże, s. 5.

<sup>3</sup> M. Chlebna, Skala i skutki mobbingu pracowników w Polsce, „Zeszyty Naukowe WSEI”, Seria: Ekonomia, 2018, t. 16, z. 2, s. 217.

<sup>4</sup> J. Blicharz, Problem mobbingu jako formy wykluczenia społecznego i prawnego, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2014, s. 22, <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/show-content/publication/edition/54338?id=54338> (data dostępu: 25.04.2020).





zawarte aktualne informacje odzwierciedlające przykłady sytuacji, w których dochodzi do zjawiska mobbingu w miejscu pracy.

Pierwszy rozdział opracowania stanowi zbiór najważniejszych teoretycznych definicji z zakresu mobbingu opisanych na podstawie literatury przedmiotu. Poruszono w nim aspekt odnoszący się do pojęcia mobbingu w definicyjnym ujęciu. Następnie pokrótce omówiono charakterystykę zjawiska mobbingu, z uwzględnieniem jego rodzajów oraz faz. Szczególne znaczenie ma podrozdział dotyczący przyczyn powstawania omawianego zjawiska, czyli mobbingu. Nie mniej ważny staje się fragment odnoszący się do skutków mobbingu. W rozdziale uwzględniono też opis profilu ofiary oraz sylwetkę prześladowcy, czyli mobbera.

W rozdziale drugim zaprezentowano zagadnienia prawne mające związek z omawianym pojęciem. Scharakteryzowano regulacje prawne mobbingu, następnie skupiono uwagę na prawach pracownika, czyli ofiary mobbingu. Omówiono też obowiązki pracodawcy w kontekście ochrony pracowników przed mobbingiem. W tej części przywołano kluczowe informacje dotyczące metod oraz pomocy mobbingowanemu pracownikowi.

Trzeci rozdział obejmuje kwestię zjawiska mobbingu oraz przeciwdziałania na przykładzie polskiego oddziału sieci handlowej na podstawie badań własnych. Wprowadzenie stanowi metodyka badań, gdzie szczegółowo przedstawiono cel, przedmiot i zakresu badań. W dalszej kolejności skupiono się na sformułowaniu hipotez, a także pytań badawczych. Zaprezentowano też metody i narzędzia wykorzystane w przeprowadzonym badaniu.

W dalszej części rozdziału autor analizuje zjawisko mobbingu w oparciu o dostępne raporty i publikacje przedstawia skalę mobbingu w branży handlowej. Zasadniczą częścią pracy są kolejne podrozdziały, w których autor opisuje jeden z oddziałów dużej sieci handlowej w kontekście problematyki pracy, a następnie dokonuje analizy wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników tego oddziału.

Do opracowania części teoretycznych posłużono się literaturą przedmiotu z takich dziedzin nauki jak: organizacja i zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie przedsiębiorstwem, psychologia, socjologia, negocjacje, komunikacja interpersonalna. Dodatkowo do pracy wykorzystano przedmiotowe opracowania pochodzące z zasobów Internetu, a także artykuły i monografie, raporty, akta prawne. Zakres chronologiczny wykorzystanych źródeł obejmuje starsze i nowsze publikacje z lat 2003-2019. Do części badawczej wykorzystano informacje otrzymane z dokumentacji jednego z oddziałów sieci handlowej funkcjonującej w Nowym Sączu.

## Rozdział 1. Mobbing w literaturze przedmiotu

### 1.1. Pojęcie mobbingu w definicyjnym ujęciu

Przed przystąpieniem do rozważań odnoszących się w głównej mierze do identyfikacji skali zjawiska przeciwdziałania mobbingowi w polskich przedsiębiorstwach na przykładzie jednego z oddziałów firmy handlowej uznano, że w pierwszej kolejności należałoby zdefiniować i uświadomić sobie, a następnie omówić istotę samego pojęcia mobbingu zarówno pod względem aksjologicznym, jak również merytorycznym. W tym też celu odwołano się do istniejących publikacji z literatury przedmiotu zarówno polsko, jak i obcojęzycznych, a także innych wartościowych merytorycznie źródeł internetowych.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji mobbingu, które się wzajemnie uzupełniają. Należy mieć także na uwadze, że mobbing określany jest jako zjawisko wielopostaciowe. W związku z faktem występującej różnorodności w definiowaniu omawianego pojęcia, warto zaprezentować kilka wybranych definicji celem wprowadzenia w zagadnienie, które można uznać za dość trudne i często odmiennie interpretowane lub nierozpoznawane przez pracowników w warunkach pracy.

Pierwszy omawianego pojęcia „mobbing” użył K. Lorenz do opisu zwierząt zachowujących się w stadzie. Ogólnie rzecz biorąc, polegało ono na osaczaniu najsłabszej jednostki przez silniejsze zwierzęta. Natomiast następnie P. Heinemann, wykonujący zawód lekarza, użył terminu „mobbing” w celu zaprezentowania zachowania uczniów wobec siebie, które jednocześnie cechowała wyjątkowa wrogość<sup>5</sup>. Termin mobbingu do psychologii pracy wdrożono dopiero w latach 80.XX wieku. W tamtym czasie zaczęto używać tego pojęcia do przedstawienia nieetycznych zachowań oraz terroru stosowanego względem pracowników<sup>6</sup>.

Mobbing niewątpliwie stanowi jedną z najbardziej dotkliwych kwestii społecznych<sup>7</sup>. Słusznie zatem zauważa J. Blicharz, pisząc, że mobbing podobnie także jak inne terminy stosowane w naukach społecznych, jest w konsekwencji pojęciem nieostrym oraz wieloznacznym. Dzieje się tak dlatego, że mobbing może odnosić się zarówno do zachowań pojawiających się w grupach społecznych – przemoc grupowa wśród dzieci, ale także wykorzystuje się to określenie do zdefiniowania psycho-społecznych relacji zachodzących między ludźmi w miejscu pracy, charakteryzujących się wrogim nastawieniem pracowników

---

<sup>5</sup> A. Tarnowska, Mobbing – patologia kultury organizacyjnej, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2011, nr 1, s. 2, <https://docplayer.pl/19655627-Mobbing-patologia-kultury-organizacyjnej.html>.

<sup>6</sup> M. Ostrowska, Mobbing – przyczyny, konsekwencje, aspekty prawne, „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek”, 2014/1(46), s. 101, <https://docplayer.pl/9386743-Mobbing-przyczyny-konsekwencje-aspekty-prawne.html>.

<sup>7</sup> J. Blicharz, Problem...op. cit., s. 22.



względem innych pracowników lub przełożonych<sup>8</sup>. Taki stan rzeczy prowadzi w rezultacie do tworzenia się dyskusji na temat istoty mobbingu, podkreślając jednocześnie złożoność oraz przyczynowość tego zjawiska. Natomiast rodzi to również problematyczne kwestie w odniesieniu do formułowania jednoznacznej definicji mobbingu. Trwa bowiem spór o to, czy pojęcie mobbingu można odnieść do wszelkich aktów naruszających w jakikolwiek sposób godność człowieka, czy tylko do przemocy psychicznej zachodzącej w miejscu pracy<sup>9</sup>.

Pojęcie mobbingu, wywodzące się od angielskiego słowa „*to mob*”, oznaczającego motłoch, tłum lub też rzucanie się (na kogoś), molestowanie, szykanowanie, gromadzenie się tłumnie, zostało wprowadzone do literatury przedmiotu na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku przez H. Leymanna, szwedzkiego pochodzenia psychiatrę oraz psychosocjologa<sup>10</sup>. Leymann użył pojęcia „mobbing” do opisanie agresji psychicznej, występującej w środowisku pracy. Natomiast, patrząc przez pryzmat ludzkich zachowań o charakterze społecznym, określenie „mobbing” zostało po raz pierwszy użyte w latach sześćdziesiątych przez P.P. Heinemanna, szwedzkiego chirurga<sup>11</sup>. Jest rzeczą interesującą, że pomimo tego, iż zjawisko mobbingu istnieje od dawna, to dopiero w latach 80.XX wieku zostało bliżej zanalizowane.

W niniejszej pracy przyjęto rozumienie pojęcia mobbingu zgodnie z definicją sformułowaną przez M. Kamińską, która pisze, że „mobbing można zdefiniować jako stygmatyzowanie pewnych pracowników i w związku z tym stosowane są wobec nich represje w postaci nękania psychicznego”<sup>12</sup>. Co więcej, Kamińska twierdzi, że jest to zachowanie systematyczne. Z dalszej części publikacji Kamińskiej wynika, że statystyczna ofiara dręczona jest przez oprawcę pół roku przynajmniej raz w tygodniu. Autorka zwraca również uwagę, że zarówno koszty psychiczne, jak i somatyczne prześladowanego pracownika okazują się być niezwykle wysokie, zwłaszcza, że przeważnie udręczony nie posiada znaczących środków do dokonania odwetu<sup>13</sup>.

Wartym przytoczenia jest wyjaśnienie omawianego pojęcia, o którym pisze Z. Nęcki. Według autora mobbing jest zaplanowanym terrorem, czy też planowaniem z nagonką, które zazwyczaj przejawia się na podstawie scenariusza w taki sposób, aby jednostkę odseparować

---

<sup>8</sup> Tamże, s. 23.

<sup>9</sup> J. Blicharz, Problem...op. cit., s. 22.

<sup>10</sup> G. Bartkowiak, Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 61.

<sup>11</sup> H.J. Kratz, Mobbing – rozpoznanie, reagowanie, zapobieganie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 10.

<sup>12</sup> M. Kamińska, Panowanie nad stresem, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 68.

<sup>13</sup> Tamże, s. 68.



od zespołu, osaczyć i następnie, stosując w większym lub mniejszym stopniu wyrafinowane techniki tortur, poniżyć, ośmieszyć, a nawet zmusić do odejścia z pracy<sup>14</sup>.

Natomiast J. Kisielnicki w publikacji pod tytułem *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym*<sup>15</sup>, pisze, że mobbingiem można nazwać przede wszystkim nieetyczne zachowanie, które często przybiera formę prześladowania innych, słabszych pracowników, którzy stają się zależni od swoich prześladowców<sup>16</sup>.

Tymczasem w Słowniku języka polskiego, mobbing ujmowany jest jako „stosowanie różnych form przemocy psychicznej w miejscu pracy”<sup>17</sup>.

Dla istoty niniejszej pracy przytoczono niezwykle istotną definicję mobbingu pochodzącą z Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku, zamieszczonej w paragrafie drugim 94 artykułu Kodeksu Pracy. Z jej treści wynika, że „mobbing oznacza 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”<sup>18</sup>. Wspomniana definicja posiada moc prawną w polskich przepisach i wykorzystywana jest przez pokrzywdzonych w walce w sądach pracy, jednak jest niedoprecyzowana, ponieważ uporczywe, długotrwałe, nękanie, zastraszanie, to terminy, które mogą być interpretowane zupełnie inaczej przez każdego człowieka. Należy także pamiętać, że nie wszyscy czyny tego samego oprawcy będą odbierać jako mobbing.

Reasumując dotychczasowe rozważania należy podkreślić, że zjawisko mobbingu obejmuje długotrwałe i zazwyczaj częste działania, które kierowane są przeciwko pracownikowi i zmierzają do wyeliminowania mobbowanego pracownika z zespołu współpracowników, a w dalszej kolejności z rynku pracy<sup>19</sup>. Należy zatem podkreślić, że mobbing stanowi realne zagrożenie dla aktualnego systemu społecznego oraz gospodarczego, a także dla spójności społecznej<sup>20</sup>.

<sup>14</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja i negocjacje a współdziałanie interpersonalne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 85.

<sup>15</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

<sup>16</sup> Tamże, s.33.

<sup>17</sup> Mobbing: Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/mobbing;2568170.html>, (data odczytu 21.01.2020).

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks Pracy. Dz.U.1974, nr 24, poz.141.

<sup>19</sup> W. Matuszyński, *O źródłach i sposobach przezwycięzania mobbingu w organizacji*, [http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja\\_3.htm](http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.htm), (data odczytu 01.04.2020).

<sup>20</sup> C. Gore, J. B. Figueiredo, *Wykluczenie społeczne i polityka przeciwdziałania ubóstwu*, „Problemy Polityki Społecznej”, 2003, nr 5, s. 18, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/problemyps/iils.pdf>.



## 1.2. Charakterystyka mobbingu, rodzaje i fazy

Firma czy też przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym ludzie zmuszeni są do tego, aby ze sobą przebywać przez dłuższy czas, co może powodować napięte relacje między współpracownikami. Niekiedy pojawiają się sytuacje, w których trudno jest określić granice zachodzące pomiędzy mobbingiem a innymi zachowaniami charakteryzującymi się nieetycznymi cechami. Nie da się jednak ukryć, że mobbing odnosi się do jednej z podstawowych i najistotniejszych płaszczyzn życia człowieka, jaką jest praca zawodowa.

Pojęcie „mobbing” w naukach społecznych pojawiło się w latach 70. ubiegłego stulecia, natomiast wcześniej, jak już wspomniano, stosowano je jedynie w odniesieniu do świata zwierząt. Aktualnie jest to zjawisko, które dotyka współczesne miejsca pracy, niosąc destrukcyjne konsekwencje dla ofiar mobbingu, pracodawców, a także całego społeczeństwa.

Wspominano także, że w literaturze przedmiotu funkcjonują zróżnicowane definicje mobbingu. Wszystkie uwzględniają jedynie system psychospołecznych cech relacji, które pojawiają się w miejscu pracy. L. Grzesiuk powołuje się na następujące cechy:

- długi czas trwania mobbingu – obejmujący co najmniej pół roku,
- stałość oraz ciągłość nękania, do którego dochodzi przynajmniej raz w tygodniu,
- celowość działań – sprawcy mobbingu,
- osamotnienie i wycofanie ofiary – oznacza to, że mobber stwarza granicę/barierę pomiędzy nią a otoczeniem, a także manipuluje innymi pracownikami,
- stosowanie przez sprawcę mobbingu perfidnych środków, takich jak kłamstwo, oszczerstwo, intryga, podstęp, plotka. Dlatego konsekwencje dla ofiar mobbingu są tak poważne<sup>21</sup>.

W odniesieniu do warunków, jakie muszą być spełnione, aby móc stwierdzić, że mamy do czynienia z mobbingiem, swoje zdanie wyraża także I. Pospiszyl. Według autorki są to:

- długotrwałość dręczenia – przyjmuje się okres kilku miesięcy, nie krócej niż pół roku,
- powtarzalność mobbowania – przynajmniej raz w tygodniu, choć ta kwestia nie jest precyzyjnie określona,
- nierównowaga sił pomiędzy dręczonym (dręczonymi) oraz dręczycielami,
- negatywne konsekwencje zdrowotne dla ofiary<sup>22</sup>.

W. Sojka i K. Walczuk zauważają, że „mobbing jako dysfunkcja interakcji międzyludzkich zachodzi na wielu poziomach kontaktów, które w dużej mierze wyznacza

---

<sup>21</sup> L. Grzesiuk, Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje, [w:] J.M. Brzeziński, L. Cierpiąłowska (red.), Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2008, s. 230.

<sup>22</sup> I. Pospiszyl, Patologie społeczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 279.



układ hierarchiczny i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa (instytucji)”<sup>23</sup>. Mając zatem na uwadze, że za kryterium obiera się pozycję pracownika w firmie, A. Zucker zaproponował podział mobbingu na następujące rodzaje: horyzontalny, pochyły oraz pionowy.

W literaturze przedmiotu występują różne rodzaje mobbingu. Zważając, kto odgrywa rolę prześladowcy, należy wyróżnić następujące rodzaje omawianego zjawiska:

- **mobbing pionowy** – w tym przypadku mobberem staje się przełożony, natomiast ofiarą jest podwładny;
- **mobbing poziomy** – znany również pod nazwami mobbingu horyzontalnego bądź też grupowego. Przy tym rodzaju mobbingu prześladowcą są współpracownicy ofiary mobbingu;
- **mobbing wstępujący** – w tej ewentualności mobberem jest podwładny<sup>24</sup>.

Natomiast P. Pilch w odniesieniu do rodzajów mobbingu wskazuje na mobbing mikropolityczny, którego celem staje się wyeliminowanie nie lubianego pracownika z firmy, lub też odizolowanie go i zepchnięcie na margines. Następnie jawi się mobbing traktowany jako strategia stabilizująca poczucie własnej wartości. Ogólnie rzecz ujmując, w tym przypadku na znaczeniu zyskuje poczucie zagrożenia własnej wartości, lęk przed staniem się słabszym, a także pojawia się obawa przed brakiem akceptacji ze strony innych współpracowników. Można więc uznać, że taką osobą kieruje w głównej mierze strach związany z utratą autorytetu czy też władzy, a także obawa, że inni będą ją postrzegać jako człowieka niepotrafiącego poradzić sobie w życiu. W trzeciej kolejności Pilch wskazuje na mobbing występujący w postaci strategii zabezpieczania statusu. Najistotniejszym zamierzeniem prześladowcy okazuje się być zaspokojenie potrzeby związanej z byciem akceptowanym, szanowanym, podziwianym, patrząc przez pryzmat tego, kim się jest. Za popełniane w pracy błędy, niedociągnięcia czy też pomyłki wini innych pracowników, których jednocześnie czyni kozłami ofiarnymi. W ostatniej kolejności mamy do czynienia z nieświadomym mobbingiem. Oznacza to, że konflikty powstające na przykład pomiędzy pracownikami lub na płaszczyźnie pracodawca-pracownik, które nie są regularnie rozwiązywane i niwelowane w rezultacie skutkują nagromadzeniem gniewu. Dochodzi wówczas do podejmowania działań, które mogą godzić w inne osoby.

---

<sup>23</sup> W. Sojka, K. Walczuk, Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia, „Rocznik Administracji Publicznej” 2015(1), s. 150.

<sup>24</sup> A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, Mobbing – patologia zarządzania personelem, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 10.



Bywają również sytuacje, w których sprawca nie jest w pełni świadomy, jakie są przyczyny tych zachowań albo nie chce ich sobie uświadamiać<sup>25</sup>.

Zjawisko mobbingu jest uznawane za dość powszechne, dlatego można się z nim spotkać niemalże w każdym środowisku. Rozwojowi mobbingu sprzyjają między innymi następujące czynniki:

- Niewłaściwa organizacja pracy w firmie, która stanowi jedną z najczęściej występujących przyczyn powstawania omawianego zjawiska. Należy sądzić, że nieodpowiedni podział obowiązków wśród pracowników przekłada się na generowanie sytuacji stresogennych i nerwowych, a to z kolei skutkuje konfliktami. Warto też podkreślić, że mocno rozwinięta i zhierarchizowana struktura, przyczynia się do rozwoju mobbingu. Natomiast ogólnikowe określenie obowiązków oraz kompetencji, zwiększa brak pewności u pracowników i poprawności wykonywania zadań, czy obowiązków pracowniczych.
- Kontakty interpersonalne między pracownikami a przełożonymi. Zazwyczaj źródłem napiętych czy pejoratywnych relacji zachodzących na płaszczyźnie pracodawca-pracownik staje się atmosfera zagrożenia i strachu. Taki stan rzeczy prowadzi do kumulowania się problemów, których rozwiązanie bywa problematyczne, trudne i w konsekwencji prowadzi do realnych strat w firmie.
- Kontakty interpersonalne z pracownikami. W tym przypadku, źródłem mobbingu okazuje się być ignorowanie relacji między pracownikami. Pozostawienie swobody działania może prowadzić do chaosu, z którego zazwyczaj powstają sytuacje konfliktowe. Te z kolei stanowią podstawę do rozwoju różnych patologii w środowisku pracy<sup>26</sup>.

### Fazy mobbingu

Zjawisko mobbingu jest zjawiskiem charakteryzującym się następującymi po sobie fazami, gdzie nie ma wyraźnej granicy przejścia z jednej fazy do drugiej.

Proces mobbingu jest dzielony w różnorodny sposób. F. Glasl wyszczególnia następujące fazy:

1. faza – próby kooperacji oraz powstawanie incydentalnych pojęć,
2. faza – polaryzacja stanowisk oraz styl debaty,
3. faza – interakcja przez czyny, a nie poprzez słowa,
4. faza – obawa o reputację i koalicję,

---

<sup>25</sup> P. Pilch, Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska, „Prakseologia”, 2015, nr 157, s. 176, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-cde8a1e9-7cd9-42ca-aa75-8d8c9b8d60af>.

<sup>26</sup> K. Kędziora, K. Śmieszek, Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 185-189.



5. faza – utrata pozycji (twarzy), moralne oburzenie,
6. faza – dominacja i kumulacja strategii funkcjonujących w oparciu o strach,
7. faza – systematyczne, destruktywne kampanie przeciwko stronie przeciwnej,
8. faza – ataki przeciwko równowadze emocjonalnej wroga,
9. faza – całkowita destrukcja i samobójstwa<sup>27</sup>.

S. Kozak wyróżnił tylko 4 następujące po sobie fazy. Pierwszą jest powstanie konfliktu, który według autora może prowadzić do powstania nieświadomego zagrożenia pozycji pracownika, wówczas możliwe będzie opanowanie eskalacji konfliktu przeradzającego się już w drugą fazę. W kolejnej, czyli drugiej fazie następuje postępowanie mobbingowe, w którym ofiara znajduje się w pozycji podporządkowanej sprawcy i nie może uzyskać w miejscu pracy żadnej pomocy. Trzeci etap jest działaniem przeciw nękanemu pracownikowi. W tym przypadku osoba broniąca się, czasem w sposób zbyt agresywny, w rezultacie przybiera postać „kozła ofiarnego”, ponieważ próby intensyfikacji obrony kończą się niesłusznym ukaraniem pracownika, jego zdefraudowaniem. Ostatnią fazą, o której pisze autor jest zaostrzenie sytuacji, w której ilość zalecanych zadań maleje, natomiast krytyczne położenie ofiary zmusza ją do zawarcia ugody i zrezygnowania z pracy<sup>28</sup>.

Do zachowań o charakterze mobbingu należy zaliczyć: publiczną krytykę, ośmieszanie, przedrzeźnianie, złośliwe i uszczypliwe uwagi, zlecenie nadmiernej liczby obowiązków zawodowych, okazywanie niechęci, zmuszanie do pracy po godzinach, poniżanie, obrażanie, krzyki, oszczerstwa, plotki, inne zachowania odbierane jako krzywdzące, groźby zwolnienia z pracy, zastraszanie karami pieniężnymi, ograniczanie możliwości wypowiedzania się, agresywne zachowanie, używanie wyzwisk, nieprzyjemne i dwuznaczne aluzje, zlecenie wykonywania bezsensownych prac, wyśmiewanie ze względu na płeć, propozycje seksualne i molestowanie, stosowanie przemocy fizycznej, wyśmiewanie ze względu na przekonania religijne, wyśmiewanie ze względu na chorobę lub niepełnosprawność<sup>29</sup>.

### 1.3. Podstawowe przyczyny mobbingu

W nawiązaniu do powstawania mobbingu w Polsce, należy odwołać się do transformacji systemu, mającego miejsce w 1989 roku. Ówczesne przemiany polityczne

---

<sup>27</sup> P. Chomczyński, Proces stawania się ofiarą, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 94.

<sup>28</sup> S. Kozak, Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie, Wydawnictwo Engram, Warszawa 2009, s. 174.

<sup>29</sup> S. Szarek, M. Kucharuk, Skutki i przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2018, t. XIX, z. 8, cz. 1, s. 310-311, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171542780>.





doprowadziły w konsekwencji do pojawienia się zjawiska mobbingu w wielu przedsiębiorstwach, instytucjach, zakładach pracy i organizacjach. Wówczas mobbing skierowany był w głównej mierze przeciw pracownikom, którzy byli bardzo dobrze wykształceni, pracowici, a także kreatywni, dzięki czemu dysponowali interesującymi i innowacyjnymi pomysłami na rozwój przedsiębiorstwa, w którym pracują. Dlatego też, uważa się, że za sprawą posiadanych przez nich kompetencji, zyskują oni przewagę zarówno nad współpracownikami, jak również nad przełożonymi, którzy odczuwają z ich strony pewnego rodzaju zagrożenie swojego stanowiska<sup>30</sup>.

W literaturze przedmiotu nie przedstawiono jednoznacznej odpowiedzi wskazującej na to, co jest powodem występowania zjawiska mobbingu w miejscu pracy. Niemniej jednak wśród przyczyn wymienia się czynniki zarówno o charakterze społecznym, indywidualnym, organizacyjnym, jak również te związane z cechami osobowościowymi, a także pozycją mobbera oraz ofiary<sup>31</sup>, po czynniki zewnętrzne, np. bezrobocie.

Jedną z przyczyn, które sprzyjają mobbingowi w miejscu pracy jest rynek pracy. Nie da się również ukryć, że sytuacja na rynku pracy także w znacznym stopniu przyczynia się do zwiększania się w kraju bezrobocia, a to w konsekwencji oddziałuje na intensyfikację zjawiska mobbingu. W rezultacie taki stan rzeczy prowadzi do tego, że aktualny rynek pracy nie jest rynkiem pracodawcy, w związku z czym, zatrudniający ma niezwykle silną pozycję.

Dlatego też, to pracodawca ma możliwość stawiania potencjalnym pracownikom warunków pracy. Natomiast niejednokrotnie zdarza się, że zatrudnieni, nie potrafiąc znaleźć innego wyjścia, decydują się, aby się na nie godzić, nawet, jeżeli nie są dla nich atrakcyjne lub sprzyjające. W tym przypadku sytuacja utrudnia zmianę pracy, w związku z czym, osoba mobbowana, nie mając zbyt dużego pola manewru, w rezultacie zgadza się na upokarzające traktowanie. Ogólnie rzecz biorąc, podwładny, obawiając się utraty zatrudnienia i stałego źródła dochodu, a także wynikających z tego tytułu konsekwencji, czyli w wyniku zaniepokojenia przed niemożnością znalezienia nowej pracy, mobbowany pracownik zmuszony jest znieść nawet trudno akceptowalne zachowanie mobbera.

Kolejną z przyczyn jest hierarchiczna struktura funkcjonująca w zakładzie pracy, w której mobber ma przewagę nad swoimi ofiarami. Coraz częściej mówi się, że przyczyną eskalacji mobbingu jest niewłaściwa organizacja pracy, niejasny zakres obowiązków lub też

---

<sup>30</sup> S. Wysocki, Przyczyny mobbingu oraz zapobieganie mobbingowi w organizacji – badania w przedsiębiorstwie komunikacyjnym, „Nauki społeczne”, Social Sciences 2013, 2(8), s. 196.

<sup>31</sup> K. Sikorska-Bednarczyk, Dlaczego występuje mobbing?, oficjalna strona internetowa Mobbing w miejscu pracy, (dostęp: 27.03.2020).



brak właściwego zarządzania. Ponadto, istotną rolę w tym zakresie odgrywa brak kontroli spowodowany złą, czy też nieodpowiednią komunikacją zachodzącą pomiędzy przełożonym a grupą, gdyż mobber wówczas zyskuje poczucie bezkarności.

Do przyczyn powstawania zjawiska mobbingu zalicza się zarówno przyczyny o charakterze organizacyjnym, jak i społecznym. M. Drabek, D. Merez, A. Mościcka do przyczyn mobbingu zaliczają:

- Sztywny i zhierarchizowany system zarządzania, który prowadzi do tego, że pracownicy nie mają prawa głosu, nie mogą wyrażać swoich przekonań, a ich zdanie jest mało ważne i zazwyczaj lekceważone;
- Dezorganizacja przedsiębiorstwa – chaos panujący w firmie przyczynia się do powstawania mobbingu, zaś źródłem pojawiającego się bezładu staje się chwiejna struktura organizacyjna;
- Nieporządek organizacyjny i nieprawidłowa organizacja pracy;
- Autokratyczny styl zarządzania – przejawiający się w postaci braku swobody działania, nieustannej kontroli ze strony przełożonych, brak zainteresowania sprawami pracowników;
- Atmosfera w miejscu pracy – walka o stanowisko prowadzi do konfliktów i niesprzyjającej atmosfery w środowisku pracy;
- Niewystarczająca komunikacja – przekazywane informacje są zniekształcone i nie docierają do wszystkich pracowników;
- Myślenie jedynie kategoriami ekonomicznymi, które prowadzi do przedmiotowego traktowania pracowników. W tym przypadku najważniejszym celem staje się zrealizowanie konkretnego zadania, nie docenienie włożonej pracy i zaangażowania pracownika. Dlatego ofiarami mobbingu mogą stać się pracownicy nieakceptujący lub sprzeciwiający się zaistniałej sytuacji lub osoby, które nie wypracowują określonych norm<sup>32</sup>.

Podsumowując rozważania w temacie przyczyn intensyfikacji zjawiska mobbingu, należy podkreślić, że ogólnie rzecz biorąc, czynników wpływających na powstawanie mobbingu jest niezwykle dużo. Zazwyczaj wymienia się aspekty dotyczące osobowości mobbera i ofiary, okoliczności niesprzyjającej atmosfery w miejscu pracy, problemy dotyczące niewłaściwej organizacji pracy, a także oddziaływanie sytuacji zewnętrznych (np. bezrobocie).

---

<sup>32</sup> M. Drabek, D. Merez, A. Mościcka, Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005, s. 7.



## 1.4. Skutki mobbingu

Niewątpliwie najdotkliwsze konsekwencje mobbingu ponosi jego ofiara. Po pierwsze osoba prześladowana traci równowagę psychiczną i odbija się to na jej zdrowiu zarówno fizycznym, jak i psychicznym. Po drugie, pozostawanie przez dłuższy czas pod wpływem mobbingu prowadzi do występowania nerwic, depresji, a niekiedy nawet do samobójstw. Po trzecie zaś niejednokrotnie mobbing był przyczyną rozpadów małżeństw i rodzin. Niemniej jednak, trzeba mieć świadomość, że za konsekwencje odpowiadają wszyscy, czyli ofiara, zakład pracy i całe społeczeństwo.

Jak wynika z danych WHO, przemoc stanowi główny problem dotyczący zdrowia publicznego na całym świecie. Według H. Szewczyk, empiryczne badania zjawiska mobbingu wykazały, że mobbing jest realnym zagrożeniem zdrowotnym dla osób zatrudnionych<sup>33</sup>. Długotrwałe napięcie, a także funkcjonowanie w stresogennych sytuacjach, nie pozostaje bez wpływu na zdrowie człowieka. Omawiając kwestie odnoszące się do skutków mobbingu, należałoby wspomnieć, że powszechnie pod pojęciem omawianego terminu, rozumie się nękanie, prześladowanie, a także znęcanie się nad zatrudnionymi pracownikami przede wszystkim w celu obrażania, poniżania, czy też okazywania swojej wyższości i dominacji. Jednakże, aby nadać temu działaniu miano mobbingu, wspomniany proces musi charakteryzować się powtarzalnością oraz powinien trwać przez pewien okres czasu<sup>34</sup>.

Należy wiedzieć, że nadmierny stres w szkodliwy sposób wpływa na cztery podstawowe i jednocześnie niezwykle istotne układy organizmu. Należy do nich zaliczyć:

- układ sercowo-naczyniowy (choroba niedokrwienna serca, nadciśnienie, zawał, udar);
- układ pokarmowy (w wyniku przewlekłego stresu można nabawić się wrzodów żołądka oraz dwunastnicy. Niekiedy pojawiają się zaparcia lub bóle brzucha);
- układ immunologiczny (człowiek może borykać się z chorobami skóry, alergiami, chorobami infekcyjnymi, a nawet chorobami nowotworowymi);
- układ nerwowy (w tym przypadku problematyczne stają się bóle głowy, nerwice lękowe, bezsenność, depresje)<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> H. Szewczyk, Prawna ochrona przed mobbingiem w pracy, „Kwartalnik Prawa Publicznego” 2006, 6/2, [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego-r2006-t6-n2/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Kwartalnik_Prawa_Publicznego/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2006-t6-n2/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276.pdf).

<sup>34</sup> M. Gamian-Wilk (red.), Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 175.

<sup>35</sup> Por. B. Dudek, Stres jako czynnik zmniejszający efektywność i niezawodność w pracy [w:] B. Dudek (red.), Koncepcje kryteria i wskaźniki dobrej praktyki w zintegrowanym zarządzaniu determinantami zdrowia w przedsiębiorstwie, Łódź 2003, s. 25.



Badacze wskazują na fakt, że mobbing uznawany jest także za jedną z kluczowych przyczyn chorób psychicznych osób zatrudnionych. Badania w tym zakresie prowadzone przez MOP i WHO dowodzą, że u ofiar mobbingu dochodzi do depresji, które traktowane są jako epidemia chorób psychicznych. W większości przypadków ofiary mobbingu wymagają leczenia psychiatrycznego w związku z towarzyszącymi dolegliwościami<sup>36</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że mobbing powoduje u ofiary znaczny spadek motywacji oraz zaangażowania w wykonywanie obowiązków pracowniczych. Dzieje się tak dlatego, że mobbowany pracownik odnosi poczucie krzywdy, niesprawiedliwego traktowania, zazwyczaj jest izolowany w miejscu pracy, a dodatkowo bardzo często nie ma do kogo zwrócić się o udzielenie mu pomocy. W wyniku takiego stanu, po pierwsze praca zatrudnionego staje się mało skuteczna i efektywna, zaś po drugie dochodzi do wypalenia zawodowego<sup>37</sup>. Człowiek nie potrafi wówczas zaspokoić w organizacji najistotniejszych potrzeb takich jak poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji, przynależność czy potrzeba samorealizacji.

Mobbing wywołuje negatywne konsekwencje, które dotyczą nie tylko ofiarę, ale także całe przedsiębiorstwo i społeczeństwo. Skutki mobbingu ponosi przede wszystkim osoba, która doświadcza tego zjawiska. W jego następstwie dochodzi u jednostki mobbingowanej do pogorszenia samopoczucia, odczuwania silnego stresu, obniżenia samooceny i poczucia własnej wartości<sup>38</sup>. Badacze wskazują wiele skutków m.in. objawy somatyczne charakteryzujące się bólem głowy, brzucha, bezsennością, brakiem lub nadmiernym apetytem. Pojawiają się także choroby w postaci nadciśnienia tętniczego, zawałów, nasila się odczuwanie złości i gniewu, lęku czy też bezradności. Skutkami długotrwałego oddziaływania mobbingu są także zaburzenia w relacjach międzyludzkich, zaburzenia lękowe, stres, nerwica, problemy z koncentracją, apatia<sup>39</sup>. Niejednokrotnie niesprzyjające warunki w pracy są powodem, dla którego ludzie sięgają po różnego rodzaju używki, narkotyki, alkohol. Mobbingowany pracownik czuje wyczerpanie emocjonalne, częściej dopuszcza się błędów, które zazwyczaj są nieświadome i niecelowe. Wydaje się być oczywistym, że w wyniku mobbingu zmniejsza się skuteczność i efektywność pracy, dostrzegalny staje się spadek zaangażowania ze strony

---

<sup>36</sup> A. Kwiatkowska, K. Czerwińska, Mobbing jako współczesne zagrożenie w miejscu pracy, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, 2016, nr 3(19), s. 26, [http://kwartalnikrsk.pl/assets/rsk3-2016-kwiatkowska\\_czerwi%C5%84ska.pdf](http://kwartalnikrsk.pl/assets/rsk3-2016-kwiatkowska_czerwi%C5%84ska.pdf).

<sup>37</sup> S. Wysocki, Przyczyny...op. cit., s. 197.

<sup>38</sup> A. Tarnowska, Mobbing...op. cit., s. 35.

<sup>39</sup> K. Erenkfeit, L. Dudzińska, A. Indyk, Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki, „Medycyna Środowiskowa”, 2011, nr 4, s. 87, <https://docplayer.pl/9539995-Mobbing-w-srodowisku-pracy-opis-zjawiska-oraz-jego-skutki.html>.



zatrudnionego, a niekiedy dochodzi do zwolnienia z pracy<sup>40</sup>. Społeczne skutki mobbingu niosą ze sobą poważniejsze konsekwencje. Problemy zdrowotne stanowią bowiem tylko część problematycznych konsekwencji mobbingu. Często zdarza się, że ofiara mobbingu traci pracę i staje się osobą bezrobotną, borykającą się z problemem znalezienia nowego zatrudnienia. Co więcej, negatywne doświadczenia i przeżycia psychiczne z poprzedniego miejsca pracy dodatkowo utrudniają poszukiwania zatrudnienia, a także wytwarzają poczucie strachu przed kolejną próbą<sup>41</sup>. Należy zatem przyznać, że po tak traumatycznych przeżyciach, nie jest łatwo wrócić do aktywnego życia zawodowego.

Koncentrując się na skutkach mobbingu, należy wspomnieć, że u ofiar mobbingu pogarszają się relacje między rodziną, dziećmi, znajomymi, a także komplikuje się sytuacja materialna. Mobbing bywa przyczyną kłótni, nieporozumień, rozpadu małżeństw<sup>42</sup>. Ogólnie rzecz biorąc, konsekwencje mobbingu obejmują też rodzinę poszkodowanego. Niejednokrotnie, przy rozpadzie małżeństwa, za przyczynę podawano głębokie zmiany zachodzące w psychice współmałżonka, które uniemożliwiały mu prawidłowe funkcjonowanie w rodzinie<sup>43</sup>.

Zakład pracy także ponosi konsekwencje wynikające z istnienia zjawiska mobbingu w przedsiębiorstwie. W przypadku pracodawcy skutkiem tego rodzaju sytuacji z pewnością będzie strata reputacji i dobrego wizerunku, firma może stracić dobre imię, na które wytrwale pracuje od wielu lat. Należy przewidywać, że utrata pozytywnego wizerunku stanie się przyczyną odchodzenia aktualnych klientów, zaś pozyskanie nowych interesantów będzie nie lada wyzwaniem<sup>44</sup>. A. Kucharska wspomina także o konsekwencjach mobbingu, które ponosi pracodawca i firma, wymieniając niektóre ze skutków. Według autorki należą do nich konsekwencje finansowe, wiążące się chociażby z kosztami sądowymi. Następnie Kucharska zwraca uwagę na zachwianie wizerunku firmy, gdyż w takim przedsiębiorstwie ludzie nie chcą pracować, potencjalni pracownicy nie szukają tam zatrudnienia, odchodzą klienci oraz kontrahenci. Ponadto dochodzi do wzrostu fluktuacji kadr, ponieważ firma zobowiązana jest do poniesienia kosztów związanych z rekrutacją, selekcją i szkoleniem nowych pracowników<sup>45</sup>.

<sup>40</sup> M. Miedzik, Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 2, s. 41-42.

<sup>41</sup> H. Szewczyk, Prawna...op. cit., s. 254.

<sup>42</sup> M. Miedzik, Skutki...op. cit., s. 41-42.

<sup>43</sup> Por. M. Cassitutto, Mobbing in the workplace: new aspect of an old phenomenon “Medical Law” 2001, nr 92, passim; M. Levartz, B. Heifer, Mobbing - was kannm andagegentun?, “Rheinisches Ärzteblatt” 2001, nr 1, passim; M. Rasch, Mobbing u n d Konflikte am Arbeit-splatz, “DGB - Informationen zur Angestelltenpolitik” 1997, nr 3, s. 7 in.

<sup>44</sup> A. Kucharska, Mobbing. Informator dla pracodawcy, Państwowa Inspekcja Pracy – Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012, s. 10.

<sup>45</sup> A. Kucharska, Mobbing...op. cit.



Podsumowując kwestie odnoszące się do skutków mobbingu, należałoby podkreślić, że zapobieganie temu zjawisku leży w interesie wszystkich zainteresowanych stron, czyli państwa, gospodarki, związków zawodowych, podmiotów zatrudniających, a także samych pracowników<sup>46</sup>. Koszty mobbingu w ostateczności ponosi całe społeczeństwo. Są to kwestie dotyczące finansowania wzrostu kosztów świadczeń zdrowotnych oraz ubezpieczeniowych, wzrost bezrobocia, zjawisko mobbingu ma też wpływ na relacje interpersonalne<sup>47</sup>.

### 1.5. Profil ofiary oraz sylwetka prześladowcy-mobbera

Literatura przedmiotu szczegółowo opisuje profil ofiary oraz sylwetkę prześladowcy określonego także mianem mobbera.

W zjawisku mobbingu pojawia się sprawca (mobber) oraz ofiara (prześladowany). Zarówno krzywdziciel jak i pokrzywdzony charakteryzują się pewnymi konkretnymi cechami. Mobber, czyli inaczej prześladowca jest zazwyczaj osobą niezrównoważoną emocjonalnie z niską odpornością na czynniki stresogenne. Co więcej, sprawcę cechują takie przymioty jak: zazdrość, zawiść, bojaźliwość. Bardzo często takie osoby posiadają niską samoocenę i jednocześnie silne cechy przywódcze. Mobber nie szanuje współpracowników, podwładnych, jest zarozumiały, lekceważy zdanie innych osób, a także domaga się podporządkowania. Można uznać, że celem takiego zachowania staje się dowartościowanie oraz dążenie do celu „po trupach”<sup>48</sup>.

Grabowska B. sugeruje, że prześladowcą jest osoba, która w przeszłości mogła być ofiarą przemocy domowej lub szkolnej. W opinii autorki, taką osobę cechuje arogancja i zazdrość. Natomiast sukcesy innych osób odbierane są przez nią jako osobiste porażki i niepowodzenia. Mobber, czuje się usatysfakcjonowany i dowartościowany w sytuacji, w której posiada przewagę nad drugim człowiekiem<sup>49</sup>.

Inni autorzy wskazują, że mobber jest zazwyczaj osobą dążącą obsesyjnie do władzy, jednocześnie nieustannie potwierdzając swoje poczucie wartości oraz zajmowaną w hierarchii firmy pozycję. Ponadto prześladowca stale pokazuje swą wyższość nad podwładnymi, ponieważ wyznacza im ich miejsce czy pozycję w strukturze organizacyjnej, używając w tym celu upokorzeń, krytyki czy zniewagi. Mobber jawi się jako osoba, która za wszelką cenę

<sup>46</sup> K. Kmieciak-Baran, J. Rybicki, Mobbing zagrożenie współczesnego miejsca pracy, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003, s. 7.

<sup>47</sup> H. Szewczyk, Prawna...op. cit., s. 255.

<sup>48</sup> P. Rucińska, A. Szmurło, Mobbing i jego konsekwencje w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, 2014, nr 100, Siedlce, s. 301-302.

<sup>49</sup> B. Grabowska, Psychoterror w pracy: jak zapobiegać i jak radzić sobie z mobbingiem, Wielbłąd, Gdańsk 2003, s. 2.



pragnie być podziwiana, akceptowana, szanowana, jednakże w stosunku do innych osób, podwładnych jest oschła i nie ma dla nich szacunku. Bardzo często prześladowca ma problemy z nawiązywaniem kontaktów interpersonalnych, pracą w grupach. Badacze podkreślają, że mobberzy są osobami czerpiącymi satysfakcję i psychopatyczną radość z prześladowania i znęcania się nad innymi. Nie potrafią zastosować kompromisu i nie są ugodowi. Przyjmuje się więc, że mobber jest typem psychicznego sadysty, który wykazuje się egocentryzmem i skupia się jedynie na własnych potrzebach, dążąc do ich realizacji, nawet kosztem innych ludzi. Jeżeli prześladowca uświadomi sobie, że jego działania z jednej strony są skuteczne, a z drugiej przynoszą zakładane przez niego rezultaty, stanie się jeszcze sprawniejszy w niszczeniu innych<sup>50</sup>.

Ofiarami mobbingu bywają dwie grupy osób. M. Dąbrowska-Kaczorek i P. Banasik do pierwszej grupy zaliczają jednostki wrażliwe, mało asertywne, łatwo ulegające innym osobom, nie potrafiące obronić własnego zdania. W konsekwencji ofiary pozwalają sobą manipulować, a w wyniku tego, prześladowca czerpie satysfakcję. Natomiast w gronie drugiej grupy znajdują się osoby, które są zupełną odwrotnością pierwszej. Jednakże jeszcze dodatkowe pewne cechy osobowościowe je wyróżniają, czyli inteligencja, indywidualizm, dominacja oraz wybijanie się przed szereg. Swoim zachowaniem niejednokrotnie zagrażają przełożonym, którzy czują się niedowartościowani<sup>51</sup>.

Niektórzy autorzy zwracają uwagę, że ofiarami mobbingu są zazwyczaj osoby mające różnego rodzaju zaburzenia psychosomatyczne. Charakteryzują się lękiem przed wystąpieniami publicznymi czy wypowiedaniem się na forum, a także są skłonne do odsuwania się na dalszy plan. Osoby prześladowane nie utrzymują kontaktów z innymi, mają wrażenie, że ich osoba drażni pozostałych ludzi. Ofiary mobbingu często się gniewają, z łatwością można je wyprowadzić z równowagi, nie są odporne na krytykę<sup>52</sup>.

Podsumowując kwestie integralnie związane z istotą mobbingu, warto podkreślić, że mobbing należy zaliczyć do jednego z niekorzystnych i zarazem destrukcyjnych zjawisk występujących w środowisku pracy. Powstrzymanie tego zjawiska zależy od świadomości zarówno pracowników jak i pracodawców oraz braku akceptacji zachowań nagannych. Niemniej jednak, mobbing jest zjawiskiem, które należałoby niezwłocznie powstrzymać i

---

<sup>50</sup> A. Pecyna, A. Buczał, A. Blicharz-Kania, P. Maksym, Z. Kobus, Z. Krzysiak, Postrzeżenie zjawiska mobbingu przez pracowników, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2018, t. 39, nr 3, s. 40.

<sup>51</sup> M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, Jak wygrać z mobbingiem, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 65-67.

<sup>52</sup> A. Pecyna, A. Buczał, A. Blicharz-Kania, P. Maksym, Z. Kobus, Z. Krzysiak, Postrzeżenie...op. cit., s. 40.



zwalczać, ponieważ w innym wypadku, gdy zostanie zignorowany, doprowadzi do nieodwracalnych konsekwencji w wymiarze zarówno indywidualnym, jak i organizacyjnym. W celu zapobiegania rozwojowi zjawiska mobbingu w miejscu pracy, należy w głównej mierze stale monitorować relacje zachodzące między członkami organizacji, aby w odpowiednim momencie zapobiec jego eskalacji.





## Rozdział 2. Przeciwdziałanie mobbingowi w świetle przepisów prawa

### 2.1. Regulacje prawne mobbingu w Polsce

Dokonując przeglądu literatury odnajdujemy sporo interesujących publikacji odnoszących się do zagadnień prawnych związanych z mobbingiem. Dostrzegając pejoratywny wpływ mobbingu, ustawodawca wdrożył szereg zapisów prawnych w celu przeciwdziałania oraz ograniczania omawianego zjawiska. Owe regulacje znajdują się w różnych aktach prawnych, jednak najistotniejszym jest Kodeks pracy<sup>53</sup>.

W Polsce przepisy regulujące kwestie mobbingu zostały wprowadzone do ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks Pracy<sup>54</sup> (dalej jako k.p.) dopiero od 1 stycznia 2004 roku, gdzie po dodaniu art. 943 k.p., zawarto legalną definicję mobbingu. Zgodnie z zapisem tam uwzględnionym „mobbing oznacza 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”<sup>55</sup>. Mając zatem na uwadze kodeksową definicję omawianego pojęcia, warto dostrzec, że opisuje ona zachowania dotyczące pracownika bądź też te skierowane przeciwko niemu.

A. Nerka analizując zagadnienia prawne wskazuje pewne kwestie problematyczne. Mianowicie, uporczywość oraz długotrwałość mobbingu rodzą problemy w stwierdzeniu, czy w konkretnym przypadku doszło do mobbingu, co z kolei sprzyja dobrowolności jego interpretacji. Dlatego też niezwykle ważne w tym aspekcie jest orzeczenie Sądu Najwyższego z dnia 17 stycznia 2007 roku, w którym podkreślono, że długotrwałość określona w artykule 94, ust. 2 Kodeksu pracy, musi być rozpatrywana indywidualnie, biorąc pod uwagę okoliczności danego przypadku. W związku z faktem indywidualnego rozstrzygnięcia kwestii mobbingowych, nie należy wskazywać minimalnego czasu trwania zachowań o nieetycznym charakterze, aby móc stwierdzić, czy mamy do czynienia z mobbingiem. Natomiast drugi wskazany komponent, czyli uporczywość, oznacza rozciągnięty czas działania mobbera i jego złą wolę. Tym samym, założono, że mobbingiem nie będzie działanie jednorazowe. Należałoby także dostrzec, że w Kodeksie pracy mowa jest o tym, że działanie prześladowcy ma w konsekwencji spowodować zaniżoną przydatność zawodową prześladowanego, jego poniżanie,

<sup>53</sup> S. Szarek, M. Kucharuk, *Skutki...*op. cit., s. 316.

<sup>54</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141.

<sup>55</sup> M. Tomaszewska [w:] red. K.W. Baran, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2016, s. 691.



ośmieszanie, izolowanie bądź też zupełne wyeliminowanie z grupy. Jednakże ta kwestia nie zyskała aprobaty, wręcz przeciwnie, spotkała się z krytyką, ponieważ nie zawsze wskazane wyżej skutki odgrywają pierwszoplanową rolę<sup>56</sup>.

Inni autorzy rozważając zagadnienia regulacji prawnych dotyczących mobbingu w Polsce, zwracają uwagę na fakt, że zjawisko – mobbing – narusza prawo do godności oraz dobra osobiste pracownika. Regulacje prawne odnoszą się też do tego aspektu i stosowne zapisy zawarte zostały w Kodeksie karnym i Kodeksie cywilnym. Jednak udowodnienie mobbingu nie należy do łatwych przedsięwzięć, ponieważ zazwyczaj jest zjawiskiem ukrytym. Ofiara mobbingu powinna od razu podjąć odpowiednie działania, aby nie tkwić w destrukcyjnej dla niej sytuacji. W pierwszej kolejności powinna porozmawiać z przełożonym, o zaistniałej sytuacji, lub też udać się do związku zawodowego w celu uzyskania pomocy. Jeżeli jednak te działania nie przyniosą wymiernych czy oczekiwanych rezultatów, ofiara powinna w trybie pilnym zgłosić się do Państwowej Inspekcji Pracy<sup>57</sup>.

W Kodeksie pracy zamieszczono spis narzędzi, które mogą służyć rozwiązywaniu problemów, konfliktów oraz likwidowania mobbingu w firmie. Jednym z nich jest komisja pojednawcza i mediacje. W literaturze przedmiotu wskazywane są korzyści wynikające z wykorzystywania wspomnianych komisji i mediacji w celu przeciwdziałaniu mobbingowi. Do zalet można zaliczyć: wdrażanie zmian do procesów komunikacji oraz relacji międzyludzkich w miejscu pracy, umożliwienie konstruktywnego rozwiązania długotrwałych konfliktów (zazwyczaj ukrytych), zachęcenie stron do przebaczenia (ofiary) oraz zadośćuczynienia ze strony mobbera<sup>58</sup>.

W sytuacji gdzie działania o charakterze polubownym nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, kolejnym krokiem prawnym jest skierowanie sprawy do sądu. Szerzej o tych kwestiach w podrozdziale 2.2.

Kolejnym aktem prawnym, który zawiera regulacje dotyczące przeciwdziałaniu jest Kodeks cywilny. W praktyce postępowanie sądowe przed sądem pracy o zadośćuczynienie toczy się równocześnie z postępowaniem toczącym się przed sądem cywilnym.

Ostatnim aktem prawnym, który zawiera zapisy i regulacje zapobiegające mobbingowi oraz przeciwdziałające jego występowaniu jest Kodeks karny. Bywają bowiem sytuacje, w

---

<sup>56</sup> A. Nerka, *Mobbing...op.*, cit., s. 288.

<sup>57</sup> W. Kisiel-Dorohnicki, *Antymobbing. Walcz o swoje prawa w pracy*, OnePress, Gliwice 2009, s. 35.

<sup>58</sup> Tamże.



których działania mobbera przybierają skrajną przemoc, wówczas słusznym rozwiązaniem wydaje się być doprowadzenie do wykrycia oraz ukarania sprawców<sup>59</sup>.

Reasumując, zagadnienie dotyczące zjawiska mobbingu zostało uregulowane na kilku poziomach. Ustawodawca określa obowiązki pracodawców w zakresie zapobiegania mobbingowi, sposoby zadośćuczynienia dla ofiar mobbingu wskazuje też sankcje za działania o charakterze mobbingu.

## 2.2. Prawa pracownika, czyli ofiary mobbingu

Zgodnie z regulacjami prawnymi ofiara mobbingu może dochodzić od pracodawcy rekompensaty w postaci:

- odszkodowania, które następuje w sytuacji, jeżeli mobbing był przyczyną rozwiązania umowy o pracę. Odszkodowanie nie może być niższe niż aktualne, minimalne wynagrodzenie za pracę;
- zadośćuczynienia, które dotyczy sytuacji, gdy mobbing spowodował ujemne konsekwencje zdrowotne dla pracownika (ofiary mobbingu) i zaburzył jego równowagę<sup>60</sup>.

Dla poszkodowanego nie jest to prosta sprawa ponieważ osoba, która doświadczyła mobbingu, zobowiązana jest do tego, aby wykazać, że jej stan zdrowia uległ pogorszeniu na jego skutek. Niezbędne więc będzie dostarczenie dokumentacji o stanie zdrowia przed i po zaistniałym mobbingu. Osoba poszkodowana może ubiegać się o wspomnianą rekompensatę, jednak musi złożyć pozew do sądu. Ponadto, jeżeli pracownik z powodu mobbingu zdecydował się rozwiązać umowę o pracę, ma możliwość otrzymania odszkodowania za szkody, które poniósł ze względu na stan zdrowia. Kodeks pracy i Kodeks cywilny regulują prawo w tym zakresie<sup>61</sup>.

Na podstawie zapisów pochodzących z artykułów 23 i 24 Kodeksu cywilnego, ofiara mobbingu może domagać się zaniechania, usunięcia skutków naruszenia dóbr osobistych, do których doszło w wyniku mobbingu, ustalenia istnienia stosunku prawnego, a to z kolei otwiera drogę do dalszych roszczeń. Ofiara może także uzyskać zadośćuczynienie, jeżeli w wyniku mobbingu doszło do uszkodzenia ciała lub wywołania rozstroju zdrowia, utraty całkowitej albo

<sup>59</sup> S. Szarek, M. Kucharuk, Skutki...op. cit., s. 317.

<sup>60</sup> W. Kisiel-Dorohnicki, Antymobbing...op. cit., s. 175-176.

<sup>61</sup> Oficjalna strona internetowa Poradnik Pracownika, <https://poradnikpracownika.pl/-mobbing-w-pracy-czym-sie-charakteryzuje> (data odczytu: 28.04.2020).



częściowej zdolności do pracy zarobkowej, skłonienia przy użyciu podstępów, gwałtu lub nadużycia stosunku zależności do poddania się czynowi nierządному<sup>62</sup>.

Regulacje prawne chronią pracownika jednak często nie korzysta on z przysługujących praw obawiając się szykanowania, zmywy milczenia czy innych działań mobbera.

### 2.3. Obowiązki przeciwdziałania mobbingowi po stronie pracodawcy

Każdy pracodawca zobowiązany jest do przestrzegania obowiązujących przepisów prawa. Prawa i obowiązki pracodawcy wobec przeciwdziałania mobbingowi zostały wyrażone w artykule 93 § 1 k. p. w pierwszym rozdziale działu czwartego. W tym artykule zawarto podstawowe obowiązki pracodawcy, stąd też zaliczany jest do obowiązków normatywnych stron stosunku pracy<sup>63</sup>. Polski ustawodawca, dostrzegając wymiar oraz znaczenie problemu drogą nowelizacji<sup>64</sup> Kodeksu pracy nałożył na pracodawców prawny obowiązek zobowiązujący ich do przeciwdziałania zjawisku mobbingowi i ustanowił jego definicję<sup>65</sup>.

Pracodawca posiada możliwość używania środków organizacyjnych oraz perswazyjnych, natomiast w sytuacji, gdy nie są one skuteczne, może posiłkować się sankcjami przewidzianymi w prawie pracy (na przykład w ramach odpowiedzialności porządkowej). W celu przeciwdziałania mobbingowi, pracodawca powinien zapobiegać występowaniu przemocy psychicznej w miejscu pracy, a także zapewnić realną pomoc ofierze i wyeliminować zjawisko mobbingu w środowisku pracy<sup>66</sup>. A. Nerka wyjaśnia, że „działania prewencyjne powinny być zrelatywizowane w zależności od rodzaju pracodawcy, jego rozmiaru, struktury organizacyjnej lub profilu prowadzonej działalności”<sup>67</sup>. Natomiast postępowanie w przypadku pojawienia się mobbingu w miejscu pracy, polega w głównej mierze na wyciągnięciu konsekwencji wobec pracownika, któremu udowodniono stosowanie przemocy.

Jednym z ważniejszych sposobów zapobiegania oraz zwalczania mobbingu jest właściwe zarządzanie personelem i ustalenie jasnych zasad postępowania. Jeżeli w zakładzie pracy obowiązuje regulamin pracy lub układ zbiorowy pracodawca powinien do jego treści

<sup>62</sup> L. Grzesiuk, *Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje*, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2008.

<sup>63</sup> A. Nerka, *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013, vol. 16, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 292, [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013\\_nerka\\_281\\_294.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_nerka_281_294.pdf).

<sup>64</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., tekst jednolity z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.

<sup>65</sup> W. Sojka, K. Walczuk, *Mobbing...* op. cit., s. 146.

<sup>66</sup> W. Muszalski, *Prawo pracy. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 365-366.

<sup>67</sup> A. Nerka, *Mobbing...* op. cit., s. 292.



wprowadzić postanowienia antymobbingowe<sup>68</sup>. Opracowanie tego rodzaju instrukcji jest przydatne, ponieważ pozwoli na interwencję ze strony pracodawcy już we wstępnej fazie mobbingu. Ponadto, znacznie ułatwi porozumienie się z ofiarą mobbingu, a także wzmocni pozycję pracodawcy.

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, który został nałożony na pracodawcę sprawia, że w przypadku wystąpienia tego zjawiska, pracownik ma prawo domagania się od niego zadośćuczynienia doznanych krzywd. Warto też podkreślić, że Kodeks pracy oprócz tego, że nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, to także wskazuje możliwe rozwiązania problemu<sup>69</sup>.

Krótkim podsumowaniem odnoszącym się do aspektów prawnych może być stwierdzenie, że Ustawodawca w „Kodeksie pracy w artykule 94, pkt 10 nakłada na pracodawcę odpowiedzialność za utrzymanie prawidłowych zasad współżycia społecznego w zakładzie pracy, a pracownicy muszą przestrzegać tych ustaleń”<sup>70</sup>. Rzeczywistość jednak nie zawsze zgodna jest z przepisami prawa zarówno ze strony pracodawcy jak i pracownika.

## **2.4. Metody i pomoc mobbingowanym pracownikom**

### **2.4.1. Pomoc prawna**

Skutki mobbingu są dla ofiar dotkliwe i traumatyczne, dlatego szukają one pomocy w różnych miejscach, u różnych specjalistów. Ofiara nie musi działać sama, wręcz przeciwnie – działanie w oparciu o poradę bądź też wspólnie z innym podmiotem uczyni sygnalizowanie o pomoc bardziej bezpiecznym i zarazem skutecznym<sup>71</sup>.

Definicję mobbing określono w Kodeksie pracy w artykule art. 94 § 2. Z tego zapisu wynika, że pracodawca jest zobowiązany, aby zapobiegać i przeciwdziałać temu destrukcyjnemu zjawisku. Pracownik, który doświadczył mobbingu w miejscu pracy, ma prawo dochodzić odszkodowania lub zadośćuczynienia ze względu na krzywdę, jakiej doznał. Oprócz przepisów zawartych w Kodeksie pracy, odzwierciedlenie odnośnie mobbingu znajduje się także w Kodeksie cywilnym oraz Kodeksie karnym. Dlatego w kwestii pomocy prawnej ofierze

---

<sup>68</sup>Obowiązki pracodawcy związane z mobbingiem. Portal INFOR. Kadry. [https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne\\_prawo\\_pracy/odpowiedzialnosc\\_prawa\\_i\\_obowiazki/83441,Obowiazki\\_i-pracodawcy-zwiazane-z-mobbingiem.html](https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/odpowiedzialnosc_prawa_i_obowiazki/83441,Obowiazki_i-pracodawcy-zwiazane-z-mobbingiem.html), (data odczytu: 04.05.2020).

<sup>69</sup> S. Szarek, M. Kucharuk, Skutki...op. cit., s. 316.

<sup>70</sup> A. Nerka, Mobbing...op. cit., s. 292.

<sup>71</sup> Oficjalna strona internetowa Sygnalista, do kogo zwrócić się o pomoc, <http://www.sygnalista.pl/dla-pracownika/do-kogo-zwrocic-sie-o-pomoc/>, (data odczytu: 01.05.2020).



mobbingu należy powołać się na te dokumenty prawne. Pomocy prawnej mogą udzielić Sądy Pracy oraz różne instytucje i organizacje, które monitorują stosunki pracy jak np. PIP<sup>72</sup>.

#### **2.4.2. Wewnętrzna polityka firmy**

Na pracodawcy nałożono obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, dlatego też pracodawca zobowiązany jest do tego, aby czuwać nad atmosferą panującą w zakładzie pracy, powinien bacznie przyglądać się zachowaniom pracowników, w większych zakładach pracy warto wdrożyć szkolenia dla pracowników. Ponadto, jak już wspomniano znacznym ułatwieniem są instrukcje. Ustawodawca nie sprecyzował w Kodeksie pracy, w jaki sposób pracodawcy powinni zapobiegać i przeciwdziałać zjawisku mobbingu, dlatego też, ten aspekt powinien być doprecyzowany przez pracodawcę w regulacjach wewnętrznych. W tego rodzaju regulaminach powinny zostać zawarte ogólne wymagania w przedmiocie prewencji, które ma wypełnić pracodawca. W celu stworzenia skutecznej polityki prewencyjnej należałoby również opracować katalog zachowań składający się na wewnętrzną politykę antymobbingową firmy. Warto opracować też ogólne ramy prawne pozasądowych form ochrony przed mobbingiem oraz związanych z nimi instrumentów tej ochrony, które powinny być stosowane jeszcze przed wystąpieniem na drogę sądową<sup>73</sup>. Na tym nie kończą się zobowiązania leżące po stronie pracodawcy, ponieważ realizując kodeksowy obowiązek zawarty w artykule 94, pracodawca w swoich poczynaniach powinien także podjąć działania w celu niesienia pomocy ofierze mobbingu. W swoich dążeniach powinien eliminować mobbing występujący w miejscu pracy poprzez wyciągnięcie konsekwencji wobec pracownika, który dopuszcza się zachowań o charakterze mobbingu. Interwencja ze strony pracodawcy może także obejmować wewnętrzne postępowanie wyjaśniające przy pomocy związków zawodowych, stowarzyszeń antymobbingowych, inspekcji pracy, mediatorów, ekspertów czy też służb medycznych. Kolejnym krokiem powinno być udzielenie pomocy psychologicznej lub prawnej ofierze mobbingu.

#### **2.3.4. Stowarzyszenia oraz organizacje świadczące pomoc osobom mobbingowanym**

W Polsce stowarzyszenia oraz organizacje świadczące pomoc osobom mobbingowanym zaczęły powstawać od 2001 roku. Na stronie bazy.ngo.pl zamieszczono wyszukiwarkę organizacji pozarządowych funkcjonujących w Polsce, która umożliwia

---

<sup>72</sup> Oficjalna strona internetowa Państwowa Inspekcja Pracy, [http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/porady\\_wszystkie](http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/porady_wszystkie), (data odczytu: 05.05.2020).

<sup>73</sup> H. Szewczyk, Zapobieganie mobbingowi oraz zwalczanie jego skutków przez pracodawców, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2015, nr 10, s. 12.



wyszukiwanie instytucji według obszaru działań, a także ich odbiorców, w tym także te, które zajmują się poradnictwem specjalistycznym.

Wśród organizacji, które mogą się okazać pomocne dla osób doświadczających represji w miejscu pracy są:

Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe. Misją podmiotu staje się niesienie pomocy ofiarom mobbingu oraz uwrażliwienie społeczeństwa, w szczególności pracodawców, na problem dręczenia, do którego dochodzi w zakładach pracy. Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe jest organizacją pozarządową, działającą od 2002 roku we Wrocławiu. Swoją działalnością obejmuje cały kraj<sup>74</sup>.

Drugą organizacją jest Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego. Jest to ekspercka instytucja pozarządowa zrzeszająca prawników specjalizujących się w przeciwdziałaniu dyskryminacji, która współpracuje z siecią organizacji krajowych oraz zagranicznych. Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego funkcjonuje od grudnia 2006 roku<sup>75</sup>.

Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA z siedzibą w Gdańsku jest kolejną organizacją, która służy pomocą ofiarom mobbingu. Stowarzyszenie powstało w odpowiedzi na zapotrzebowanie społeczne w zakresie pomocy prawnej oraz psychologicznej osób pokrzywdzonych w miejscu pracy. Dlatego też w swoich działaniach instytucja pomaga znaleźć ofiarom dogodny dla nich rozwiązanie. Zakres przestrzenny działania stowarzyszenia obejmuje teren całej Polski. Na oficjalnej stronie internetowej omawianej organizacji napisano: „Misją Stowarzyszenia jest niesienie pomocy osobom poszkodowanym na skutek mobbingu oraz kształtowanie środowiska pracy wolnego od wszelkiej agresji, przemocy psychicznej i fizycznej”<sup>76</sup>.

Jedną z najstarszych organizacji jest Helsińska Fundacja Praw Człowieka. Fundacja została utworzona w 1989 roku przez członków Komitetu Helsińskiego w Polsce. Misją instytucji jest „rozwijanie kultury wolności i praw człowieka w kraju i za granicą”<sup>77</sup>.

Od 2015 roku w Polsce sukcesywnie powstaje sieć punktów pomocy prawnej, które służą bezpłatną pomocą i poradą prawną także w zakresie prawa pracy. Mogą do nich zgłosić

---

<sup>74</sup> Oficjalna strona internetowa Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe <http://ksa-mobbing.pl/>, (data odczytu: 05.05.2020).

<sup>75</sup> Oficjalna strona internetowa Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, <http://www.ptpa.org.pl/onas/misja/>, (data odczytu: 05.05.2020).

<sup>76</sup> Oficjalna strona internetowa Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA, <http://www.osastowarzyszenie.pl/cele.html>, (data odczytu: 05.05.2020).

<sup>77</sup> Oficjalna strona internetowa Helsińska Fundacja Praw Człowieka, <http://www.hfhr.pl/fundacja/>, (data odczytu: 05.05.2020).



się seniorzy, osoby pobierające świadczenia socjalne, osoby do 26 roku życia, osoby z Kartą Dużej Rodziny, weterani, kombatan ci itp. Państwowa Inspekcja Pracy realizująca swoje zadania poprzez Okręgowe Inspektoraty Pracy kontroluje przestrzeganie prawa pracy. W ramach swoich obowiązków, PIP udziela porad oraz informacji w zakresie minimalnych warunków zatrudnienia, stosunku pracy, wynagrodzenia za świadczenie usług pracowniczych oraz innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy, czasu pracy, urlopów, ochrony pracy kobiet, zatrudnienia młodocianych<sup>78</sup>.

Związki zawodowe także udzielają bezpłatnych porad prawnych, jednak często ograniczone są jedynie do osób przynależących do związków zawodowych. Swoją pomoc świadczą zazwyczaj w sprawach dotyczących mobbingu lub dyskryminacji pracowników. Organizacja związkowa ma prawo również wystąpić na drogę sądową w sprawie ofiary. Warto nadmienić w tym przypadku takie związki zawodowe jak: NSZZ Solidarność, Forum Związków Zawodowych, czy też OPZZ.

W kwestii działań akcyjnych wspomagających ofiary mobbingu, należy wspomnieć także o Dniu Bezpłatnych Porad Prawnych, które mają miejsce kilka razy w roku w całej Polsce. Informacji o tego rodzaju przedsięwzięciach należy szukać na stronie Krajowej Izby Radcy Prawnych lub Naczelnej Rady Adwokackiej.

Wszystkie wymienione instytucje i organizacje współdziałają z zakresie wsparcia osób mobbingowanych czy prześladowanych. Często jednak ofiara mobbingu nie wie o możliwościach otrzymania pomocy.

---

<sup>78</sup> Oficjalna strona internetowa Państwowa Inspekcja Pracy, [http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/porady\\_wszystkie](http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/porady_wszystkie), (data odczytu: 05.05.2020).





## Rozdział 3. Zjawisko mobbingu i przeciwdziałanie na przykładzie polskiego oddziału sieci handlowej

### 3.1. Metodyka badań własnych

#### 3.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań

W podrozdziale zawarto zagadnienia metodologiczne, które są istotne w kontekście podjętego badania. S. Nowak wychodzi z założenia, że metodologia to tyle, co „nauka o metodach badania stosowanych w jakiejś nauce czy naukach”<sup>79</sup>. Natomiast, jak zauważa R. Podgórski, metodologia jest nauką o logice, badaniach, procedurach badawczych, a także postępowaniu oraz typach wnioskowania, wykorzystywanych w określonej dyscyplinie naukowej<sup>80</sup>. Na wstępie zdefiniowano cele, przedmiot, a także zakres badań metodologicznych, w dalszej kolejności omówiono hipotezy oraz pytania badawcze, skupiając się w głównej mierze na problemach badawczych oraz problemach szczegółowych. Następnie scharakteryzowano metody, techniki oraz narzędzia badawcze wykorzystane w celu opracowania badań naukowych.

W niniejszym podrozdziale skoncentrowano się na omówieniu celów, przedmiotu oraz zakresu podjętych badań. Autor w pierwszej kolejności zapoznał się z publikacjami dotyczącymi metodologii badań celem ustalenia właściwej procedury badawczej w badaniach własnych. Pomocne w tym były wyjaśnienia znanych metodologów w zakresie istoty prowadzonych badań. S. Nowak określa, że „badanie jest fragmentem ogółu czynności naukowych, odcinkiem procesu poznawczego, który polega na zbieraniu oraz analizie danych w toku bezpośredniego bądź też pośredniego kontaktu z rzeczywistością badaną, i który zmierza do uzyskania odpowiedzi na uprzednio sformułowane pytanie lub do rozstrzygnięcia prawdziwości sformułowanej hipotezy”<sup>81</sup>.

Natomiast J. Bogdanienko wychodzi z założenia, że „przez badanie naukowe rozumie się zazwyczaj staranne i jednocześnie obiektywne poszukiwanie faktów oraz takiego rozwiązania danego problemu naukowego i nowych uogólnień, które w konsekwencji mogą być uznane za prawdziwe, co oznacza, że w sposób adekwatny i wierny będą odpowiadać badanej rzeczywistości”<sup>82</sup>. W dalszej części publikacji J. Bogdanienko dodaje, że

---

<sup>79</sup> S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13-14.

<sup>80</sup> R. Podgórski, *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, s. 14.

<sup>81</sup> S. Nowak, *Metodologia...* op. cit., s. 13-14.

<sup>82</sup> J. Bogdanienko, *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 148.



„sprawdzeniem wartości poznania, jego stosunku do rzeczywistości jest praktyka posługująca się poznaniem dla przeobrażenia rzeczywistości”<sup>83</sup>.

A zatem w badaniach naukowych poszukujemy odpowiedzi na postawione pytania.

Przedmiot badań można zinterpretować jako zadanie, które mamy do wykonania. Ogólnie rzecz ujmując, badania naukowe są zróżnicowanym działaniem, mającym na celu poznanie przede wszystkim w rzetelny oraz dokładny sposób wybranej rzeczywistości. Z. Skorny formułuje definicję przedmiotu badań, sugerując, że „przedmiot badań można utożsamiać z określonym zbiorem zjawisk, przedmiotów lub osób”<sup>84</sup>. Warto byłoby przywołać jeszcze stanowisko L. Sołomy, który pojęcie przedmiotu badań interpretuje jako „obiekty czy zjawiska w odniesieniu do których chcemy prowadzić badania lub te, o których w odpowiedzi na podstawowe pytanie badawcze chcemy formułować stwierdzenia”<sup>85</sup>.

**Przedmiotem badań** w niniejszej pracy jest obszar nauk społecznych, a konkretniej dziedzina nauk ekonomicznych, tj. organizacji i zarządzanie. Uszczegóławiając, badania dotyczą nieprawidłowości i problemów funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zjawiska mobbingu.

Ważne jest też określenie celu badania. Metodolog S. Nowak za „cel badania uważa uzasadnienie twierdzeń o pewnym jednostkowym przedmiocie bądź też o pewnej ograniczonej czasowo-przestrzennie zdefiniowanej klasie zjawisk”<sup>86</sup>. Najprościej rzecz ujmując, jak pisze T.T. Kaczmarek, za cel badań naukowych należy uznać poznanie prawdy o wybranym fragmencie rzeczywistości<sup>87</sup>. Dlatego też w kontekście niniejszego tematu, wspomniany fragment badanej i analizowanej rzeczywistości odnosi się do zachodzącego zjawiska mobbingu pojawiającego się w jednej z sieci handlowych funkcjonujących w Polsce.

Badania empiryczne realnie wpływają na poznanie uwarunkowań oraz prawidłowości zjawisk, a także procesów o charakterze społecznym oraz do pogłębiania poznawczych i uniwersalnych zasobów socjologii<sup>88</sup>. Celem badania empirycznego jest nie tylko sprawdzenie, ale także stwierdzenie zachodzących zależności, w badanym fragmencie rzeczywistości. Zgodnie z teorią przeprowadzone przez autora niniejszej pracy badanie należy do badań empirycznych.

---

<sup>83</sup> Tamże.

<sup>84</sup> Z. Skorny, Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984, s. 26.

<sup>85</sup> L. Sołoma, Metody i techniki badań socjologicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 38.

<sup>86</sup> S. Nowak, Metodologia...op. cit., s. 18-22.

<sup>87</sup> T.T. Kaczmarek, Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie dyscyplinarne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 22.

<sup>88</sup> J. Sztumski, Wstęp do technik i badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005, s. 18-22.



**Głównym celem badań** w niniejszej pracy jest identyfikacja skali zjawiska mobbingu w polskich przedsiębiorstwach funkcjonujących w branży handlowej. Pozwoli to na bliższe rozpoznanie problematyki mobbingu. Celem szczegółowym podjętego badania jest określenie zjawiska mobbingu w konkretnej firmie, a mianowicie w jednym z oddziałów dużej sieci handlowej X zlokalizowanej w Nowym Sączu.

Badania podjęte przez autora pracy dyplomowej mają charakter eksplanacyjny i ich zadaniem jest opis i wyjaśnienie zjawiska mobbingu w branży handlowej. Badanie przeprowadzono w miesiącu lipcu b.r z wykorzystaniem ankiety internetowej skierowanej do pracowników sieci handlowej firmy X.

### 3.1.2. Hipotezy i pytania badawcze

Rozpoczynając rozważania na temat hipotez oraz pytań badawczych, należałoby wspomnieć, że z etymologicznego punktu widzenia pojęcie „hipoteza” wywodzi się z języka greckiego, w którym słowo *hypothesis* oznacza domysł lub przypuszczenie<sup>89</sup>. Najprościej rzecz ujmując, hipotezę można zdefiniować jako przypuszczenie na temat rzeczywistości, natomiast sprawdzenie zakładanej hipotezy odbywa się przez porównanie stanu hipotetycznego z faktycznym.

Godną uwagi definicję zaproponowała H. Adamkiewicz-Drwiłło, pisząc, że hipoteza naukowa przybiera postać stwierdzenia, aczkolwiek de facto stanowi pytanie, na które badacz stara się sformułować odpowiedź. Autorka dostrzega również, że hipoteza często sugeruje nowe ujęcie problemu badawczego, poprzez wiązanie go z nowatorskim podejściem do doświadczenia, obserwacji lub też logiki rozważań<sup>90</sup>. Natomiast R. Kolman wyjaśnia, że hipotezę należy interpretować jako przypuszczalne, czyli niesprawdzone twierdzenie. Co więcej, w opinii autora każda hipoteza badawcza powinna być sformułowana w taki sposób, aby można ją było sprawdzić doświadczalnie. Natomiast po udokumentowanym sprawdzeniu słuszności twierdzenia – hipoteza staje się tezą, czyli twierdzeniem udokumentowanym<sup>91</sup>.

Według internetowego wydania Słownika języka polskiego, hipoteza ma dwa znaczenia. Pierwsze z nich dowodzi, że omawiane pojęcie jest przypuszczeniem, domysłem lub

---

<sup>89</sup> B. Fatyga, Hipoteza, oficjalna strona internetowa Ozkultura, <http://ozkultura.pl/wpis/3899/6>, (data odczytu: 20.05.2020).

<sup>90</sup> H. Adamkiewicz-Drwiłło, Współczesna metodologia nauk ekonomicznych, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 69.

<sup>91</sup> R. Kolman, Zdobywanie wiedzy. Poradnik podnoszenia kwalifikacji, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Gdańsk 2004, s. 148.



domniemaniem. Natomiast drugie zaproponowane tłumaczenie wskazuje, że hipoteza jest założeniem mającym na celu objaśnienie jakiegoś zjawiska, wymagające sprawdzenia<sup>92</sup>.

W badaniach o charakterze naukowym często można spotkać się z układem teza-hipoteza. To ważne rozróżnienie mówiące, że teza jest czymś, co udowadniamy, natomiast hipoteza jest sprawdzana. Teoretycy uznają zatem, że „teza jest zdaniem prawdziwym, a nie prawdopodobnym, które często rozumiane jest jako główna myśl pracy. Natomiast hipoteza jest jedynie przypuszczeniem, wypowiedzią, która jest niepewna. Co istotne, celem hipotezy staje się wyjaśnienie określonych zdarzeń bądź też faktów”<sup>93</sup>.

Na podstawie doświadczenia zawodowego autora pracy oraz analizy literatury przedmiotu dotyczące zagadnień mobbingu postawiono następujące **hipotezy**:

1. We współczesnych przedsiębiorstwach funkcjonujących w branży handlowej, pracownicy w nich zatrudnieni spotykają się ze zjawiskiem mobbingu znacznie częściej, niż w innych przedsiębiorstwach branżowych.
2. Zjawisko mobbingu w swojej istocie ma destrukcyjny i jednocześnie pejoratywny wpływ zarówno w odniesieniu do kondycji samych pracowników, jak i w przypadku firmy, w której dochodzi do tego rodzaju dewiacyjnych zachowań.
3. W badanym przedsiębiorstwie X, funkcjonującym w branży handlowej w Nowym Sączu, występuje mobbing, mimo podejmowanych przez firmę działań zapobiegawczych.
4. Pracownicy nie mają wiedzy ani świadomości, w jaki sposób mogą się bronić przed zjawiskiem mobbingu i gdzie mogą otrzymać pomoc.
5. Pojawienie się zjawiska mobbingu w miejscu pracy w ogólnym wymiarze ma realne i silne znaczenie na skuteczność oraz wydajność pracowników, co się przekłada na powodzenie firmy, a także na budowanie i kreowanie marki przedsiębiorstwa.
6. Sytuacja rodzinna, czyli wielkość gospodarstwa domowego oraz stan cywilny respondentów mają znaczenie w kontekście występowania działania mobbingu w miejscu pracy.

Badacz powinien też określić problemy badawcze. Według J. Apanowicza problemy badawcze są „stanem naszej niewiedzy w obrębie danej wiedzy. Jak zauważa autor, niewiedza ta musi mieć charakter obiektywny. „problemem badawczym (naukowym) jest, zatem stan

---

<sup>92</sup> Słownik Języka Polskiego, Hipoteza, <https://sjp.pl/hipoteza>, (data odczytu:20.05.2020).

<sup>93</sup> A.M. Jeszka, Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158), s. 31-39.



subiektywnego odzwierciedlenia niedostatków w danej dyscyplinie (specjalności) naukowej”<sup>94</sup>. W opinii Apanowicza wspomniane niedostatki mogą występować jako braki odpowiedzi naukowych na stawiane pytania, które wynikają logicznie z aktualnego stanu wiedzy, a także względnie błędy w odpowiedziach. Nawiązując jednak do istoty problemów badawczych, sformułowanie problemu w konkretnych badaniach polega na zdefiniowaniu oraz objaśnieniu obiektywnego stanu niewiedzy na gruncie dotychczasowej wiedzy. Apanowicz pisze dalej, że ujmując bardziej praktycznie, znaczenie pojęcia problemu naukowego w badaniach można stwierdzić, że są to swoiste pytania i zakładają pewną wiedzę, co oznacza, że coś się wie, formułując odpowiedź na postawione pytanie, a także czegoś się nie wie, udzielając odpowiedzi<sup>95</sup>.

Można zatem uznać, że problemy badawcze są pytaniami, na które szuka się odpowiedzi i wyjaśnień na drodze badań naukowych, a także przez takie podjęte czynności, jak: dociekanie, rozumiane jako badanie istoty jakiegoś zjawiska, rozważania w kontekście wybranego tematu, wgłębianie się w daną tematykę, podejmowanie wysiłku w celu zdobycia wiedzy w odniesieniu do konkretnego fragmentu rzeczywistości.

Biorąc pod uwagę, że problem badawczy w rezultacie jest problemem o charakterze intelektualnym, który wymaga rozwiązania w postaci badań naukowych, założono, że w kontekście tematu niniejszej pracy, **główny problem badawczy** brzmi następująco: „w jaki sposób zjawisko mobbingu uznawane za destrukcyjne i negatywne wpływa na kondycję psychiczną oraz fizyczną mobbingowanych pracowników, i w jaki sposób oddziałuje to na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa?”.

Natomiast należy przyznać, że **problemy szczegółowe** uzupełniają główny problem badawczy. W kontekście tematu pracy interesująca jest odpowiedź na pytania:

- w jaki sposób mobbingowani pracownicy starają się uzyskać pomoc, a także czy mają w ogóle wiedzę i świadomość na temat tego, czym jest zjawisko mobbingu?
- ponadto, godnym uwagi jest aspekt, dlaczego to właśnie w branży handlowej ma miejsce częstsze występowanie zjawiska mobbingu niż w przypadku innych przedsiębiorstw branżowych.

---

<sup>94</sup> J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IVłpińskiej, „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 44.

<sup>95</sup> Tamże, s. 44.



Do problemów szczegółowych zalicza się najistotniejsze kwestie, które wynikają z głównego problemu badawczego i jednocześnie są z nim ściśle powiązane. Założono następujące problemy szczegółowe:

1. Jakie czynniki wpływają na pojawienie się i intensyfikację zjawiska mobbingu w miejscu pracy, zwłaszcza w branży handlowej?
2. Czy wykorzystywane przez przedsiębiorstwo działania zapobiegające mobbingowi są adekwatne do potrzeb i wystarczające?
3. Czy są prowadzone badania dotyczące skali mobbingu w poszczególnych branżach?
4. Jak duża jest skala mobbingu w Polsce w sieciach handlowych, jak przedsiębiorstwa handlowe przeciwdziałają mobbingowi?
5. Czy i jak duży wpływ pojawienia się mobbingu w miejscu pracy, wywiera na ich funkcjonowanie biznesowe i społeczne?
6. W jaki sposób przedstawia się skala omawianego zjawiska, patrząc przez pryzmat ostatnich 10 lat?
7. Czy pracownicy wiedzą czym się przejawia mobbing, a także, z jakich źródeł, czy instytucji mogą uzyskać pomoc i w jakim zakresie?
8. Jakie działania są podejmowane celem zapobiegania mobbingowi lub niwelowania jego skutków
9. Czy istnieje zadośćuczynienie ze strony pracodawcy za skutki mobbingu, które zrekompensowałyby poczynione straty?
10. Dlaczego lub co jest powodem, że we współczesnych miejscach pracy, zwłaszcza w przedsiębiorstwach handlowych pojawia się zjawisko mobbingu?
11. Jakie straty lub destrukcyjne konsekwencje wynikają z długotrwałego występowania zjawiska mobbingu w miejscu pracy?

### **3.1.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze**

W odniesieniu do metod, technik oraz narzędzi badawczych można spotkać wiele różnych klasyfikacji, które odnoszą się zarówno do metod badawczych, jak i do ujęcia problemu badawczego. Dzieje się tak dlatego, że dla jednych coś jest metodą, zaś dla kogoś innego może być to techniką, dlatego trzeba mieć na uwadze, że istnieją różnice pomiędzy technikami oraz metodami.



Na temat metod oraz narzędzi badawczych istnieje wiele publikacji naukowych. J. Apanowicz wyjaśnia, że narzędziami badawczymi w badaniach naukowych są takie elementy jak: przedmioty, urządzenia techniczne, instrumenty, aparatura pomiarowa, służąca do realizacji technik badań. Ogólnie rzecz ujmując, autor pisze, że narzędziami badawczymi można nazwać wszystko, co można wykorzystać

Natomiast cytowany już S. Nowak wyjaśnia, że „za metody badawcze można uznać typowe i powtarzalne sposoby dotyczące takich czynności jak: zbierania, opracowywania, analizy, a także interpretacji danych empirycznych, które służą do uzyskania maksymalnie lub też optymalnie uzasadnionych odpowiedzi na stawiane w nich pytania”<sup>96</sup>.

**Metoda wykorzystana** w niniejszej pracy to sondaż z zastosowaniem ankiety. Najistotniejszą cechą tej metody staje się wypytywanie, sondowanie opinii społecznej w danym temacie, zaś jej częścią składową są zadawane pytania. W kontekście omówienia, czym są badania sondażowe, warto byłoby przytoczyć słowa E. Babbie, który wyjaśnia, że „badania sondażowe są chyba najlepszą dostępną metodą dla tych badaczy, którzy chcą zbierać oryginalne dane w celu opisywania populacji zbyt dużej, aby obserwować ją bezpośrednio. (...) Są też doskonałym narzędziem pomiaru postaw i poglądów w dużej populacji”<sup>97</sup>.

Techniki badawcze to narzędzia przydatne do zbierania informacji, danych, opinii. Kwestionariusz ankiety pozwala na zebranie wiarygodnych, rzetelnych oraz pełnowartościowych materiałów, które następnie zostają poddane analizie statystycznej i dzięki temu można wyciągnąć konkretne wnioski. S. Kaczmarczyk wyjaśnia, że przez ankietę rozumie się pomiar pośredni polegający na udzieleniu pisemnych odpowiedzi przez respondentów<sup>98</sup>. L.F. Korzeniowski wyjaśnia natomiast, że ankietę umożliwia „gromadzenie informacji poprzez komunikowanie się ankietera z respondentem za pośrednictwem przekazu pisemnego. Podstawowym narzędziem pomiaru jest odpowiednio skonstruowany kwestionariusz”<sup>99</sup>.

Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu własnym autora składał się z metryczki, gdzie uwzględniono następujące zmienne: wiek, płeć, wykształcenie, staż, forma zatrudnienia, status rodzinny, wielkość gospodarstwa domowego zakładając, że zmienne te mogą mieć wpływ na odpowiedzi czy też sytuacji osoby spotykającej się z mobbingiem. Zasadniczą część ankiety zawierała 17 pytań zarówno jednokrotnego, jak i wielokrotnego wyboru, pytania sondujące, pytania z zawężoną lub rozbudowaną kafeterią odpowiedzi, tabelki zawierające

---

<sup>96</sup> S. Nowak, Metodologia...op. cit., s. 22.

<sup>97</sup> E. Babbie, Podstawy badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 276.

<sup>98</sup> S. Kaczmarczyk, Badania marketingowe. Metody i techniki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 170.

<sup>99</sup> L.F. Korzeniowski, Menedżment. Podstawy zarządzania, EAS, Kraków 2010, s. 141.



różne stwierdzenia nawiązujące do meritum, czyli zjawiska mobbingu. Propozycje odpowiedzi (kafeteria) do pytań opracowano na podstawie literatury przedmiotu.

### **3.1.4. Organizacja badań własnych**

Badania na potrzeby niniejszej pracy licencjackiej przeprowadzono za pomocą sieci Internet.

Prezentując organizację badań własnych należy dodać, że metoda doboru próby badawczej została określona w stosunku do metod nielosowych. Natomiast w badaniu o charakterze ilościowym wykorzystano dobór celowy, ponieważ respondentami mogli zostać jedynie pracownicy konkretnej placówki, czyli przedsiębiorstwa handlowego funkcjonującego w Nowym Sączu. Uznano jednak, że nazwa firmy nie będzie ujawniana.

Link z aktywnym kwestionariuszem ankiety był wysyłany przez autora pracy do pracowników wspomnianego oddziału firmy handlowej za pośrednictwem mediów społecznościowych, komunikatorów, a przede wszystkim poprzez pocztę elektroniczną (email). Warunkiem udziału w badaniu było zadeklarowanie, że respondent jest pracownikiem firmy. Ankieta miała charakter anonimowy, o czym potencjalni respondenci byli poinformowani.

Badanie przeprowadzono w dniach 01.07.20 do 20.07.20 r. Po zebraniu w kwestionariuszu ankiety odpowiedzi od 90 respondentów, badanie zamknięto. Odpowiedzi uzyskane z kwestionariuszy przeniesiono do arkusza Excel i w dalszej kolejności poddano analizie statystycznej. Po zebraniu wszystkich formularzy, nastąpił proces redukcji. Oznacza to, że dostosowano dane surowe do dalszej analizy oraz interpretacji. Bardzo ważnym etapem było redagowanie, czyli sprawdzanie otrzymanych w wyniku przeprowadzonego badania danych oraz informacji z perspektywy czytelności i dokładności. Dane sprawdzono również pod kątem kompleksowości, co wymagało sprawdzenia odpowiedzi przy każdym pytaniu zawartym w kwestionariuszu.

## **3.2. Charakterystyka badanej firmy handlowej X zlokalizowanej w Nowym Sączu**

### **3.2.1. Sieć handlowa X**

Omawiana sieć handlowa, której nazwy nie ujawniono jest siecią hipermarketów, której początki miały miejsce we Francji. Aktualnie sieć handlowa prowadzi działalność w kilku krajach Europy oraz Azji, zyskując popularność oraz renomę. Główna siedziba koncernu zlokalizowana jest na północy Francji. Warto również wspomnieć, że pierwszy hipermarket tej sieci uruchomiono w 1961 roku. Natomiast w Polsce, pierwszy hipermarket rozpoczął swoją działalność w 1996 roku.





### 3.2.2. Prezentacja oddziału sieci handlowej X

Oddział w Nowym Sączu został otwarty 28 stycznia 2016 roku. Zatrudnionych jest tam łącznie 207 osób. Powierzchnia handlowa zajmuje 6800 m<sup>2</sup>. Firma przestrzega licznych regulaminów, m.in.: Regulaminu pracy, Regulaminu Wynagrodzeń, Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, Regulaminu Komisji ds. Relacji Pracowniczych, Regulaminu Premii Indywidualnej oraz Kodeksu Postępowania Etycznego. Kodeks ten jest dokumentem, z którym każdy pracownik ma obowiązek się zapoznać w momencie zatrudnienia, i którego znajomość musi potwierdzić podpisem. Kodeks Postępowania Etycznego jest przewodnikiem do tworzenia strategii działania, inspiracją do podejmowania decyzji, kompasem wskazującym kierunek w trudnych sytuacjach, które napotkać się podczas wykonywania obowiązków.

W ramach wyżej wymienionego Kodeksu wprowadzona została Karta Etyki. Wskazuje ona drogę, przypomina o inspirujących zasadach i wartościach, gdy podejmowane są codziennie decyzje. Karta odzwierciedla wartości, które łączą i stanowią fundament firmy. Wartości pozwalają każdemu z pracowników wykonywać swój zawód w sposób uczciwy i rzetelny i z pełnym przekonaniem. W każdym z krajów, w których działa firma, Rada Etyki stoi na straży tych wartości. Troska o człowieka jest w centrum uwagi przedsiębiorstwa i stanowi fundament Projektu Ludzkiego oraz kultury firmy. Zapisano to w Karcie Etyki w postaci prostego założenia: bezpieczeństwo i jakość życia w pracy, różnorodność profili zawodowych, kultura dialogu społecznego, szkolenie i rozwój kobiet i mężczyzn, a także uczciwość, lojalność i poszanowanie dla sfery życia prywatnego oraz przestrzeganie poufności. Firma X chce równych szans dla wszystkich, a co za tym idzie zakazuje się w niej wszelkiej dyskryminacji i naruszania godności ludzkiej, niezależnie od okoliczności.

### 3.2.3. Polityka wewnętrzna firmy

Polityka wewnętrzna firmy jest pojęciem szeroko interpretowanym. Oznacza jednak całokształt działań firmy, który funkcjonuje w oparciu o regulacje, regulaminy, określone zasady. Podstawowym regulaminem w każdym przedsiębiorstwie jest tzw. regulamin organizacyjny, którego celem jest zdefiniowanie zasad organizacji oraz działań firmy, którego w swoim zamierzeniu określa struktury przedsiębiorstwa, w tym strukturę instytucjonalną, służbową, funkcjonalną<sup>100</sup>. Analizowana firma w 2011 roku przystąpiła do największej na świecie inicjatywy na rzecz odpowiedzialności biznesu, która została powołana przez

---

<sup>100</sup> Oficjalna strona internetowa Mikroporady, <https://mikroporady.pl/porady/jakie-regulaminy-wewnetrzne-powinna-posiadac-twoja-firma>, (data odczytu: 25.07.2020).



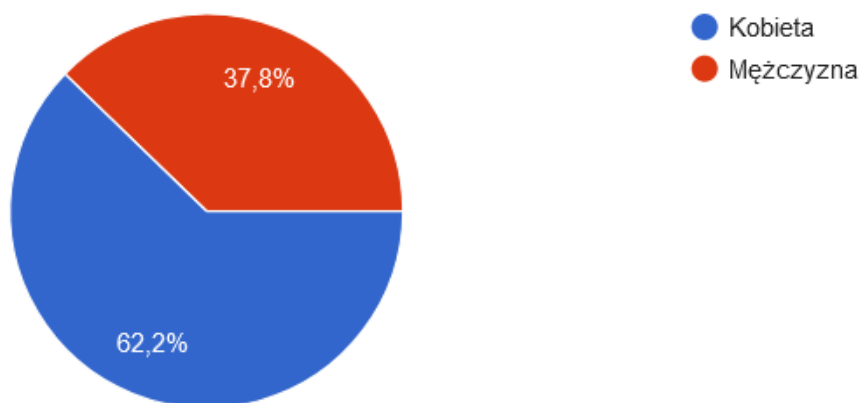
Organizację Narodów Zjednoczonych – Global Compact. W swojej wewnętrznej polityce, omawiane przedsiębiorstwo wdrożyło regulamin pracy i stara się przeciwstawiać mobbingowi.

### 3.3. Mobbing w ocenie pracowników firmy handlowej X w świetle przeprowadzonego badania

#### 3.3.1. Badana populacja

Na zaproszenie do udziału w badaniu odpowiedziało 90 osób. Metryczka ze zmiennymi pozwala na szerszą charakterystykę respondentów. Autor w metryczce zawarł wiele zmiennych uznając, że mogą one mieć wpływ na udzielane odpowiedzi. Pierwszym pytaniem zawartym w metryczce było zapytanie o płeć respondentów.

Wykres 1. Płeć respondentów



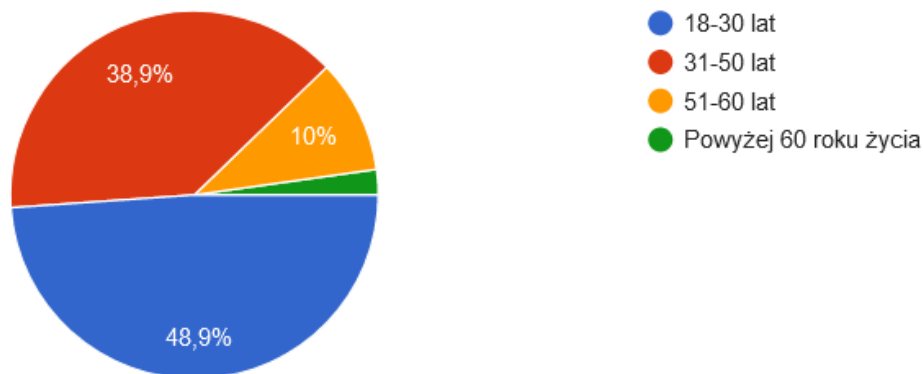
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Z wykresu wynika, że w badaniu wzięło udział więcej kobiet, których było 56 jednostek badawczych, czyli 62,2%, natomiast mężczyzn było 34, co daje 37,8%. Kobiety stanowią zdecydowaną większość personelu zatrudnionego w sieciach handlowych podobnie jak w badanej firmie.

Drugą zmienną uwzględnioną w metryczce kwestionariusza był wiek. Założono, że wiek osób ankietowanych ma znaczenie w kontekście mobbingu w miejscu pracy, ponieważ osoby młode, rozpoczynające dopiero karierę czy ścieżkę zawodową, nie mające wcześniej styczności z tego rodzaju zjawiskiem, poradzą sobie zdecydowanie gorzej w obliczu mobbingu w miejscu pracy, niż osoby, które mają bogate doświadczenie zawodowe. Założono również, że osoby starsze z racji swojego doświadczenia, będą miały wiedzę, w jaki sposób poradzić sobie w przypadku napotkania trudności w postaci mobbingu w pracy, a także będą bardziej odporne na tego rodzaju zachowania ze strony przełożonych czy współpracowników.

Natomiast osoby młode mogłyby sobie nie poradzić w sytuacji, w której doszłoby do mobbingu w miejscu zatrudnienia.

**Wykres 2. Wiek respondentów**



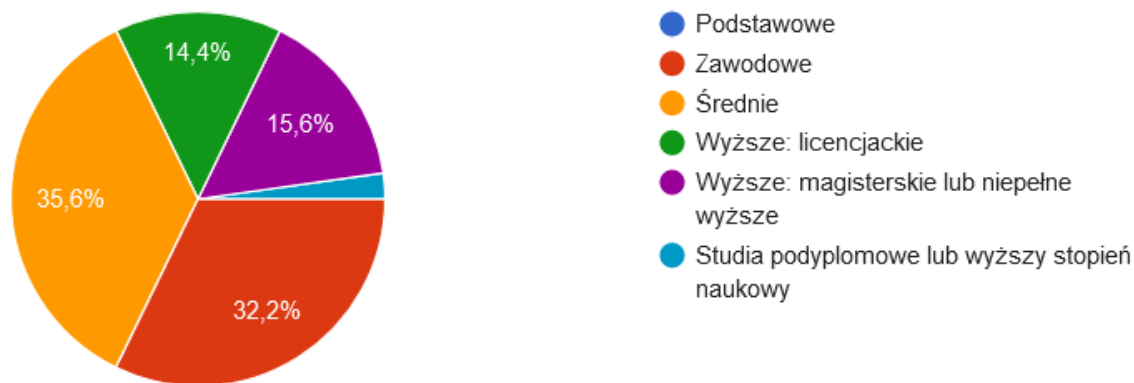
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Patrząc na odpowiedzi udzielone przez respondentów, zdecydowaną większość stanowiły osoby młode w przedziale wiekowym 18-30 lat – 44, co stanowi (48,9%) respondentów. Następną grupą były osoby mające między 31-50 lat – 35 respondentów (38,9%). W grupie osób starszych, czyli 51-60 lat znalazło się 9 respondentów (10%), zaś osób powyżej 60 roku życia były dwie ankietowane osoby – 2,2%.

W dalszej części poproszono respondentów o to, aby określili posiadane wykształcenie. W kafeterii odpowiedzi znalazły się takie opcje jak wykształcenie: podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe: licencjackie, wyższe: magisterskie lub niepełne wyższe oraz studia podyplomowe lub wyższy stopień naukowy.

Pytanie o wykształcenie także było istotne, ponieważ autor chciał sprawdzić, czy stopień lub też poziom wykształcenia respondentów oddziałuje na ich zapatrywanie się w kwestii zjawiska mobbingu zachodzącego w miejscu pracy. Ponadto, można przypuszczać, że osoby z wyższym wykształceniem będą miały większą wiedzę oraz świadomość, w kwestii poradzenia sobie z tego rodzaju sytuacją, będą bardziej zorientowane, jakie instytucje mogą udzielić im realnej pomocy.

### Wykres 3. Wykształcenie respondentów



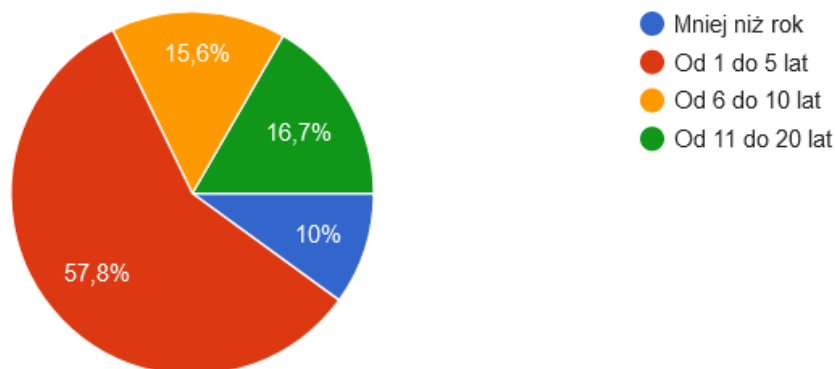
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że najliczniejsza grupa ankietowanych osób zadeklarowała posiadanie wykształcenia na poziomie średnim – 32 jednostki badawcze (35,6%). Niewiele mniej, bo 29 respondentów, czyli 32,2%, to osoby z wykształceniem zawodowym. W dalszej kolejności 14 ankietowanych osób (15,6%) wskazało na posiadanie wykształcenia wyższego magisterskiego, a kolejnych 13 respondentów (14,4%) potwierdziło ukończenie edukacji na poziomie studiów licencyjnych. Natomiast 2 respondenci (2,2%) zadeklarowało posiadanie studiów podyplomowych bądź wyższego stopnia naukowego.

Analizując zatem wszystkie odpowiedzi respondentów, można dostrzec, że znaczna grupa respondentów, to osoby posiadające wykształcenie średnie oraz zawodowe – te dwie grupy są wiodące wśród badanej populacji.

Kolejną zmienną różnicującą respondentów to staż pracy w aktualnym miejscu pracy. Wachlarz odpowiedzi w tym przypadku obejmował następujące opcje: mniej niż rok, od 1 do 5 lat, od 6 do 10 lat, od 11 do 20 lat. Staż respondentów w miejscu pracy także ma ważne znaczenie w kontekście analizowania zjawiska mobbingu. Założono, że osoby pracujące w firmie dłuższy czas nie borykają się z problemem mobbingu, gdyż w innym przypadku próbowałyby znaleźć rozwiązanie, aby wybrnąć z problematycznej sytuacji.

#### Wykres 4. Staż pracy respondentów w aktualnym miejscu pracy

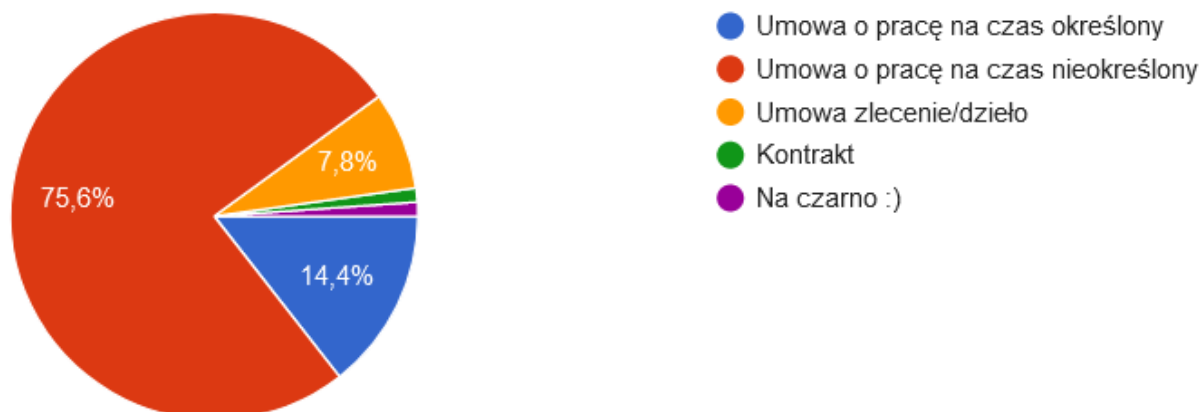


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że zdecydowana większość obejmująca 52 jednostki badawcze (57,8%) w danej firmie pracuje od 1 roku do 5 lat. Dość liczna grupa badanych osób – 15 respondentów (16,7%) pracuje w danym zakładzie pracy długo, bo od 11 do 20 lat. Z kolei 9 respondentów (10%) w danej firmie pracuje krócej niż rok.

Forma zatrudnienia staje się niezwykle ważną kwestią, ponieważ stabilność zatrudnienia jest priorytetowym aspektem współczesnych pracowników. Zapytano zatem respondentów, aby odpowiedzieli, jaką posiadają formę zatrudnienia u aktualnego pracodawcy. Wachlarz możliwych do wybrania odpowiedzi składał się z następujących wariantów: umowa o pracę na czas określony, umowa o pracę na czas nieokreślony, umowa zlecenie/o dzieło oraz opcja „inne”, gdzie respondenci wskazali: kontrakt oraz na czarno.

#### Wykres 5. Forma zatrudnienia respondentów



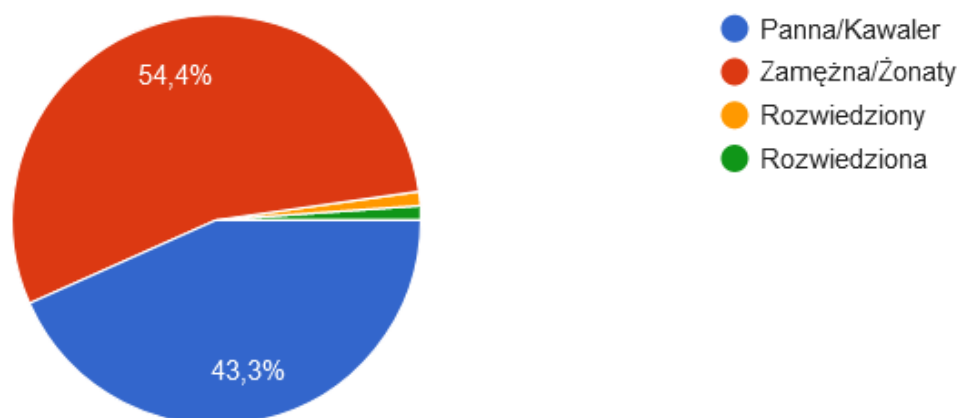
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Jak wynika z odpowiedzi respondentów, zdecydowana większość, bo 68 ankietowanych osób (75,6%) przyznała, że pracuje w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony. Z kolei 13 respondentów wskazało, że posiadają umowę o pracę na czas określony. Nieco mniej, bo 7 jednostek badawczych (7,8%) wspomniało, że swoje obowiązki zawodowe wykonują na podstawie umowy zlecenie bądź umowy o dzieło. Natomiast w opcji „inne” po 1 ankietowanej osobie (po 1,1%) pojawiły się odpowiedzi o kontrakcie oraz pracy na czarno. Można zatem zauważyć, że w jednym zakładzie pracy funkcjonuje wiele form zatrudnienia, bowiem każda z zaproponowanych opcji została wybrana przez respondentów, a dodatkowo pojawiły się dwie dodatkowe możliwości, czyli kontrakt oraz praca „na czarno”. Zapewne rodzaj umowy uzależniony jest od zajmowanego stanowiska, niemniej jednak duża sieć handlowa nie powinna zatrudniać pracowników nielegalnie.

W dalszej części metryczki poproszono respondentów, aby wskazali jaka jest ich sytuacja rodzinna. Uznano, że jest to ważne pytanie w kontekście zjawiska mobbingu w miejscu pracy. Założono, że osoby będące w większych rodzinach, które są odpowiedzialne za utrzymanie rodziny będą godziły się na mobbing w miejscu pracy, aby tylko nie stracić zatrudnienia. Ponadto, wielodzietne rodziny w porównaniu do rodzin z jednym dzieckiem na utrzymaniu także będą w znacznie trudniejszej sytuacji w przypadku nieprawidłowości zachodzących w pracy. Inaczej natomiast prezentuje się sytuacja w przypadku osób niezamężnych, które w szybszy i łatwiejszy sposób mogą odejść z zakładu pracy i szukać zatrudnienia w innym miejscu.

W kafeterii odpowiedzi znalazły się trzy opcje: panna/kawaler, zamężna/żonaty oraz „inne”.

**Wykres 6. Sytuacja rodzinna respondentów**



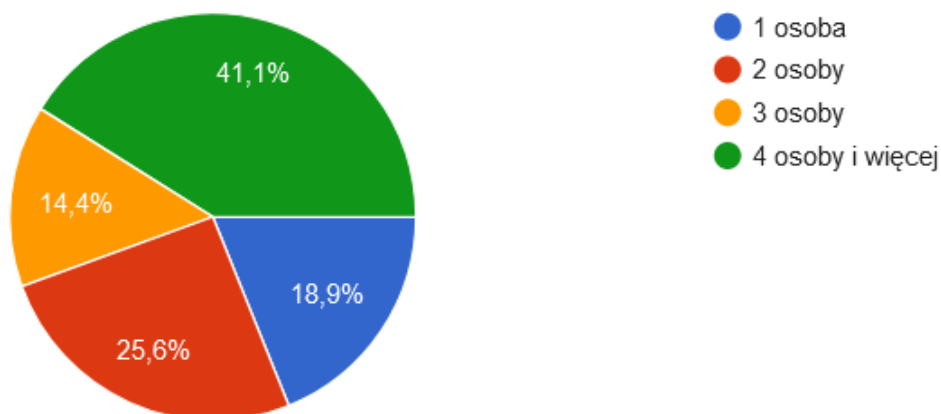
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Ponad połowa badanej populacji, czyli 49 respondentów (54,4%) to osoby zamężne oraz żonate. Natomiast 39 ankietowanych osób wskazało, że są osobami niezamężnymi, pannami i kawalerami. Natomiast dwie badane osoby wskazały, że są rozwiedzione (jeden rozwiedziony mężczyzna i jedna rozwiedziona kobieta) (2,2%).

W metryczce zawarto także pytanie o wielkość gospodarstwa domowego respondentów. Kafeteria możliwych do wybrania odpowiedzi składała się z następujących wariantów: 1 osoba, 2 osoby, 3 osoby, 4 i więcej osób. To pytanie wydało się być istotne, ponieważ uznano, że w przypadku wielodzietnej rodziny, w której pracuje jedna osoba (głowa rodziny, zazwyczaj mężczyzna, a kobieta zajmuje się gospodarstwem domowym), wówczas mobbingowany pracownik w obawie przed utratą głównego źródła utrzymania często decyduje się na godzenie się na złe, nieodpowiednie traktowanie. Natomiast, w przypadku modelu rodziny 2+1 (rodzice z jednym dzieckiem), mobbingowany pracownik może domagać się swoich praw, nie obawiając się w znacznym stopniu o sytuację rodzinną, finansową.

Można zatem zauważyć, że pracownikami omawianej firmy są zarówno osoby mieszkające same, występują gospodarstwa domowe składające się z dwóch osób, z trzech, jednak najliczniejszą grupą okazały się być rodziny wielodzietne.

### Wykres 7. Wielkość gospodarstwa domowego respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

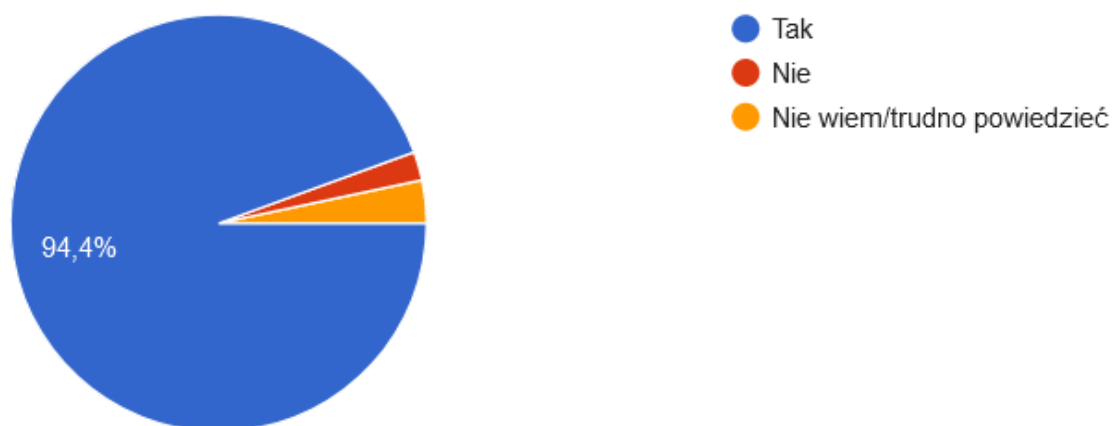
Jak się okazuje, najliczniejsza grupa respondentów obejmująca 37 jednostek badawczych (41,1%) to gospodarstwa domowe składające się z 4 i więcej osób. Następnie 23 ankietowane osoby (25,6%) wskazały, że ich gospodarstwa obejmują 2 członków, zaś

kolejnych 17 respondentów to osoby mieszkające same. Natomiast 13 respondentów odpowiedziało, że ich gospodarstwa domowe składają się z trzech osób.

### 3.3.2. Identyfikacja skali i ocena zjawiska na podstawie badań ankietowych

Zasadniczą część badania stanowią pytania od nr 1-17. Odpowiedzi zebrane w kwestionariuszu ankiety będą prezentowane i interpretowane wg kolejności występowania w ankiecie. W pytaniu pierwszym zawartym w kwestionariuszu ankiety zapytano respondentów o to, czy mają wiedzę na temat tego, czym jest zjawisko mobbingu w miejscu pracy. Kategoria możliwych odpowiedzi w tym przypadku była prosta, gdyż składała się z następujących odpowiedzi: tak, nie, nie wiem/trudno powiedzieć. Uznano, że warto rozpocząć od pytania sondującego, aby dowiedzieć się, czy współcześni pracownicy mają w ogóle wiedzę oraz świadomość, czym jest zjawisko mobbingu w miejscu pracy.

#### Wykres 8. Wiedza respondentów na temat zjawiska mobbingu w miejscu pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

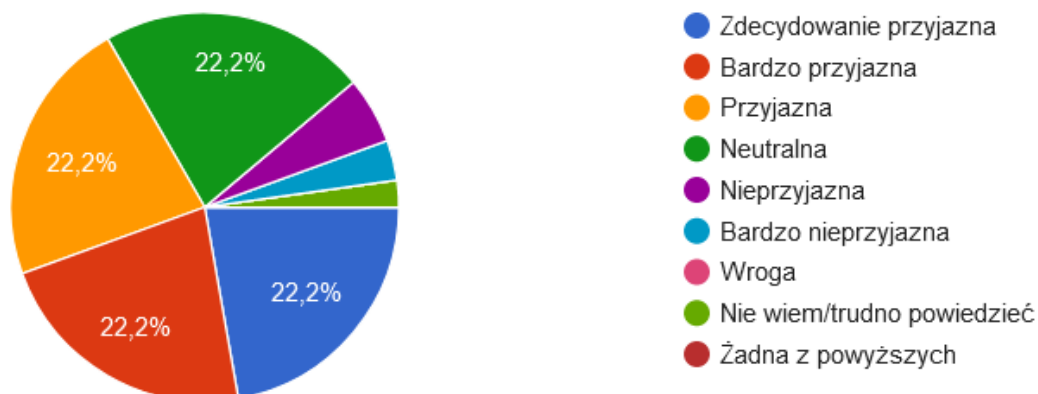
Jak wynika z odpowiedzi udzielonych przez osoby ankietowane, zdecydowana większość stanowiąca 94,4%, czyli 85 ankietowanych osób potwierdziła, że wie, czym jest mobbing w pracy. Natomiast 2,2% - 2 osoby otwarcie wskazały, że nie wiedzą, czym jest omawiane zjawisko. Z kolei 3,3%, czyli 3 osoby odpowiedziały, że trudno im powiedzieć, czy mają wiedzę w zakresie określenia czy zdefiniowania mobbingu w miejscu pracy.

Wynik badania wskazuje, że zdecydowana większość ma wiedzę oraz świadomość na temat tego, czym jest zjawisko mobbingu w miejscu pracy.



W drugim pytaniu poproszono, aby respondenci ocenili atmosferę panującą w aktualnym miejscu pracy. Wachlarz odpowiedzi przy tym pytaniu był nieco bardziej rozbudowany i składał się z następujących wariantów: zdecydowanie przyjazna, bardzo przyjazna, przyjazna, neutralna, nieprzyjazna, bardzo nieprzyjazna, wroga, nie wiem/trudno powiedzieć, żadna z powyższych.

**Wykres 9. Atmosfera panująca w miejscu pracy w opinii respondentów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Analizując odpowiedzi udzielone przez ankietowane osoby można dostrzec, że głosy rozłożyły się bardzo równomiernie. Aż cztery odpowiedzi zyskały taką samą liczbę głosów. Po 22,2%, czyli po 22 respondentów wskazało, że miejscu pracy w ich opinii atmosferę można określić jako: neutralną, przyjazną, bardzo przyjazną oraz zdecydowanie przyjazną. W dalszej kolejności, 5,6%, czyli 5 badanych osób przyznało, że atmosfera w pracy jest nieprzyjazna. Wśród opinii 3 badane osoby (3,3%) zaznaczyły wariant: „bardzo nieprzyjazna”, oceniając atmosferę w miejscu pracy. Natomiast 2,2%, czyli dwie ankietowane osoby uznały, że nie wiedzą, trudno im powiedzieć, jaka ich zdaniem jest atmosfera w pracy. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi: „wroga”, „żadna z powyższych”. Większość respondentów (66%) atmosferę panującą w pracy ocenia pozytywnie.

W pytaniu trzecim poproszono, aby respondenci wskazali, w jaki sposób są traktowani pracownicy zatrudnieni w ich miejscu pracy. Z zaproponowanych w kafeterii wariantów odpowiedzi, respondenci mieli wskazać jedną. Wachlarz sugerowanych odpowiedzi składał się z takich opcji: wszyscy pracownicy są traktowani w ten sam sposób; pracownicy są traktowani w różny sposób – występuje grupa uprzywilejowanych pracowników; pracownicy są traktowani w różny sposób – występuje grupa pracowników gorzej traktowanych; każdy

pracownik jest traktowany w przypadkowy, inny sposób; pracownicy są traktowani indywidualnie, w zależności od upodobania; nie wiem/trudno powiedzieć.

**Tabela 1. Sposób traktowania pracowników w miejscu pracy w opinii respondentów**

	<b>Sposób traktowania</b>	<b>Liczba wskazań i %</b>
1.	Wszyscy pracownicy są traktowani w ten sam sposób	36 (40%)
2.	Pracownicy są traktowani w różny sposób – występuje grupa uprzywilejowanych pracowników	32 (35,6%)
3.	Pracownicy są traktowani w różny sposób – występuje grupa pracowników gorzej traktowanych	3 (3,3%)
4.	Każdy pracownik jest traktowany w przypadkowy, inny sposób	8 (8,9%)
5.	Pracownicy są traktowani indywidualnie, w zależności od upodobania	9 (10%)
6.	Nie wiem/trudno powiedzieć	2 (2,2%)
	<b>Ogółem odpowiedzi</b>	<b>90(100%)</b>

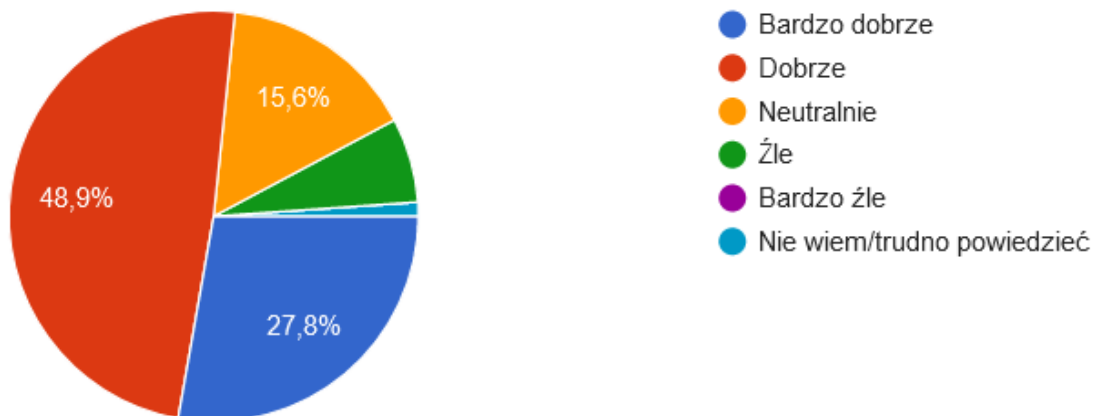
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Z analizy odpowiedzi respondentów zawartych w powyższej tabeli wynika, że zdecydowana większość ankietowanych osób uznała, że wszyscy pracownicy są traktowani w ten sam sposób, na tę opcję wskazało bowiem 36 respondentów, czyli 40% badanej populacji. Niewiele mniej, bo 32 ankietowane osoby (35,6%) odpowiedziały, iż pracownicy zatrudnieni w firmie są traktowani w różny sposób, ponieważ występuje grupa uprzywilejowanych pracowników. W dalszej kolejności, 9 respondentów (10%) wyszło z założenia, że pracownicy traktowani są indywidualnie, w zależności od upodobania przełożonych. Jedyne jeden respondent mniej, bo 8 ankietowanych osób (8,9%) wspomniało że każdy pracownik jest traktowany w przypadkowy, inny sposób. Wśród odpowiedzi respondentów, 3 osoby zaznaczyły, że pracownicy są traktowani w różny sposób, ponieważ występuje grupa pracowników, którzy są gorzej traktowani, zaś 2 ankietowane osoby (2,2%) nie potrafiły udzielić odpowiedzi.

Czwarte pytanie zawarte w kwestionariuszu dotyczyło samopoczucia respondentów w miejscu pracy. W kafeterii odpowiedzi zawarto takie warianty: bardzo dobrze, dobrze, neutralnie, źle, bardzo źle, nie wiem/trudno powiedzieć.



## Wykres 10. Samopoczucie respondentów w miejscu pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Najliczniejsza grupa respondentów obejmująca 44 ankietowane osoby (48,9%) wskazała, że w pracy czuje się dobrze. Znaczna część ankietowanych, czyli 25 osób (27,8%) odpowiedziała, że czują się bardzo dobrze w miejscu pracy. Następnie, 14 respondentów (15,6%) zaznaczyło opcję „neutralnie”, oceniając swoje samopoczucie w pracy. Sześć ankietowanych osób (6,7%) przyznało, że w miejscu pracy czują się źle, a jedynie 1 respondent (1,1%) wskazał, że trudno mu powiedzieć.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że niemal połowa czuje się dobrze w miejscu pracy, a znaczna część osób wskazuje nawet na bardzo dobre samopoczucie w pracy. Osób, które by źle się czuły, wykonując obowiązki zawodowe było niewiele. Żadna z ankietowanych osób nie wskazała, aby w miejscu pracy czuła się bardzo źle.

Można zatem uznać, że respondenci czują się dobrze w swoim miejscu pracy, w przypadku występowania zjawiska mobbingu, pracownicy nie czuliby się komfortowo i dobrze. Stąd też, należy założyć, że stopień zjawiska mobbingu w analizowanej firmie nie jest zaawansowany.

W piątym pytaniu poproszono, aby respondenci odnieśli się do zaproponowanych w tabeli stwierdzeń poruszających kwestie mobbingu. Przy każdym sformułowaniu, respondenci mieli wskazać, zaznaczając krzyżyk przy jednej z opcji: zdecydowanie nie, raczej nie, nie wiem/trudno powiedzieć, raczej tak, zdecydowanie tak, żadne.

**Tabela 2. Stwierdzenia dotyczące zjawiska mobbingu**

	Zdecydowa- nie nie	Raczej nie	Nie wiem/ trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydo- wanie tak	Żadne	Badan i %
Czuję się dobrze w moim miejscu pracy	6	8	7	31	38	0	<b>100%</b>
W mojej pracy dochodzi do sytuacji o podłożu konfliktowym	15	39	12	<b>20</b>	<b>4</b>	0	<b>100%</b>
Zauważyłem/łam oznaki dyskryminacji w moim miejscu pracy	30	28	11	<b>12</b>	<b>6</b>	2	<b>100%</b>
Byłem/łam świadkiem mobbingu w pracy	43	25	5	<b>8</b>	<b>8</b>	1	<b>100%</b>
Sam/a doświadczyłem/łam mobbingu w miejscu pracy	59	17	5	<b>3</b>	<b>5</b>	1	<b>100%</b>
Uważam, że w mojej pracy wszyscy pracownicy są traktowani na równym poziomie	<b>11</b>	<b>28</b>	3	20	26	2	<b>100%</b>
Pracodawca zapobiega mobbingowi	<b>5</b>	<b>14</b>	18	28	22	3	<b>100%</b>
Mobbing w pracy wpływa na wizerunek firmy	7	6	10	<b>17</b>	<b>48</b>	2	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Analizując wyniki badania, można dostrzec, że większość respondentów czuje się dobrze w miejscu pracy, gdyż na taką odpowiedź wskazało 38 ankietowanych osób. Natomiast 6 respondentów przyznało, że zdecydowanie źle czują się w pracy. Taki stan rzeczy po raz kolejny może potwierdzać, że zjawisko mobbingu w firmie istnieje, ale w niewielkim stopniu.



Następnie większość ankietowanych osób przyznała, że w pracy nie dochodzi do sytuacji o podłożu konfliktowym. W drugim wierszu zaproponowano stwierdzenie „w mojej pracy dochodzi do sytuacji o podłożu konfliktowym”, na co 15 respondentów odpowiedziało „zdecydowanie nie”, a aż 39 „raczej nie”. Natomiast 20 badanych pracowników przyznało, że raczej spotykają się z konfliktami w pracy.

Większość respondentów nie dostrzega oznak dyskryminacji w miejscu pracy. Jednak 6 ankietowanych osób przyznało, że zdecydowanie pojawiają się sytuacje, w których inni pracownicy są dyskryminowani. Świadczy to o istnieniu zjawiska mobbingu, ale dotyczy pewnej części zatrudnionych.

Podobnie sytuacja prezentuje się w kolejnym przykładzie, gdzie zasugerowano następujące twierdzenie: „byłem/am świadkiem mobbingu w pracy”. Aż 59 respondentów odpowiedziało „zdecydowanie nie”, a kolejnych 25 – „raczej nie”. Jednakże 8 ankietowanych osób na zaproponowane twierdzenie odpowiedziało „zdecydowanie tak”.

Większość osób, które wzięły udział w badaniu – 59 jednostek badawczych nigdy osobiście nie doświadczyło mobbingu w pracy. Niemniej jednak 5 ankietowanych osób stwierdziło, że zdecydowanie doświadczyły mobbingu w miejscu pracy.

Po raz kolejny zawarto twierdzenie dotyczące równego traktowania pracowników, jednak za każdym razem odpowiedzi respondentów są zróżnicowane, co oznacza, że pracownicy w omawianej firmie nie są traktowani na tym samym poziomie. Aż 28 respondentów przyznało, że raczej pracownicy nie są traktowani w ten sam sposób.

W kolejnym twierdzeniu napisano o tym, że pracodawca zapobiega mobbingowi. W tym przypadku większość respondentów odpowiedziała twierdząco, 22 ankietowane osoby wskazały na odpowiedź „zdecydowanie tak”, a kolejnych 28 – „raczej tak”.

Na końcu zawarto tezę, że mobbing wpływa na wizerunek firmy. Aż 48 respondentów, czyli ponad połowa badanej grupy stwierdziła, że zdecydowanie zjawisko mobbingu oddziałuje na postrzeganie marki i firmy w otoczeniu. Natomiast 7 ankietowanych osób zdecydowanie nie upatruje korelacji zachodzącej pomiędzy mobbingiem a wizerunkiem przedsiębiorstwa.

Analizując ogółem odpowiedzi udzielone przez respondentów w tym pytaniu, można dostrzec, że niewątpliwie mamy do czynienia ze zjawiskiem mobbingu w miejscu pracy, jednakże dotyczy on pewnej wybranej grupy. Takie wnioski są dostrzegalne w uwagi na liczbę wskazań przy dostrzeganym zjawisku mobbingu.

Natomiast w pytaniu szóstym poproszono respondentów, aby wskazali, z jakimi przejawami mobbingu spotkali się w miejscu pracy.

**Tabela 3. Przejawy mobbingu, z jakimi spotkali się respondenci w miejscu pracy**

	Nigdy	Rzadko	Często	Bardzo często	Na co dzień	Nie wiem	Suma
Podważanie autorytetu pracowników	38	29	<b>20</b>	0	0	3	<b>100%</b>
Ośmieszanie pracownika w obecności zespołu	48	26	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	2	<b>100%</b>
Celowe lekceważenie opinii, poglądów pomysłów pracownika	42	25	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	6	<b>100%</b>
Zachowania o podtekście seksualnym wobec pracownika	70	9	<b>6</b>	0	0	5	<b>100%</b>
Izolowanie pracownika od pozostałej części zespołu	68	15	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	2	<b>100%</b>
Groźby oraz zastraszanie pracownika	65	13	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	3	<b>100%</b>
Wyzwiska, obelgi, pomówienia względem pracownika	65	10	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	4	<b>100%</b>
Pomijanie pracownika w procesach decyzyjnych	42	24	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	4	<b>100%</b>
Powierzenie przez przełożonego zadań, wiedząc, że pracownik może mieć problem z ich zrealizowaniem	41	20	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	5	<b>100%</b>
Przedsiębiorstwo stara się zapobiegać mobbingowi	<b>12</b>	<b>11</b>	17	10	16	24	<b>100%</b>
Moja firma wspiera osoby mobbingowane na różnych płaszczyznach	<b>14</b>	<b>10</b>	15	8	14	29	<b>100%</b>
Mam pewność, że w razie problemów na tle mobbingowym, pracodawca mi pomoże	<b>11</b>	<b>12</b>	17	10	21	<b>19</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Patrząc na odpowiedzi respondentów, nigdy (38) lub rzadko (29), zdarzają się sytuacje, w których podważany byłby autorytet pracowników.

Do ośmieszania pracownika w obecności reszty zespołu czy innych pracowników nigdy (48) lub rzadko (26), dochodzi w opinii ankietowanych osób. Jednakże 10 respondentów odpowiedziało, że często byli świadkami ośmieszania pracownika przy innych, a kolejnych 3 nawet bardzo często doświadczała tego rodzaju zachowań o charakterze mobbingowym.



W tabeli zawarto stwierdzenie stanowiące o tym, że działaniem mobbingowym może być również celowe lekceważenie opinii, poglądów czy też pomysłów pracowników. Jak wynika z badań, 42 respondentów nigdy nie spotkało się z tego rodzaju sytuacją, kolejnych 26 wskazało na odpowiedź: „rzadko”. Natomiast 11 ankietowanych osób często spotykało się z celowym lekceważeniem innych pracowników, jedna ankietowana osoba przyznała, że takie zjawisko ma miejsce na co dzień.

Zdarza się też, że mobbing przejawia się w postaci różnorodnych zachowań o podtekście seksualnym wobec pracownika. Zdecydowana większość respondentów – 70 osób odpowiedziało, że nigdy nie spotkało się z mobbingiem o charakterze seksualnym. Kolejnych 9 ankietowanych osób uznało, że tego rodzaju sytuacje zachodzą rzadko, a 5 badanych wskazało na odpowiedź „nie wiem” przy tym stwierdzeniu.

Izolowanie pracownika od pozostałej części zespołu było kolejnym stwierdzeniem zamieszczonym w tabeli. Podobnie, jak w poprzednim stwierdzeniu, w tym także zdecydowana większość respondentów obejmująca 68 jednostek badawczych odpowiedziało, że nigdy nie spotkali się z takim przejawem mobbingu w miejscu pracy. Natomiast 15 ankietowanych osób jedynie w rzadkich sytuacjach dostrzegło, aby jakkolwiek pracownik był izolowany od zespołu pracowniczego.

Groźby oraz zastraszanie pracowników bez wątpienia są poważnymi oskarżeniami oraz przejawami zjawiska mobbingu w miejscu pracy. Większość ankietowanych pracowników – 65 osób odpowiedziało, że nigdy nie doświadczyło tego rodzaju zachowań. Natomiast 3 jednostki badawcze przyznały, iż bardzo często spotykały się z groźbami oraz zastraszaniem pracowników w pracy, kolejnych dwóch respondentów potwierdziło, że na co dzień obserwują takie działania o charakterze mobbingowym.

W zakresie działań mobbingowych zwrócono także uwagę na wyzwiska, obelgi, czy też pomówienia względem pracownika. Większość respondentów stanowiąca 65 osób odpowiedziała, że nigdy nie spotkali się z taką formą mobbingu w pracy. Niemniej jednak 9 ankietowanych osób z wyzwiskami, obelgami i pomówieniami w miejscu pracy spotyka się często, a jeden respondent nawet na co dzień spotyka się z tego rodzaju przejawami mobbingu.

W tabeli zaproponowano też jako zjawisko o charakterze mobbingu pomijanie pracownika w procesach decyzyjnych. Jak wynika z badania, 42 respondentów nigdy nie spotkało się z taką sytuacją, a kolejnych 24 badanych rzadko kiedy miało do czynienia z pomijaniem pracownika w procesach decyzyjnych. Natomiast 15 jednostek badawczych często było świadkiem tego rodzaju przejawów mobbingu w pracy.



Powierzenie przez przełożonego zadań, wiedząc, że pracownik może mieć problem z ich zrealizowaniem – to kolejne stwierdzenie zawarte w tabeli. Analizując odpowiedzi respondentów można zauważyć, że większość, bo 41 ankietowanych osób nie spotkała się z takim zjawiskiem w pracy. Jednakże 14 respondentów przyznało, że często byli świadkami, że przełożony powierzał trudne zadanie pracownikowi, wiedząc, że ten nie potrafi sobie z nim poradzić.

Kolejne stwierdzenie było pozytywne – przedsiębiorstwo stara się zapobiegać mobbingowi. Według 12 respondentów nigdy nie spotkali się z sytuacją, aby firma starała się w jakikolwiek sposób zapobiegać pejoratywnemu zjawisku mobbingu. Jednak 16 ankietowanych osób potwierdziło, że pracodawca na co dzień wdraża rozwiązania mające służyć zapobieganiu pojawianiu się mobbingu. Aż 24 respondentów odpowiedziało, że nie wie, czy przedsiębiorstwo stara się zapobiegać mobbingowi.

Moja firma wspiera osoby mobbingowane na różnych płaszczynach – na to stwierdzenie aż 29 respondentów odpowiedziało, że nie wie. Można uznać, że jest to nieco zaskakujące, ponieważ to niemal 1/3 grupy badanych osób nie potrafiła udzielić odpowiedzi, czy ich pracodawca wspiera osoby mobbingowane na różnych płaszczynach, co można uznać jako brak wiedzy w tym temacie.

Ostatnie z zaproponowanych sformułowań brzmiało: „mam pewność, że w razie problemów na tle mobbingowym, pracodawca mi pomoże”. W tym przypadku 11 respondentów odpowiedziało, że nigdy pracodawca nie pomógłby w przypadku borykania się z problemem mobbingu, 17 ankietowanych osób wskazało, że zapewne często mogliby liczyć na pomoc ze strony firmy. Natomiast 19 respondentów nie potrafiło udzielić odpowiedzi.

W kolejnym, czyli siódmym pytaniu poproszono, aby respondenci wskazali, czym w ich przekonaniu objawia się mobbing w miejscu pracy. Ankietowani mogli wybrać maksymalnie trzy odpowiedzi z tych zawartych w poniższej tabeli.





**Tabela 4. Objawy mobbingu w miejscu pracy w opinii respondentów**

	<b>Objawy mobbingu</b>	<b>Liczba wskazań</b>
1.	Przydzielaniem zadań poniżej kwalifikacji pracownika	11
2.	Niewypłacaniem należności za nadgodziny	14
3.	Nieustanną kontrolą ze strony przełożonego	15
4.	Rozpowszechnianiem plotek oraz pomówień o pracowniku	34
5.	Publicznym ośmieszaniem pracownika i wyśmiewaniem się z niego	55
6.	Nieuzasadnioną krytyką dotyczącą wykonywanych obowiązków pracowniczych	44
7.	Odmawianiem korzystania z urlopów	14
8.	Zastraszaniem	40
9.	Straszeniem zwolnieniem z pracy	29
10.	Krzykiem	23
11.	Atakowaniem przekonań pracownika (politycznych, światopoglądowych, religijnych)	20
12.	Nadużyciami fizycznymi	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Najwięcej odpowiedzi, bo 55 uzyskał wariant odnoszący się do publicznego ośmieszania pracownika oraz wyśmiewania się z niego. Następnie, aż 44 respondentów w temacie objawów mobbingu w miejscu pracy wspomniało o nieuzasadnionej krytyce do wykonywanych obowiązków pracowniczych. W dalszej kolejności, 40 respondentów wspomniało o zastraszaniu, 34 o rozpowszechnianiu plotek i pomówień o pracowniku, 29 – o straszeniu zwolnieniem z pracy, 23 – objawy mobbingu w pracy upatruje w krzyku, po 20 odpowiedzi zyskały warianty: atakowanie przekonań pracownika (politycznych, światopoglądowych, religijnych) oraz nadużycia fizyczne, 15 respondentów wskazało na nieustanną kontrolę ze strony przełożonego, po 14 odpowiedzi przypadło na: odmawianie korzystania z urlopu oraz niewypłacanie należności za nadgodziny. Najmniej, bo 11 głosów dotyczyło przydzielania zadań poniżej kwalifikacji pracownika.

W ósmym pytaniu poproszono respondentów aby, jeżeli doświadczyli kiedykolwiek mobbingu w miejscu pracy wskazali, kto był sprawcą tego rodzaju zachowań. W kafeterii odpowiedzi przewidziano następujące możliwości: pracodawca, przełożony, menedżer



zespołu, współpracownik, podwładny, żadna z powyższych lub „inne”. Respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru w tym przypadku.

**Tabela 5. Sprawcy mobbingu w miejscu pracy w opinii respondentów**

<b>Sprawca</b>	<b>Liczba wskazań</b>
Pracodawca	9
Przełożony	12
Menedżer zespołu	9
Współpracownik	12
Podwładny	2
Żadna z powyższych	60
Inna: nie byłam/byłam mobbingowany	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Najliczniejsza grupa respondentów – 60 osób wskazało na odpowiedź „żadna z powyższych”. Natomiast po 12 ankietowanych osób odpowiedziało, że sprawcami mobbingu w miejscu pracy są: przełożony oraz współpracownik. Po 9 respondentów odpowiedziało, że sprawcami mobbingu mogą być: pracodawca i menedżer zespołu. O podwładnym, który dopuszczałby się działań mobbingowych opowiedziało się 2 respondentów. Kolejne 3 ankietowane osoby w opcji „inne” wpisały, że nie były mobbingowane.

W pytaniu 9 poproszono, aby respondenci odnieśli się do stwierdzeń zaproponowanych w tabeli, wskazując na skali odpowiedni stopień. 1 najmniej oddziałują, 5 – najbardziej oddziałują. Odpowiedzi udzielone przez respondentów zestawiono w poniższej tabeli.



**Tabela 6. Czynniki oddziałujące na powstawanie zjawiska mobbingu w miejscu pracy w opinii respondentów**

	Czynniki	Skala ocen					Liczba badanych
		1	2	3	4	5	
1.	Niekompetencja przełożonych, szefów, menedżerów	19	6	14	12	39	<b>90</b>
2.	Konkurencja między współpracownikami	12	10	21	22	25	<b>90</b>
3.	Nieadekwatny do potrzeb system motywacyjny w firmie	14	18	25	13	20	<b>90</b>
4.	Niewłaściwe obsadzenie stanowisk kierowniczych	16	8	13	14	39	<b>90</b>
5.	Nieodpowiedni system premii, wynagrodzeń	16	18	22	17	17	<b>90</b>
6.	Nadmierna kontrola ze strony przełożonych	14	16	29	15	16	<b>90</b>
7.	Nastawienie na duże zyski przez firmę	15	14	26	14	21	<b>90</b>
8.	Brak konkretnie sprecyzowanych zasad współpracy	16	11	26	19	18	<b>90</b>
9.	Brak szkoleń	20	15	25	18	12	<b>90</b>
10.	Brak spotkań o charakterze integracyjnym	17	21	22	16	14	<b>90</b>
11.	Polityka firmy	15	14	30	19	12	<b>90</b>
12.	Stereotypowe traktowanie ludzi	10	12	9	18	41	<b>90</b>
13.	Mobbing w miejscu pracy oddziałuje na wizerunek firmy	16	7	6	14	47	<b>90</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Niekompetencja przełożonych w opinii respondentów rzutuje w największym stopniu – 39 odpowiedzi, zaś dla 19 ankietowanych osób niekompetencja osób zajmujących wysokie stanowiska w zupełności nie oddziałuje na powstawanie zjawiska mobbingu w miejscu pracy.

Konkurencja zachodząca między pracownikami jest w przekonaniu badanych pracowników czynnikiem raczej i bardzo wpływającym -25 i 22 odpowiedzi na powstawanie mobbingu.

Nieadekwatny do potrzeb system motywacyjny w firmie jest bodźcem, który dla 20 respondentów w największym stopniu wpływa na powstawanie mobbingu, natomiast 14 ankietowanych osób wskazało, że system motywacyjny w ogóle nie koreluje z mobbingiem w pracy.



Niewłaściwe obsadzanie stanowisk kierowniczych aż w przekonaniu 39 respondentów w wysokim stopniu wpływa na pojawianie się mobbingu. Natomiast 16 respondentów nie dostrzega zależności związanej z niewłaściwym obsadzaniem stanowisk a występowaniem mobbingu w pracy.

Nieodpowiedni system premii, wynagrodzeń może być czynnikiem wzbudzającym agresję prowadzącą do mobbingu. Jednakże 22 respondentów wskazało na skali ocenę 3 w tym przypadku, co oznacza, że w średnim stopniu nieadekwatne do potrzeb pracowników premie i wynagrodzenia wpływają na szerzenie się zjawiska mobbingu.

Nadmierna kontrola ze strony przełożonych dla 16 ankietowanych osób jest elementem, który w ich opinii w największym stopniu wpływa na pojawianie się mobbingu, a 14 respondentów stwierdziło, że kontrola ze strony szefostwa nie oddziałuje na mobbing.

Nastawienie na duże zyski przez firmę dla 21 respondentów w znacznym stopniu wpływa na tworzenie się sytuacji o charakterze mobbingowym.

Brak konkretnie sprecyzowanych zasad współpracy w przekonaniu respondentów jest czynnikiem różnorodnie ocenianym w kontekście mobbingu. Jak wynika z badań, 26 ankietowanych osób oceniło wskazaną opcję na 3.

Brak szkoleń raczej nie oddziałuje na mobbing – 20 respondentów w ogóle nie upatruje przyczyny powstawania zjawiska mobbingu z powodu braku szkoleń w pracy.

Brak spotkań o charakterze integracyjnym – w tym przypadku 22 respondentów wskazało na 3, 14 kolejnych ankietowanych na 5.

Polityka firmy powinna niwelować zjawisko mobbingu w firmie. W opinii większości respondentów – 30 głosów, polityka firmy średnio oddziałuje na mobbing.

Stereotypowe traktowanie ludzi dla znacznej większości badanych pracowników – 41 głosów w największym stopniu wpływa na pojawianie się mobbingu w miejscu pracy.

Mobbing w miejscu pracy oddziałuje na wizerunek firmy dla 47 respondentów w najwyższym stopniu wpływa na występowanie tego zjawiska.

W 10 pytaniu poproszono, aby respondenci wskazali jedną z poniższych odpowiedzi: Do pracy udaję się z...W kafeterii odpowiedzi zawarto następujące warianty: radością, zadowoleniem; konieczności, przymusu; spełnieniem; poczuciem obowiązku; z obawą, lękiem; z paraliżującym strachem; z obojętnością; z misją wykonywanego zawodu; inna.

**Tabela 7. Uczucia towarzyszące respondentom udającym się do pracy**

Odczucia	Liczba wskazań
Radością, zadowoleniem	22
Konieczności, przymusu	12
Spełnieniem	7
Poczuciem obowiązku	22
Z obawą, lękiem	2
Paraliżującym strachem	0
Z obojętnością	11
Misją wykonywanego zawodu	14
Inna	0
Suma	90

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Po 22 respondentów wskazało, że do pracy udają się z radością i zadowoleniem oraz poczuciem obowiązku. Natomiast 14 ankietowanych osób przyznało, że do pracy chodzą z misją wykonywanego zawodu. Niewiele mniej, bo 11 respondentów przychodzi do pracy z obojętnością. Ze spełnieniem do pracy udaje się 7 ankietowanych osób, a kolejne 2 przyznały, że przychodzą do pracy z obawą i lękiem.

Można zatem wysnuć wnioski, że skoro tak wielu respondentów do pracy chodzi z radością i zadowoleniem, to nie dotyczy ich problem mobbingu.

W pytaniu jedenastym poproszono, aby respondenci wskazali, które z zachowań o charakterze mobbingowym dotyczyły ich osobiście lub innych pracowników z tego samego zakładu pracy. Respondenci mieli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi zawarte w poniższej tabeli.



**Tabela 8. Zachowania o charakterze mobbingowym, które dotknęły respondentów lub innego pracownika z tego samego zakładu pracy**

	<b>Zachowania o charakterze mobbingowym</b>	<b>Liczba wskazań</b>
1.	Nieuzasadniona krytyka wobec wykonywanej pracy	28
2.	Stosowanie gróźb słownie lub pisemnie	11
3.	Natarczywe telefony, maile	12
4.	Odizolowanie pracownika od reszty zespołu	2
5.	Zakazywanie współpracownikom kontaktu z osobą mobbingowaną	2
6.	Traktowanie ofiary „jak powietrze” i unikanie z nią kontaktu	10
7.	Rozgłaszanie plotek, pomówień oraz obgadywanie	20
8.	Kwestionowanie kompetencji pracownika	13
9.	Atakowanie przekonań pracownika	3
10.	Stosowanie przemocy fizycznej	1
11.	Nie byłem/am mobbingowany/a	43
12.	Nie znam nikogo, kto był mobbingowany	42
13.	Inna opcja: nie dotyczy	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Najliczniejsza grupa respondentów obejmująca 43 osoby wskazała, że nie byli oni mobbingowani. Niewiele mniej, bo 42 jednostki badawcze przyznały, że nie znają nikogo, kto był mobbingowany. Natomiast w kontekście zachowań o charakterze mobbingowym, które dotknęły bezpośrednio respondentów lub innych pracowników z tego samego zakładu pracy, 28 ankietowanych osób wspomniały o nieuzasadnionej krytyce wobec wykonywanej pracy. O rozgłaszaniu plotek, pomówień oraz obgadywaniu wspomniało 20 ankietowanych pracowników. Kolejnych 13 spotkało się z kwestionowaniem kompetencji pracownika. Następnie 12 odpowiedzi dotyczyły natarczywych telefonów oraz maili, a 11 stosowania gróźb słownie lub pisemnie. Dziesięciu respondentów wskazało, że mieli do czynienia z traktowaniem ofiary „jak powietrze” i unikania z nią kontaktu. Po 2 ankietowane osoby zaznaczyły odpowiedzi: odizolowanie pracownika od reszty zespołu, zakazywanie współpracownikom kontaktu z osobą mobbingowaną. Natomiast po 1 głosie zyskały stwierdzenia: stosowanie przemocy fizycznej i w „inne” – nie dotyczy.

W pytaniu trzynastym zapytano respondentów, czy mają wiedzę na temat tego kto, jakie instytucje, organizacje udzielają pomocy osobom mobbingowanym. W tym przypadku osoby biorące udział w badaniu mogły wskazać jedną odpowiedź. Proponowane warianty zestawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 9. Instytucje, organizacje udzielające pomoc osobom mobbingowanym w opinii respondentów**

	<b>Wiedza na temat możliwości uzyskania pomocy</b>	<b>Liczba wskazań i %</b>
1.	Tak, mam taką wiedzę i korzystałem/łam z niej	<b>5</b> (5,6%)
2.	Tak, mam taką wiedzę, znam osoby, które z niej korzystały	<b>2</b> (2,2%)
3.	Tak, mam taką wiedzę, ale nie korzystałem/łam z niej	<b>20</b> (22,2%)
4.	Tak, mam taką wiedzę, ale w teorii, w praktyce nie znam nikogo, kto korzystał z tego rodzaju wsparcia	<b>22</b> (24,4%)
5.	Nie, nie wiem, do kogo mógłbym/mogłabym się zwrócić o pomoc w sytuacji mobbingu	<b>11</b> (12,2%)
6.	Nie, nie mam takiej wiedzy, ale w razie potrzeby szukałbym/łabym jej wśród znajomych, w Internecie	<b>21</b> (23,3%)
7.	Nie wiem/trudno powiedzieć	<b>6</b> (6,7%)
8.	Żadne z powyższych	<b>3</b> (3,3%)
9.	SUMA	<b>90</b> (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Analizując odpowiedzi respondentów, najliczniejsza grupa obejmująca 22 osoby (24,4%) odpowiedziała, że mają taką wiedzę, ale w teorii, ponieważ w praktyce nie znają nikogo, kto korzystał z tego rodzaju wsparcia. Niewiele mniej, bo 21 ankietowanych osób (23,3%) przyznało, że nie mają takiej wiedzy, ale w razie potrzeby szukaliby pomocy wśród znajomych, w Internecie. Kolejnych 20 respondentów (22,2%) wskazało, że mają taką wiedzę, ale jak do tej pory nie korzystali z niej. Następnie 11 jednostek badawczych (12,2%) wskazało na odpowiedź: „nie, nie wiem, do kogo mógłbym/mogłabym się zwrócić o pomoc w sytuacji mobbingu”. Sześciu (6,7%) kolejnych respondentów nie potrafiło udzielić odpowiedzi na pytanie. Tymczasem 5 badanych pracowników (5,6%) stwierdziło, że mają taką wiedzę i korzystali z niej. Najmniej liczna grupa obejmująca 3 osoby (3,3%) wskazała „żadne z powyższych”.

Analizując wszystkie odpowiedzi respondentów można dostrzec, że odpowiedzi są bardzo zróżnicowane. Nieliczna grupa pracowników osobiście korzystała z pomocy w



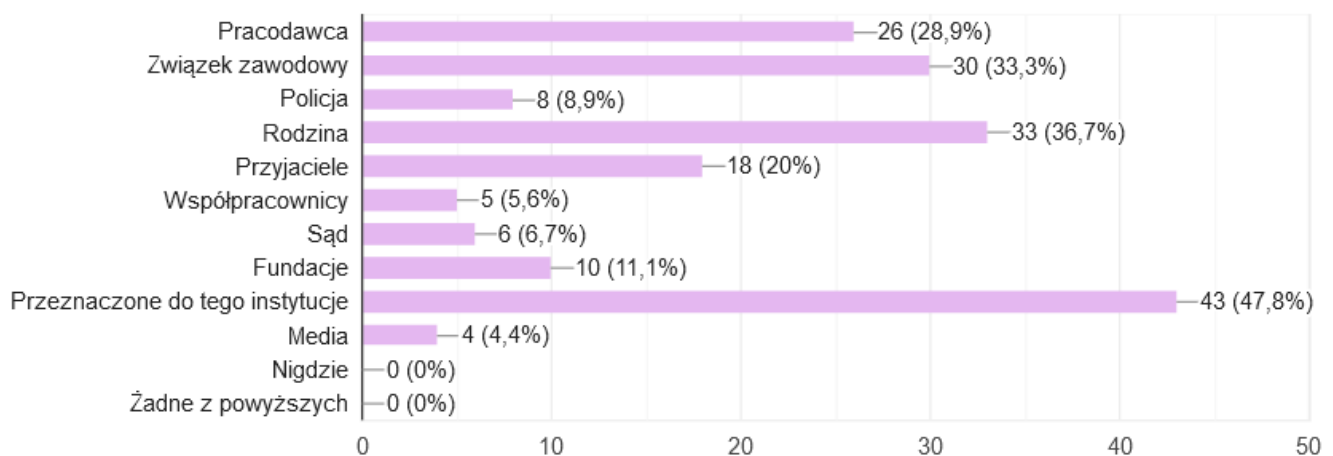
przypadku mobbingu w miejscu pracy. Wiele osób ma wiedzę dotyczącą instytucji, organizacji niosących wsparcie dla osób mobbingowanych, niemniej jednak znaczna grupa pracowników nie ma takiej wiedzy i starałaby się szukać pomocy w Internecie lub wśród znajomych. Ponadto wśród respondentów pojawiły się też osoby, które nie mają takiej wiedzy i nie orientują się, do kogo mogłyby się zwrócić o pomoc w przypadku mobbingu.

Nasuwa się refleksja, że współcześni pracodawcy powinni wdrożyć w swoich strategiach szkolenia z zakresu mobbingu, uzyskania pomocy w przypadku bycia ofiarą mobbingu w miejscu pracy. W przypadku dużych przedsiębiorców, sieci handlowych tym bardziej takiego rodzaju przedsięwzięcie zyskałoby na znaczeniu, ponieważ w zakładach, w których pracuje wielu pracowników może statystycznie częściej dochodzić do przejawów zjawiska mobbingu.

Pytanie 14 dotyczyło tego, w jakim miejscu respondenci szukaliby wsparcia oraz pomocy, borykając się z problemem mobbingu w miejscu pracy. Przy tym pytaniu ankietowali mogli wskazać maksymalnie 2 odpowiedzi.

W kafeterii odpowiedzi znalazły się następujące warianty: pracodawca, związek zawodowy, policja, rodzina, przyjaciele, współpracownicy, sąd, fundacje, przeznaczone do tego instytucje, media, nigdzie, żadne z powyższych, inna odpowiedź.

### Wykres 11. Miejsca, w których respondenci szukali pomocy w przypadku borykania się z problemem mobbingu w miejscu pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Zdecydowana większość licząca 43 ankietowane osoby wskazały na przeznaczone do tego instytucje. Natomiast 33 respondentów wyszło z założenia, że pomocy w takiej sytuacji upatrywaliby w rodzinie. Jedna trzecia badanej grupy, czyli 30 respondentów szukałoby





pomocy u związków zawodowych. Niewiele mniej, bo 26 ankietowanych osób wskazało na pracodawcę, u którego szukaliby pomocy i wsparcia w przypadku mobbingu. Dość częstą odpowiedzią – 18 głosów, była ta wskazująca na przyjaciół. W kolejnych odpowiedziach pojawiały się: 10 – fundacje, 6- sąd, 5 – współpracownicy, media – 4, inne (nigdzie) – 1.

Z kolei w 15 pytaniu poproszono, aby respondenci wskazali, w jakim zakresie pracodawca wspiera osoby mobbingowane. Osoby biorące udział w badaniu mogły wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi. W poniższej tabeli zebrano wachlarz odpowiedzi, które mieli do dyspozycji respondenci.

**Tabela 10. Zakres pomocy udzielanej przez pracodawcę w przypadku zjawiska mobbingu**

	<b>Zakres pomocy</b>	<b>Liczba wskazań</b>
1.	Wsparcie emocjonalne pracownika polegające na słuchaniu, wykazywaniem się empatią	22
3.	Skierowanie do odpowiednich instytucji zajmujących się mobbingiem	27
3.	Rozmowa ze specjalistą	24
4.	Wskazanie pracownikowi jego mocnych stron	12
5.	Pomoc w znalezieniu innej pracy	2
6.	Odizolowanie mobbera/mobberów	19
7.	Udzielenie praktycznych informacji, w jaki sposób się bronić	22
8.	Zmiana dotychczasowych warunków pracy, np. zmiana zespołu pracowniczego, godzin pracy, stanowiska	19
9.	Nie wiem/trudno powiedzieć	29
10.	Żadne z powyższych	5
11.	Inna odpowiedź	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

W tym przypadku najliczniejsza grupa respondentów obejmująca 29 jednostki badawcze stwierdziła, że nie wie, w jakim zakresie pracodawca służy pomocą osobom mobbingowanym. Znaczna grupa osób ankietowanych obejmująca 27 osób stwierdziła, że pracodawca kieruje osoby mobbingowane do odpowiednich instytucji zajmujących się mobbingiem. O rozmowie ze specjalistą wspomniało 24 badanych pracowników. Po 22 odpowiedzi zyskały: wsparcie emocjonalne pracownika polegające na słuchaniu, wykazywaniu się empatią oraz udzielenie praktycznych informacji, w jaki sposób takie osoby mają się bronić.



Natomiast po 19 głosów zdobyły odpowiedzi: odizolowanie mobbera/mobberów i zmiana dotychczasowych warunków pracy, np. zmiana zespołu pracowniczego, godzin pracy, stanowiska. O wsparciu polegający, na wskazaniu pracownikowi jego mocnych stron wspomniało 12 respondentów. Z kolei 2 ankietowane osoby wskazały na pomoc w znalezieniu innej pracy, a 5 respondentów zaznaczyły odpowiedź: „żadne z powyższych”.

Ogólnie rzecz biorąc, respondenci wskazywali na różne propozycje dotyczące zakresu pomocy udzielanej przez pracodawcę w przypadku zjawiska mobbingu. Zastanawiającym jest jednak, że aż 29 respondentów wskazało, że nie wiedzą, w jakim zakresie mogą liczyć na pomoc ze strony pracodawcy.

W pytaniu 16 respondenci mieli wskazać, jakie skutki mogą nieść zachowania na tle mobbingowym wobec osoby prześladowanej. Przy tym pytaniu możliwe było wskazanie maksymalnie 5 odpowiedzi. W poniższej tabeli zebrano zaproponowane w kafeterii warianty.

**Tabela 11. Skutki zachowań na tle mobbingowym wobec osoby prześladowanej w opinii respondentów**

	<b>Skutki mobbingu w opinii respondentów</b>	<b>Liczba wskazań</b>
1.	Obniżenie samopoczucia	<b>38</b>
2.	Depresja	<b>72</b>
3.	Trudności z koncentracją	23
4.	Paniczny lęk, łatwe denerwowanie się	<b>40</b>
5.	Stosowanie używek	25
6.	Obniżenie samooceny	<b>58</b>
7.	Wahania nastroju	14
8.	Myśli samobójcze	24
9.	Większa absencja w pracy	27
10.	Poczucie bezradności	26
11.	Problemy zdrowotne	33
12.	Odejście z pracy	<b>47</b>
13.	Izolacja społeczna	12
14.	Żadne z powyższych	2
15.	Inna odpowiedź	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

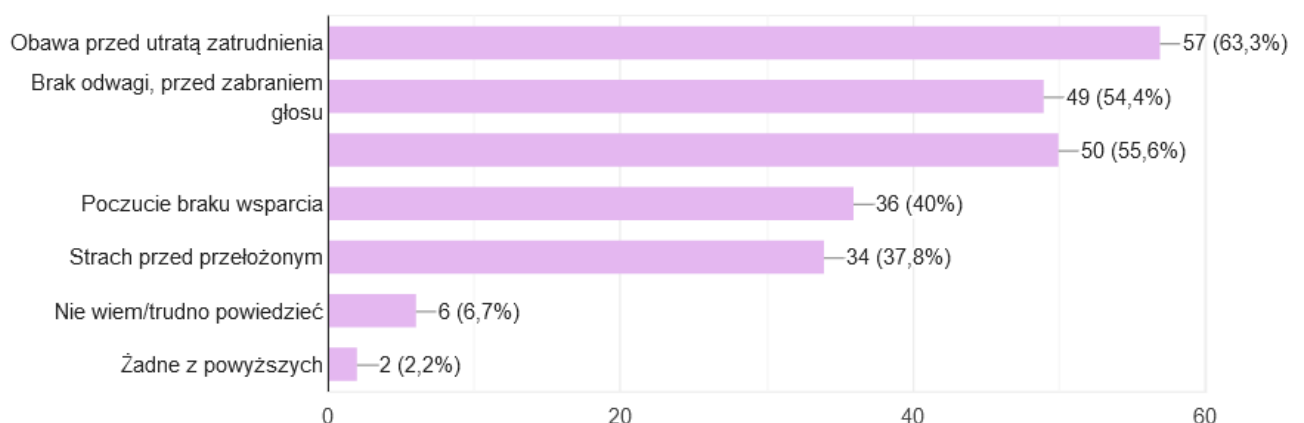


Analizując odpowiedzi udzielone przez respondentów wynika, że zdecydowana większość -72 respondentów jako skutek zachowań na tle mobbingowym wobec osoby prześladowanej upatruje w depresji. Znacząca grupa osób – 58 respondentów wskazało na obniżenie samooceny, co wydaje się być logiczną konsekwencją takiego stanu rzeczy. Aż 47 respondentów w skutkach zachowań na tle mobbingowym upatruje odejście z pracy, które niekiedy jest dla ofiary mobbingu jedynym możliwym rozwiązaniem. O panicznym lęku, łatwym denerwowaniu się wspomniało 40 ankietowanych osób. Natomiast 38 respondentów wie, że w wyniku mobbingu w miejscu pracy dochodzi do obniżenia samopoczucia ofiary. W dalszej kolejności pojawiły się takie odpowiedzi: problemy zdrowotne – 33 głosy, większa absencja w pracy – 27 głosów, poczucie bezradności – 26 głosów, stosowanie używek – 25 głosów, myśli samobójcze – 24 głosy, trudności z koncentracją – 23 głosy, wahania nastroju – 14 głosów, izolacja społeczna – 12 głosów i żadne z powyższych – 2 głosy.

Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że ankietowani są świadomi zagrożeń dla człowieka wynikających z mobbingu i potrafią wskazać skutki.

W ostatnim pytaniu poproszono respondentów, aby wskazali, jakie w ich przekonaniu są przyczyny niereagowania na mobbing w miejscu pracy. W tym przypadku możliwe było do zaznaczenia 3 odpowiedzi. W kafeterii odpowiedzi znalazły się następujące opcje: obawa przed utratą zatrudnienia; brak odwagi przed zabraniem głosu; strach przed nasilaniem się mobbingowych zachowań; poczucie braku wsparcia; strach przed przełożonym; nie wiem/trudno powiedzieć; żadne z powyższych; inna odpowiedź.

**Wykres 12. Przyczyny niereagowania na mobbing w miejscu pracy w opinii respondentów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych kwestionariuszy ankietowych.

Zdecydowana większość respondentów – 57 ankietowanych osób wskazało, że ich zdaniem ludzie nie reagują na mobbing z obawy przed utratą pracy i dochodu. Następnie 50 ankietowanych osób wspomniało o strachu przed nasilaniem się mobbingowych zachowań. Niewiele mniej, bo 49 respondentów uznało, że niektórzy mogą nie mieć odwagi przed zabranieniem głosu. Natomiast 36 respondentów uważa, że niektórzy milczą i nie reagują na mobbing w pracy, ponieważ nie mają poczucia wsparcia, a 34 ankietowane osoby uważają, że czynnikiem może być strach przed przełożonym. 6 respondentów wskazało, że nie wiedzą, a 2 zaznaczyło odpowiedź „żadne z powyższych”. Respondenci w największym stopniu pojawienia się mobbingu w pracy.

### **3.4. Przeciwdziałania, które firma może wdrożyć, aby zapobiegać mobbingowi**

W kwestii przeciwdziałania powstawania zjawiska mobbingu w zakładzie pracy uznano, że fundamentalnym i kluczowym zamierzeniem będzie w pierwszej kolejności uświadamianie ludzi oraz pracowników, czym w istocie jest mobbing, jakie mogą być jego konsekwencje zarówno dla mobbera, ofiary, jak i dla pracodawcy, a także, gdzie, w jakich miejscach szukać pomocy w przypadku spotkania się z mobbingiem w miejscu pracy. Walka z mobbingiem w głównej mierze powinna polegać właśnie na zwiększaniu świadomości ludzi pojawiania się tego zjawiska w miejscu pracy, które może pojawić się ze strony przełożonego, menedżera, czy innych współpracowników. Często ofiary mobbingu ukrywają fakt, że są mobbingowane ze strachu, z obawy przed utratą pracy i tym samym źródła utrzymania.

Godnym uwagi w tym przypadku byłoby opracowanie cyklu szkoleń dla przyszłych oraz aktualnych pracowników ze specjalistami, prawnikami, psychologami w celu kształtowania świadomości współczesnych obywateli. Analizując bowiem wyniki przeprowadzonego badania można dostrzec, że wielu ludzi nie ma wiedzy na temat tego zjawiska, część ankietowanych osób wskazała, że nie wiedziałyby do kogo udać się w poszukiwaniu pomocy w przypadku zetknięcia się ze zjawiskiem mobbingu. W zamierzeniu proponowany cykl szkoleń byłby obowiązkowy dla wszystkich pracowników i bezpłatny. Wydaje się być słusznym, żeby przedstawiciele firmy otwarcie mówili o mobbingu i przykładali szczególną wagę do szkolenia menedżerów w tym zakresie.

Kolejnym rozwiązaniem, które może zniwelować skalę zjawiska w miejscu pracy może być przygotowanie oraz opracowanie konkretnego wewnętrznego regulaminu, który będzie ogólnodostępny, a także będzie wywieszony w różnych miejscach w firmie. Zadaniem takiego regulaminu będzie przypominanie wszystkim o konsekwencjach wynikających z dopuszczania



się mobbingowania. Dlatego też ważne staje się wdrożenie odpowiednich zapisów dotyczących mobbingu właśnie w regulaminie pracy.

Firma powinna przede wszystkim prowadzić aktywną politykę antymobbingową, która będzie dostrzegalna i odczuwalna. W tym przypadku nie wystarczą jedynie deklaracje, a podjęcie konkretnych działań w celu niwelowania i eliminowania jakichkolwiek przejawów mobbingu.

W ramach przeciwdziałania mobbingowi, firma powinna opracować przejrzysty i jednoznaczny zakres kompetencji pracowników, wówczas wykluczy to możliwość pojawiania się nadużyć.

Na znaczeniu zyskuje także ustalenie warunków zarządzania konfliktami. Logicznym jest, że w miejscu, w którym pracuje dużo ludzi o różnych predyspozycjach może dochodzić do sytuacji na tle konfliktowym, jednakże konstruktywne sposoby wychodzenia z tego rodzaju sytuacji z pewnością zapobiegnie pojawianiu się mobbingu.

Ważne zadanie leży po stronie pracodawcy oraz osób zarządzających, którzy już powinni reagować przy dostrzeżeniu pierwszych symptomów dyskryminacji. Pracodawca powinien mieć także świadomość, że na nim ciąży odpowiedzialność, także, jeżeli nie podejmie żadnych działań, aby pomóc ofierze mobbingu.

Pracodawca powinien również przygotować wewnętrzną politykę antymobbingową, która może występować w postaci dokumentu wprowadzającego odpowiednie procedury antymobbingowe.

Interesującym rozwiązaniem może być również założenie specjalnego adresu mailowego, który będzie przeznaczony wyłącznie dla ofiar mobbingu.

Pracodawca powinien wdrożyć także cykliczne, okresowe anonimowe ankiety poruszające problem mobbingu w miejscu pracy. Miałyby one na celu wykrycie mobbingu oraz zweryfikowanie potencjalnych konfliktów w środowisku pracy.

Wartym rozważenia byłoby także utworzenie stanowiska mediatora w miejscu pracy. W sytuacji, jeżeli zjawisko mobbingu narastałoby w firmie, a pracodawca stawałby się bezsilny, wówczas można byłoby zatrudnić mediatora, aby był dostępny w razie potrzeby i interweniował w trudnych sytuacjach.

Ostatnie z możliwych do wdrożenia rozwiązań w walce z mobbingiem może być zatrudnienie firmy zewnętrznej (*outsourcing*), które świadczą usługi ściśle związane z wykrywaniem mobbingu. Tego rodzaju firmy prowadzą telefon zaufania, prowadzą postępowania wyjaśniające, udzielają profesjonalnej pomocy, weryfikują przesłane zgłoszenia. Jest to atrakcyjne rozwiązanie, aczkolwiek wymagające dodatkowych kosztów.



W miejscu pracy nie może być tolerancji dla jakichkolwiek zachowań o charakterze mobbingu, dyskryminacji, przemocy.

Analizując wyniki badań, można wysnuć wnioski stanowiące o tym, że w ogólnym znaczeniu pracownicy mają wiedzę, czym jest mobbing w miejscu pracy. Nie da się ukryć, że po atmosferze panującej w pracy można przypuszczać, czy może dochodzić do mobbingu, czy nie. Zastanawiającym jest zatem, że pracownicy firmy w tak różny sposób ocenili atmosferę panującą w jednej firmie. Niektórzy wskazywali, że atmosfera jest zdecydowanie przyjazna, zaś inni deklarowali, że bardzo nieprzyjazna.

Należy także zwrócić uwagę, że zatrudnieni w firmie pracownicy są traktowani w różny sposób i występuje grupa uprzywilejowanych pracowników, istnieją także pracownicy, którzy są traktowani indywidualnie, w zależności od upodobania. Taki stan rzeczy prowadzi do tego, że w firmie mogą pojawiać się zachowania o charakterze mobbingowym. Jeżeli bowiem pojawia się dysproporcja w traktowaniu pracowników, wówczas wkrada się zazdrość, złość, poczucie niesprawiedliwości, frustracja, co z kolei wytwarza agresję, przemoc, a w konsekwencji zachowania mobbingowe. Dlatego też w przedsiębiorstwie powinno się traktować wszystkich pracowników w jednakowy sposób, aby nie prowadzić do konfliktowych sytuacji. Natomiast jak wynika z badań, pracownicy nie są traktowani jednakowo. Specjalnie tego rodzaju pytanie zadano osobno oraz w tabelce, aby uzyskać potwierdzenie.

Omawiając wyniki badań, można wysnuć wnioski, że w omawianej firmie dochodzi do zjawiska mobbingu, ale w małym, czy też niewielkim stopniu. Wyszło takie wnioski, ponieważ, gdyby w miejscu pracy pracownicy czuliby się źle, to to można byłoby przewidywać, że mamy do czynienia ze zjawiskiem mobbingu, jednakże większość badanych pracowników odpowiedziało, że czują się w miejscu pracy bardzo dobrze i dobrze. Jedynie sześciu respondentów wskazało, że w pracy czują się źle.

Co więcej, pracownicy w większości odpowiedzieli, że w pracy czują się zdecydowanie dobrze. Tylko niewielki procent grupy badawczej wspomniał, że w firmie dochodzi do sytuacji konfliktowych, jednak większość nie dostrzega konfliktów w miejscu pracy. Podobnie tylko kilka osób przyznało, że dostrzegają oznaki dyskryminacji w pracy, a pozostałe osoby nie zauważyły jak dotąd tego rodzaju problemu. Zapytano bezpośrednio, czy respondenci byli świadkami mobbingu w miejscu pracy, na co większość odpowiedziała negatywnie, tylko kilka ankietowanych osób odpowiedziało twierdząco na to pytanie. Ponadto, kilka osób potwierdziło, że ich osobiście spotkała sytuacja, że zostali oni dotknięci mobbingiem, jednak większość zatrudnionych pracowników odpowiedziało przecząco. W kwestii zapobiegania przez pracodawcę mobbingowi, większość opowiedziała się pozytywnie, twierdząc, że pracodawca



stara się zapobiegać mobbingowi. Pracownicy mają także świadomość, że mobbing oddziałuje również na wizerunek przedsiębiorstwa.

Proponując różne przejawy mobbingu, z jakimi spotkali się respondenci w miejscu pracy, można zauważyć, że z każdym z zaproponowanych działań mieli styczność, jednakże w różnym stopniu. Niemniej jednak, w opinii respondentów w firmie dochodziło do podważania autorytetu pracowników, ośmieszania pracownika w obecności zespołu, celowego lekceważenia poglądów, opinii, przekonań pracownika, zachowań o podtekście seksualnym, chociaż tego rodzaju zachowania były w minimalnym stopniu. W kontekście zachowań mobbingowych dochodziło również do izolowania pracowników od pozostałej części zespołu, w niewielkim stopniu pojawiały się groźby i zastraszanie pracownika, miały miejsce również wyzwiska, obelgi, pomówienia względem zatrudnionego, spotykano się też z pomijaniem pracownika w procesach decyzyjnych, zdarzały się sytuacje, w których przełożony zlecał pracownikowi zadania, wiedząc, że ten będzie miał trudności z ich realizacją.

Respondenci wskazywali również, że doświadczali mobbingu ze strony pracodawcy, przełożonego, menedżera zespołu, współpracownika, podwładnego. Pojawiły się też osoby, które twierdziły, że nie miały do czynienia z mobbingiem, że osobiście nie doświadczły tego rodzaju przykrości. Jednakże, jak jednoznacznie wynika z odpowiedzi respondentów, w omawianej firmie dochodziło do sytuacji, w których mobberzy znęcali się nad swoimi ofiarami.

Respondenci wskazywali również, że spotkali się z mobbingiem w miejscu pracy, zaś mobberem był przełożony, pracodawca, menedżer, współpracownik, podwładny. Wśród ankietowanych osób były też takie, które nigdy nie były mobbingowane w pracy. Niemniej jednak, ci, którzy wskazali przez kogo byli mobbingowani świadczą o tym, że zjawisko w omawianej firmie występuje.

W jednym z pytań większość respondentów wskazało, że do pracy chodzą z radością i zadowoleniem, co można uznać za pozytywny aspekt. Osoby, które byłyby mobbingowane nie chodziłyby do pracy z radością. Żadna z osób nie wskazała, aby wyjście do pracy wiązało się z paraliżującym strachem, lękiem, czy obawą.

Mając na uwadze całokształt przeprowadzonych badań, można wysnuć wnioski stanowiące o tym, że w omawianym oddziale sieci handlowej w Nowym Sączu występuje zjawisko mobbingu, z którym spotkała się część z ankietowanych pracowników, jednakże jest to zjawisko o niewielkiej skali. Większość respondentów nie borykała się z problemem mobbingu osobiście, nie doświadczyla tego rodzaju przykrości. W poszczególnych pytaniach, niewielka grupa osób wskazywała na to, że w firmie ma miejsce mobbing, że pracownicy są traktowani w różny sposób. Trzeba też zwrócić uwagę, że większość wskazała, że ma wiedzę



na temat istoty mobbingu, że znają osoby, które niegdyś były mobbingowane. Można uznać, że wdrażając w firmie odpowiednie kroki, można wyeliminować negatywne zjawisko mobbingu.

## Podsumowanie

Podsumowując niniejszą pracę licencjacką, w pierwszej kolejności należy podkreślić, że zjawisko mobbingu staje się coraz powszechniejsze i coraz częściej można spotkać się z mobbingiem w miejscu pracy. Niewątpliwie jest to zjawisko pejoratywnie oddziałujące na otoczenie, na atmosferę w zakładzie pracy, a także nie ma wątpliwości, co do faktu, iż mobbing jest zachowaniem nagannym i w każdej sytuacji powinien spotkać się z jednoznaczną reakcją. Jednakże, jak zauważa Ł. Jaklik, z drugiej strony obserwujemy, że coraz częściej zarzuty w tym obszarze formułowane są bez świadomości<sup>101</sup>. Często pojęcie mobbingu jest nieprawidłowo interpretowane jako reakcja na złe relacje zachodzące między przełożonym, czy współpracownikami. Tymczasem, pojęcie mobbingu posiada definicję, którą warto przytoczyć jeszcze, podsumowując całą pracę dyplomową. Mianowicie, mobbing można określić jako „zachowanie 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”<sup>102</sup>. Ogólnie rzecz biorąc, mobbing jest coraz powszechniejszym problemem pojawiającym się w miejscach pracy, z którym niewątpliwie należy walczyć i starać się przeciwdziałać pojawianiu się zachowań o charakterze mobbingowym.

Obszarem badawczym realizowanej pracy naukowej była analiza aktualnie funkcjonującego jednego z działów dużej sieci handlowej, patrząc pod kątem występowania w tym miejscu pracy zjawiska mobbingu. Z racji spostrzeżenia stanowiącego o tym, że w analizowanym przedsiębiorstwie dochodzi do sytuacji określanych mianem mobbingu, postanowiono bliżej przyjrzeć się problemowi oraz przeprowadzić w tym zakresie badania.

Obszar badawczy został objęty badaniem ankietowym opracowanym w formie kwestionariusza ankietowego. W dalszej kolejności badanie zostało przeprowadzone wśród pracowników danego oddziału firmy handlowej funkcjonującej w Nowym Sączu.

---

<sup>101</sup> Ł. Jaklik, Mobbing w pracy. Zapobieganie i przeciwdziałanie mobbingowi, [https://www.jwrp.pl/mobbing-w-pracy?gclid=CjwKCAjwmf\\_4BRABEiwAGhDfSbQAdQKjA01kfJI\\_q38PaKzsXHLp38b5whquI14DI8vwSK6fYlnLfxoC0fEQAvD\\_BwE](https://www.jwrp.pl/mobbing-w-pracy?gclid=CjwKCAjwmf_4BRABEiwAGhDfSbQAdQKjA01kfJI_q38PaKzsXHLp38b5whquI14DI8vwSK6fYlnLfxoC0fEQAvD_BwE), (data odczytu: 15.07.2020).

<sup>102</sup> Tamże.





Dostrzeżonym problemem badawczym było zidentyfikowanie skali zjawiska mobbingu pojawiającego w omawianej firmie. W zamierzeniu chciano określić stopień występowania mobbingu, sprawdzenie świadomości pracowników na temat tego zjawiska, a także zaproponowanie rozwiązań, które przedsiębiorstwo mogłoby wdrożyć w swojej strategii, aby zapobiegać pojawianiu się tego zjawiska i zwalczaniu istniejących zachowań o charakterze mobbingowym.

Głównym celem niniejszych badań była identyfikacja skali zjawiska mobbingu w polskich przedsiębiorstwach funkcjonujących w branży handlowej. Pozwoliło to na bliższe rozpoznanie problematyki mobbingu. Celem szczegółowym podjętego badania było zdefiniowanie zjawiska mobbingu w konkretnej firmie, a mianowicie w jednym z oddziałów dużej sieci handlowej X zlokalizowanej w Nowym Sączu. Za cel pracy można uznać stwierdzenie stanowiące o tym, że mobbing jest destrukcyjnym i negatywnym zjawiskiem oddziałującym pejoratywnie nie tylko na kondycję psycho-fizyczną mobbingowanych pracowników, ale w konsekwencji także na funkcjonowanie, wizerunek i reputację przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, pokrótce odniesiono się także do dodatkowych celów badania, które oddziałują w kontekście tematu pracy.

Celem niniejszego projektu było odpowiedzenie na następujące pytania badawcze: „w jaki sposób zjawisko mobbingu uznawane za destrukcyjne i negatywne wpływa na kondycję psychiczną oraz fizyczną mobbingowanych pracowników, i w jaki sposób oddziałuje to na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa?”.

W oparciu o przeprowadzone badanie sformułowano następujące wnioski: mobbing jako zjawisko oddziałuje negatywnie na kondycję psycho-fizyczną mobbingowanych pracowników, wpływa pejoratywnie na wizerunek firmy, w której dochodzi do zjawiska mobbingu. Ponadto, dostrzeżono, że współcześni pracownicy nie mają dostatecznej wiedzy w omawianym temacie, nie wiedzą, do kogo mogą zwrócić się o pomoc. Można zatem uznać, że wiedza pracowników na temat mobbingu jest ogólna i powierzchowna.

Rekomenduje się, aby w omawianym przedsiębiorstwie wdrożyć innowacyjny i zarazem atrakcyjny cykl szkoleń, uświadamiający i kształtujący ludzi w zakresie mobbingu. Z racji niewielkiej skali zjawiska mobbingu przewiduje się, że wprowadzenie odpowiednich działań w jak najszybszym czasie może doprowadzić do wyeliminowania mobbingu w miejscu pracy.



## Wykaz literatury

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., Współczesna metodologia nauk ekonomicznych, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008;
2. Apanowicz J., Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji IVłpińskiej, „Bernardinum”, Gdynia 2002;
3. Babbie E., Podstawy badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008;
4. Bartkowiak G., Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009;
5. Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., Mobbing – patologia zarządzania personelem, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004;
6. Bogdanienko J., W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008;
7. Cassitutto M. (por.), Mobbing in the workplace: new aspect of an old phenomenon “Medical Law” 2001, nr 92, passim; M. Levartz, B. Heifer, Mobbing - was kann man dagegen tun?, “Rheinisches Ärzteblatt” 2001, nr 1, passim; M. Rasch, Mobbing u n d Konflikte am Arbeit-splatz, “DGB - Informationen zur Angestelltenpolitik” 1997, nr 3;
8. Chlebna M., Skala i skutki mobbingu pracowników w Polsce, „Zeszyty Naukowe WSEI”, Seria: Ekonomia, 2018, t. 16, z. 2;
9. Chomczyński P., Proces stawania się ofiarą, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008;
10. Dąbrowska-Kaczorek M., Banasik P., Jak wygrać z mobbingiem, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004;
11. Drabek M., Merez D., Mościcka A., Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005;
12. Dudek B. (por.), Stres jako czynnik zmniejszający efektywność i niezawodność w pracy [w:] Dudek B. (red.), Koncepcje kryteria i wskaźniki dobrej praktyki w zintegrowanym zarządzaniu determinantami zdrowia w przedsiębiorstwie, Łódź 2003;
13. Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A., Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki, „Medycyna Środowiskowa”, 2011, nr 4, s. 87,



<https://docplayer.pl/9539995-Mobbing-w-srodowisku-pracy-opis-zjawiska-oraz-jego-skutki.html>;

14. Gamian-Wilk M. (red.), Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012;
15. Gore C., Figueiredo J.B., Wykluczenie społeczne i polityka przeciwdziałania ubóstwu, „Problemy Polityki Społecznej”, 2003, nr 5, <http://rszarf.ips.uw.edu.pl/problemyps/iils.pdf>;
16. Grabowska B., Psychoterror w pracy: jak zapobiegać i jak radzić sobie z mobbingiem, Wielbłąd, Gdańsk 2003;
17. Grzesiuk L., Mobbing w miejscu pracy – czynniki ryzyka i konsekwencje, [w:] J.M. Brzeziński, Cierpiałowska L. (red.), Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2008;
18. Jeszka A.M., Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5 (158);
19. Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003;
20. Kaczmarek T.T., Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie dyscyplinarne, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005;
21. Kamińska M., Panowanie nad stresem, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005;
22. Kędziora K., Śmieszek K., Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008;
23. Kisiel-Dorohnicki W., Antymobbing. Walcz o swoje prawa w pracy, OnePress, Gliwice 2009;
24. Kisielnicki J., Zarządzanie: jak zarządzać i być zarządzanym, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008;
25. Kmiecik-Baran K., Rybicki J., Mobbing zagrożenie współczesnego miejsca pracy, Pomorski Instytut Demokratyczny, Gdańsk 2003;
26. Kolman R., Zdobywanie wiedzy. Poradnik podnoszenia kwalifikacji, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Gdańsk 2004;
27. Korzeniowski L.F., Menedżment. Podstawy zarządzania, EAS, Kraków 2010;
28. Kozak S., Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie, Wydawnictwo Engram, Warszawa 2009;
29. Kratz H.J., Mobbing – rozpoznanie, reagowanie, zapobieganie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007;



30. Kucharska A., Mobbing. Informator dla pracodawcy, Państwowa Inspekcja Pracy – Główny Inspektorat Pracy, Warszawa 2012;
31. Kwiatkowska A., Czerwińska K., Mobbing jako współczesne zagrożenie w miejscu pracy, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, 2016, nr 3(19), [http://kwartalnikrsk.pl/assets/rsk3-2016-kwiatkowska\\_czerwi%C5%84ska.pdf](http://kwartalnikrsk.pl/assets/rsk3-2016-kwiatkowska_czerwi%C5%84ska.pdf);
32. Miedzik M., Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2010, nr 2;
33. Muszalski W., Prawo pracy. Komentarz, C.H. Beck, Warszawa 2009;
34. Nerka A., Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013, vol. 16, Uniwersytet Łódzki, Łódź, [http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013\\_nerka\\_281\\_294.pdf](http://www.annalesonline.uni.lodz.pl/archiwum/2013/2013_nerka_281_294.pdf);
35. Nęcki Z., Komunikacja i negocjacje a współdziałanie interpersonalne, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009;
36. Nowak S., Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007;
37. Obowiązki pracodawcy związane z mobbingiem. Portal INFOR. Kadry. [https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne\\_prawo\\_pracy/odpowiedzialnosc\\_prawa\\_i\\_obowiazki/83441,Obowiazki-pracodawcy-zwiazane-z-mobbingiem.html](https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/odpowiedzialnosc_prawa_i_obowiazki/83441,Obowiazki-pracodawcy-zwiazane-z-mobbingiem.html), (data odczytu: 04.05.2020);
38. Ostrowska M., Mobbing – przyczyny, konsekwencje, aspekty prawne, „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek”, 2014/1(46), s. 101, <https://docplayer.pl/9386743-Mobbing-przyczyny-konsekwencje-aspekty-prawne.html>;
39. Pecyna A., Buczaj A., Blicharz-Kania A., Maksym P., Kobus Z., Krzysiak Z., Postrzeganie zjawiska mobbingu przez pracowników, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2018, t. 39, nr 3;
40. Pilch P., Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska, „Prakseologia”, 2015, nr 157, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-cde8a1e9-7cd9-42ca-aa75-8d8c9b8d60af>;
41. Podgórski R., Metodologia badań socjologicznych, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007;
42. Pospiszyl I., Patologie społeczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008;



43. Rucińska P., Szmurło A., Mobbing i jego konsekwencje w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2014, nr 100, Siedlce;
44. Skorny Z., Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984;
45. Sojka W., Walczuk K., Mobbing – socjologiczno-prawny zarys zagadnienia, „Rocznik Administracji Publicznej” 2015(1);
46. Sołoma L., Metody i techniki badań socjologicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002;
47. Szarek S., Kucharuk M., Skutki i przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2018, t. XIX, z. 8, cz. 1, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171542780>;
48. Szewczyk H., Prawna ochrona przed mobbingiem w pracy, „Kwartalnik Prawa Publicznego” 2006, 6/2, [http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego-r2006-t6-n2/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276/Kwartalnik\\_Prawa\\_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Kwartalnik_Prawa_Publicznego/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2006-t6-n2/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2006-t6-n2-s253-276.pdf);
49. Szewczyk H., Zapobieganie mobbingowi oraz zwalczanie jego skutków przez pracodawców, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2015, nr 10;
50. Sztumski J., Wstęp do technik i badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005;
51. Tarnowska A., Mobbing – patologia kultury organizacyjnej, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2011, nr 1, s. 2, <https://docplayer.pl/19655627-Mobbing-patologia-kultury-organizacyjnej.html>;
52. Warszewska-Makuch M., Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, „Bezpieczeństwo Pracy”, 2005, nr 3;
53. Tomaszewska M. [w:] Baran K.W. (red.), Kodeks pracy. Komentarz, Warszawa 2016;
54. Wysocki S., Przyczyny mobbingu oraz zapobieganie mobbingowi w organizacji – badania w przedsiębiorstwie komunikacyjnym, „Nauki społeczne”, Social Sciences 2013, 2(8);



## Akty prawne

1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., tekst jednolity z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.;
2. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141.

## Źródła internetowe

1. Fatyga B., Hipoteza, oficjalna strona internetowa Ozkultura, <http://ozkultura.pl/wpis/3899/6>, (data odczytu: 20.05.2020);
2. Jaklik Ł., Mobbing w pracy. Zapobieganie i przeciwdziałanie mobbingowi, [https://www.jwrp.pl/mobbing-w-pracy?gclid=CjwKCAjwmf\\_4BRABEiwAGhDfSbQAdQKjA01kfJI\\_q38PaKzsXHLp38b5whquI14DI8vwSK6fYlnLfxoC0fEQAvD\\_BwE](https://www.jwrp.pl/mobbing-w-pracy?gclid=CjwKCAjwmf_4BRABEiwAGhDfSbQAdQKjA01kfJI_q38PaKzsXHLp38b5whquI14DI8vwSK6fYlnLfxoC0fEQAvD_BwE), (data odczytu: 15.07.2020);
3. Matuszyński W., O źródłach i sposobach przewycięzania mobbingu w organizacji, [http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja\\_3.htm](http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.htm), (data odczytu 01.04.2020);
4. Mobbing: Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/mobbing;2568170.html>, (data odczytu 21.01.2020);
5. Oficjalna strona internetowa Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe <http://ksa-mobbing.pl/>, (data odczytu: 05.05.2020);
6. Oficjalna strona internetowa Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, <http://www.ptpa.org.pl/o-nas/misja/>, (data odczytu: 05.05.2020);
7. Oficjalna strona internetowa Ogólnopolskie Stowarzyszenie Antymobbingowe OSA, <http://www.osastowarzyszenie.pl/cele.html>, (data odczytu: 05.05.2020);
8. Oficjalna strona internetowa Helsińska Fundacja Praw Człowieka, <http://www.hfhr.pl/fundacja/>, (data odczytu: 05.05.2020);
9. Oficjalna strona internetowa Państwowa Inspekcja Pracy, [http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/porady\\_wszystkie](http://www.bip.pip.gov.pl/pl/bip/porady_wszystkie), (data odczytu: 05.05.2020);
10. Oficjalna strona internetowa Mikroporady, <https://mikroporady.pl/porady/jakie-regulaminy-wewnetrzne-powinna-posiadcac-twoja-firma>, (data odczytu: 25.07.2020);
11. Oficjalna strona internetowa Sygnalista, do kogo zwrócić się o pomoc, <http://www.sygnalista.pl/dla-pracownika/do-kogo-zwrocic-sie-o-pomoc/>, (data odczytu: 01.05.2020);
12. Oficjalna strona internetowa Infor, [https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne\\_prawo\\_pracy/odpowiedzialnosc\\_prawa\\_i\\_obowi](https://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/odpowiedzialnosc_prawa_i_obowi)



azki/83441,Obowiazki-pracodawcy-zwiazane-z-mobbingiem.html, (data odczytu: 04.05.2020);

13. Oficjalna strona internetowa Poradnik Pracownika, <https://poradnikpracownika.pl/-mobbing-w-pracy-czym-sie-charakteryzuje> (data odczytu: 28.04.2020);
14. Sikorska-Bednarczyk K., Dlaczego występuje mobbing?, oficjalna strona internetowa Mobbing w miejscu pracy, (dostęp: 27.03.2020);
15. Słownik Języka Polskiego, Hipoteza, <https://sjp.pl/hipoteza>, (data odczytu:20.05.2020).



## Spis wykresów

Wykres 1. Płeć respondentów .....	38
Wykres 2. Wiek respondentów .....	39
Wykres 3. Wykształcenie respondentów .....	40
Wykres 4. Staż pracy respondentów w aktualnym miejscu pracy .....	41
Wykres 5. Forma zatrudnienia respondentów .....	41
Wykres 6. Sytuacja rodzinna respondentów .....	42
Wykres 7. Wielkość gospodarstwa domowego respondentów .....	43
Wykres 8. Wiedza respondentów na temat zjawiska mobbingu w miejscu pracy.....	44
Wykres 9. Atmosfera panująca w miejscu pracy w opinii respondentów .....	45
Wykres 10. Samopoczucie respondentów w miejscu pracy .....	47
Wykres 11. Miejsca, w których respondenci szukali pomocy w przypadku borykania się z problemem mobbingu w miejscu pracy .....	60
Wykres 12. Przyczyny niereagowania na mobbing w miejscu pracy w opinii respondentów	63

## Spis tabel

Tabela 1. Sposób traktowania pracowników w miejscu pracy w opinii respondentów.....	46
Tabela 2. Stwierdzenia dotyczące zjawiska mobbingu.....	48
Tabela 3. Przejawy mobbingu, z jakimi spotkali się respondenci w miejscu pracy .....	50
Tabela 4. Objawy mobbingu w miejscu pracy w opinii respondentów .....	53
Tabela 5. Sprawcy mobbingu w miejscu pracy w opinii respondentów .....	54
Tabela 6. Czynniki oddziałujące na powstawanie zjawiska mobbingu w miejscu pracy w opinii respondentów .....	55
Tabela 7. Uczucia towarzyszące respondentom udającym się do pracy .....	57
Tabela 8. Zachowania o charakterze mobbingowym, które dotknęły respondentów lub innego pracownika z tego samego zakładu pracy .....	58
Tabela 9. Instytucje, organizacje udzielające pomoc osobom mobbingowanym w opinii respondentów .....	59
Tabela 10. Zakres pomocy udzielanej przez pracodawcę w przypadku zjawiska mobbingu ..	61
Tabela 11. Skutki zachowań na tle mobbingowym wobec osoby prześladowanej w opinii respondentów .....	62





Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

## ***KWESTIONARIUSZ ANKIETY***

*Szanowni Państwo,*

*jestem studentem trzeciego roku studiów licencjackich na kierunku: Zarządzanie i marketing na Wyższej Szkole Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu.*

*Temat pracy licencjackiej brzmi: „Identyfikacja skali zjawiska i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich przedsiębiorstwach na przykładzie oddziału firmy X”.*

*Bardzo proszę o uzupełnienie ankiety, bazując jedynie na swoich doświadczeniach.*

*Poniższe badania są anonimowe.*

*Odpowiedzi z ankiety będą wykorzystywane wyłącznie na potrzebę badań metodologicznych w niniejszej pracy dyplomowej.*

**UWAGA!**

*Kwestionariusz ankiety może wypełnić jedynie osoba pracująca w badanej firmie X.*



## ***Metryczka***

### **Proszę wskazać swoją płeć**

- Kobieta
- Mężczyzna

### **Proszę określić swój wiek**

- 18-30
  - 31-50
  - 51-60
  - Powyżej 60 roku życia
- 
- **Proszę zaznaczyć posiadane wykształcenie**
  - Podstawowe
  - Zawodowe
  - Średnie
  - Wyższe: licencjackie
  - Wyższe: magisterskie lub niepełne wyższe
  - Studia podyplomowe lub wyższy stopień naukowy

### **Proszę napisać, jak długo pracuje Pan/i w aktualnym miejscu pracy?**

- Mniej niż rok
- Od 1 do 5 lat
- Od 6 do 10 lat
- Od 11 do 20 lat

### **Forma zatrudnienia. Proszę wskazać właściwe**

- Umowa o pracę na czas określony
- Umowa o pracę na czas nieokreślony
- Umowa zlecenie/dzielo
- Inny, jaki?



**Proszę wskazać jaka jest Pana/i sytuacja rodzinna**

- Panna/Kawaler
- Zameężna/Żonaty
- Inna, jaka?

**Proszę określić jaka jest wielkość Pana/i gospodarstwa domowego?**

- 1 osoba
  - 2 osoby
  - 3 osoby
  - 4 osoby i więcej
- .....

**1. Czy ma Pan/i wiedzę na temat tego, czym jest zjawisko mobbingu w miejscu pracy?**

- Tak
- Nie
- Nie wiem/trudno powiedzieć

**2. W jaki sposób ocenilby/aby Pan/i atmosferę panującą w swoim aktualnym miejscu pracy?**

- Zdecydowanie przyjazna
- Bardzo przyjazna
- Przyjazna
- Neutralna
- Nieprzyjazna
- Bardzo nieprzyjazna
- Wroga
- Nie wiem/trudno powiedzieć
- Żadna z powyższych

**3. Proszę wskazać, w jaki sposób traktowani są pracownicy zatrudnieni w Pana/i miejscu pracy? Proszę wskazać jedną odpowiedź.**

- Wszyscy pracownicy są traktowani w ten sam sposób
- Pracownicy są traktowani w różny sposób – występuje grupa uprzywilejowanych pracowników



- Pracownicy są traktowani w różny sposób – występuje grupa pracowników gorzej traktowanych
- Każdy pracownik jest traktowany w przypadkowy, inny sposób
- Pracownicy są traktowani indywidualnie, w zależności od upodobania
- Nie wiem/trudno powiedzieć

**4. Proszę wskazać, jak czuje się Pan/i w miejscu pracy?**

- Bardzo dobrze
- Dobrze
- Neutralnie
- Źle
- Bardzo źle
- Nie wiem/trudno powiedzieć

**5. Proszę odnieść się do zaproponowanych w tabeli stwierdzeń poruszających kwestie mobbingu w miejscu pracy, wskazując, czy identyfikują się z nimi Państwo. Wybieramy jedną odpowiedź dla każdego stwierdzenia.**

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Nie wiem/ trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Żadne
Czuję się dobrze w moim miejscu pracy						
W mojej pracy dochodzi do sytuacji o podłożu konfliktowym						
Zauważyłem/łam oznaki dyskryminacji w moim miejscu pracy						
Byłem/łam świadkiem mobbingu w pracy						
Sam/a doświadczyłem/łam mobbingu w miejscu pracy						
Uważam, że w mojej pracy wszyscy						



pracownicy są traktowani na równym poziomie						
Pracodawca zapobiega mobbingowi						
Mobbing w pracy wpływa na wizerunek firmy						

**6. Proszę wskazać, z jakimi przejawami mobbingu spotkał/a się Pan/i w swoim miejscu pracy. Proszę również określić, jak często dochodziło do tego rodzaju sytuacji?**

<b>CZYNNOŚCI MOBBINGOWE</b>	<b>Nigdy</b>	<b>Rzadko</b>	<b>Często</b>	<b>Bardzo często</b>	<b>Na co dzień</b>	<b>Nie wiem</b>
Podważanie autorytetu pracowników						
Ośmieszanie pracownika w obecności zespołu						
Celowe lekceważenie opinii, poglądów pomysłów pracownika						
Zachowania o podtekście seksualnym wobec pracownika						
Izolowanie pracownika od pozostałej części zespołu						
Groźby oraz zastraszanie pracownika						
Wyzwiska, obelgi, pomówienia względem pracownika						
Pomijanie pracownika w procesach decyzyjnych						
Powierzenie przez przełożonego zadań, wiedząc, że pracownik może mieć problem z ich zrealizowaniem						
Przedsiębiorstwo stara się zapobiegać mobbingowi						



Moja firma wspiera osoby mobbingowane na różnych płaszczyznach						
Mam pewność, że w razie problemów na tle mobbingowym, pracodawca mi pomoże						

**7. Proszę wskazać, czym w Pana/i przekonaniu objawia się mobbing w miejscu pracy?**

**Należy wskazać max. 3 odpowiedzi.**

- Przydzielaniem zadań poniżej kwalifikacji pracownika
- Niewypłacaniem należności za nadgodziny
- Nieustanną kontrolą ze strony przełożonego
- Rozpowszechnianiem plotek oraz pomówień o pracowniku
- Publicznym ośmieszaniem pracownika i wyśmiewaniem się z niego
- Nieuzasadnioną krytyką dotyczącą wykonywanych obowiązków pracowniczych
- Odmawianiem korzystania z urlopów
- Zastraszaniem
- Straszeniem zwolnieniem z pracy
- Krzykiem
- Atakowaniem przekonań pracownika (politycznych, światopoglądowych, religijnych)
- Nadużyciami fizycznymi
- Inne, jakie? .....

**8. Jeżeli doświadczył/a Pan/i mobbingu, proszę wskazać, kto był sprawcą tego rodzaju zachowań? Możliwość wielokrotnego wyboru.**

- Pracodawca
- Przełożony
- Menedżer zespołu
- Współpracownik
- Podwładny
- Inny pracownik firmy, jaki?
- Żadna z powyższych



**9. Proszę wskazać, w jakim stopniu stwierdzenia zawarte w poniższej tabeli, w Pana/i przekonaniu realnie i znacząco wpływają i jednocześnie mają znaczenie w kontekście pojawienia się zjawiska mobbingu w miejscu pracy (1 najmniej oddziałują, 5 – najbardziej oddziałują).**

LP	Stwierdzenia	Skala				
		1	2	3	4	5
1.	Niekompetencja przełożonych, szefów, menedżerów	1	2	3	4	5
2.	Konkurencja między współpracownikami	1	2	3	4	5
3.	Nieadekwatny do potrzeb system motywacyjny w firmie	1	2	3	4	5
4.	Niewłaściwe obsadzenie stanowisk kierowniczych	1	2	3	4	5
5.	Nieodpowiedni system premii, wynagrodzeń	1	2	3	4	5
6.	Nadmierna kontrola ze strony przełożonych	1	2	3	4	5
7.	Nastawienie na duże zyski przez firmę	1	2	3	4	5
8.	Brak konkretnie sprecyzowanych zasad współpracy	1	2	3	4	5
9.	Brak szkoleń	1	2	3	4	5
10.	Brak spotkań o charakterze integracyjnym	1	2	3	4	5
11.	Polityka firmy	1	2	3	4	5
12.	Stereotypowe traktowanie ludzi	1	2	3	4	5
13.	Mobbing w miejscu pracy oddziałuje na wizerunek firmy	1	2	3	4	5

**10. Proszę wskazać jedną z poniższych odpowiedzi. Do pracy udają się z:**

- Radością, zadowoleniem
- Konieczności, przymusu
- Spełnieniem
- Poczuciem obowiązku
- Z obawą, lękiem
- Paraliżującym strachem
- Z obojętnością
- Misją wykonywanego zawodu
- Inne, jakie? .....



**11. Proszę wskazać, które z zachowań o charakterze mobbingowym dotyczyły Pana/i lub innego pracownika z tego samego zakładu pracy. Należy wskazać max. 3 odpowiedzi.**

- Nieuzasadniona krytyka wobec wykonywanej pracy
- Stosowanie gróźb słownie lub pisemnie
- Natarczywe telefony, maile
- Odizolowanie pracownika od reszty zespołu
- Zakazywanie współpracownikom kontaktu z osobą mobbingowaną
- Traktowanie ofiary „jak powietrze” i unikanie z nią kontaktu
- Rozgłaszanie plotek, pomówień oraz obgadywanie
- Kwestionowanie kompetencji pracownika
- Atakowanie przekonań pracownika
- Stosowanie przemocy fizycznej
- Inne, jakie? .....

**12. Co w Pana/i przekonaniu może być powodem działań o charakterze mobbingowym w pracy w branży handlowej? Należy wskazać max. 3 odpowiedzi.**

- Walka o władzę
- Chęć uzyskania awansu
- Chęć zdobycia uznania ze strony współpracowników
- Potrzeba zyskania uznania ze strony przełożonego
- Zazdrość
- Nuda
- Osobista niechęć do danej osoby
- Poczucie zagrożenia stanowiska
- Nie wiem/trudno powiedzieć
- Inne, jakie? .....





**13. Czy ma Pan/i wiedzę na temat tego kto, jakie instytucje, organizacje udzielają pomocy osobom mobbingowanym? Proszę wskazać jedną odpowiedź.**

- Tak, mam taką wiedzę i korzystałem/łam z niej
- Tak, mam taką wiedzę, znam osoby, które z niej korzystały
- Tak, mam taką wiedzę, ale nie korzystałem/łam z niej
- Tak, mam taką wiedzę, ale w teorii, w praktyce nie znam nikogo, kto korzystał z tego rodzaju wsparcia
- Nie, nie wiem, do kogo mógłbym/mogłabym się zwrócić o pomoc w sytuacji mobbingu
- Nie, nie mam takiej wiedzy, ale w razie potrzeby szukałbym/łabym jej wśród znajomych, w Internecie
- Inne, jakie?
- Nie wiem/trudno powiedzieć
- Żadne z powyższych

**14. Proszę wskazać, gdzie, w jakim miejscu szukałby/aby Pan/i wsparcia i pomocy, borykając się z mobbingiem w miejscu pracy? Należy wskazać max. 2 odpowiedzi.**

- Pracodawca
- Związek zawodowy
- Policja
- Rodzina
- Przyjaciele
- Współpracownicy
- Sąd
- Fundacje
- Przeznaczone do tego instytucje
- Media
- Nigdzie
- Inne, jakie?.....
- Żadne z powyższych



**15. Proszę wskazać, w jakim zakresie pracodawca wspiera osoby mobbingowane?**

**Należy wskazać max. 3 odpowiedzi.**

- Wsparcie emocjonalne pracownika polegające na słuchaniu, wykazywaniem się empatią
- Skierowanie do odpowiednich instytucji zajmujących się mobbingiem
- Rozmowa ze specjalistą
- Wskazanie pracownikowi jego mocnych stron
- Pomoc w znalezieniu innej pracy
- Odizolowanie mobbera/mobberów
- Udzielenie praktycznych informacji, w jaki sposób się bronić
- Zmiana dotychczasowych warunków pracy, np. zmiana zespołu pracowniczego, godzin pracy, stanowiska
- Nie wiem/trudno powiedzieć
- Inne, jakie?
- Żadne z powyższych

**16. Proszę wskazać, jakie skutki mogą nieść zachowania na tle mobbingowym wobec osoby prześladowanej? Należy wskazać max. 5 odpowiedzi.**

- Obniżenie samopoczucia
- Depresja
- Trudności z koncentracją
- Paniczny lęk, łatwe denerwowanie się
- Stosowanie używek
- Obniżenie samooceny
- Wahania nastroju
- Myśli samobójcze
- Większa absencja w pracy
- Poczucie bezradności
- Problemy zdrowotne
- Odejście z pracy
- Izolacja społeczna
- Inne, jakie?
- Żadne z powyższych



**17. Proszę wskazać, jakie według Pana/i są przyczyny niereagowania na mobbing w miejscu pracy? Należy wskazać max. 3 odpowiedzi.**

- Obawa przed utratą zatrudnienia
- Brak odwagi, przed zabraniem głosu
- Strach przed intensyfikacją mobbingowych zachowań
- Poczucie braku wsparcia
- Strach przed przełożonym
- Nie wiem/trudno powiedzieć
- Inne, jakie?
- Żadne z powyższych

*Dziękuję serdecznie za wypełnienie ankiety i poświęcony czas*

*Grzegorz Wojtarowicz*

*Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University*

