SANDRA TOMASZEWICZ
e-mail: 175066@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

REKOMENDACJE DOTYCZĄCE PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA POLITYKI ANTYMOBBINGOWEJ W ORGANIZACJACH SEKTORA TSL W DOBIE PANDEMII COVID-19

JEL Classification: M12, M14, M50

Streszczenie: Celem artykułu jest wyznaczenie kierunków tworzenia i realizacji polityk antymobbingowych w organizacjach sektora TSL. Mimo że mobbing stał się zjawiskiem powszechnym, to sama jego definicja w Kodeksie pracy dość nieprecyzyjnie opisuje przesłanki, jakie należy spełnić, by zakwalifikować jako mobbing określone zachowanie. Niemniej jednak działania każdego pracodawcy powinny polegać na zapobieganiu i przeciwdziałaniu mobbingowi. Nabierają one szczególnego znaczenia w organizacjach, w których presja związana z kryzysem pandemicznym (COVID-19) jest dużo silniejsza niż gdzie indziej, a takimi z całą pewnością są obecnie organizacje sektora TSL.

Słowa kluczowe: mobbing, polityka antymobbingowa, sektor TSL, pandemia COVID-19.

1. Wstęp

Potrzeby człowieka w ogólny sposób przedstawia piramida A.H. Maslowa. Składają się na nią odpowiednio potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania oraz samorealizacji. Nie ulega wątpliwości, iż człowiek jest istotą stadną, stąd m.in. potrzebę przynależności do grupy może zaspokajać chociażby w miejscu pracy. Środowisko to tworzą takie elementy, jak: adres, budynek, niezbędne narzędzia oraz coś, bez czego organizacja nie mogłaby istnieć – ludzie. Niestety zachowania kreowane przez kierownictwo niektórych podmiotów gospodarczych, szczególnie nieustanna presja na osiąganie wyników, publiczne krytykowanie pracowników, a także świadome wywoływanie konfliktów między pracownikami, np. w ramach walki o stanowisko, mogą skutkować wyzwoleniem w nich negatywnych emocji, prowadzących do przejawiania agresji czy nieposzanowania drugiej osoby. Brak przyjętych zasad współżycia społecznego oraz nieprzestrzeganie ich skutkować mogą takimi negatywnymi zjawiskami, jak: molestowanie, dyskryminacja czy mobbing. Wśród tych powszechnych problemów mobbing jest zdecydowanie najtrud-

niejszym do rozpoznania zjawiskiem, a co ważniejsze – udowodnienie go jest często niemożliwe. Mało kto o nim mówi, a jeszcze mniejsza liczba pracowników ma w sobie odwagę, by się mu przeciwstawić, jeśli subiektywnie zostaje nim dotknięta.

Kodeks pracy wskazuje na obowiązek zapobiegania przez pracodawcę zjawisku mobbingu. Niemniej jednak w praktyce gospodarczej przepis ten nie jest szczególnie przestrzegany. Prace naukowe dotyczące samego zjawiska mobbingu skupiają się głównie na jego pomiarze i skali występowania w danym przedsiębiorstwie czy branży. Zdaniem autorki w zakresie form zapobiegania owemu zjawisku można zauważyć niedosyt. Jedną z możliwości, jednak nieszczególnie popularną, jest polityka antymobbingowa przedsiębiorstwa. W dużym skrócie określać ma ona sposoby walki z mobbingiem oraz procedurę antymobbingową umożliwiającą złożenie skargi na potencjalnego mobbera oraz wszczęcie postępowania wyjaśniającego przez organ zajmujący się sprawą. Dokument ten jest wyłącznie jedną z form przeciwdziałania mobbingowi i nie istnieje narzucony schemat jego tworzenia. W związku z powyższym autorka zidentyfikowała istotny problem badawczy, który sformułowała następująco: w jaki sposób organizacje projektują i realizują, w tym komunikują, politykę antymobbingową i jak można udoskonalić te procesy?

Celem artykułu jest wyznaczenie kierunków tworzenia i realizacji polityk antymobbingowych w organizacjach sektora TSL (transport, spedycja, logistyka). Aby go osiągnąć, autorka wykorzystuje wyniki badań prowadzonych na potrzeby przygotowania pracy dyplomowej (Tomaszewicz, 2021). Za hipotezę we wspomnianych badaniach przyjęto, iż: „Polityka antymobbingowa w organizacjach projektowana jest głównie w odniesieniu do wymogów prawnych w tym zakresie i niezmiernie rzadko zawiera te elementy, które mogłyby zwiększyć jej skuteczność w przeciwdziałaniu mobbingowi". Metody badawcze wykorzystane przez autorkę w celu weryfikacji hipotezy to: krytyczna analiza literatury, analiza studium przypadków przy wykorzystaniu podjętego w sposób ustandaryzowany gromadzenia i przetwarzania danych oraz wywiad zogniskowany przeprowadzony z ekspertami z wykorzystaniem ustandaryzowanego kwestionariusza (z pytaniami otwartymi).

W artykule opisano mobbing oraz przedstawiono jego istotę i uwarunkowania, w tym również jego skutki i przejawy. Następnie scharakteryzowano przejawy mobbingu w sektorze TSL, szczególnie w czasie pandemii. Dalej zaś zaprezentowano charakterystykę badań wykorzystaną w pracy oraz przygotowano rekomendacje tworzenia polityk antymobbingowych dla sektora TSL.

2. Mobbing – istota i uwarunkowania

Słowo „mobbing" weszło na stałe do terminologii zachowań społecznych i wydaje się, że obecnie jest powszechnie znane. Jego znaczenie ewoluowało jednak przez ostatnie dziesiątki lat, a popularyzacja tego pojęcia nastąpiła stosunkowo niedawno.

Do opisania mobbingu w Polsce najczęściej używa się definicji z Kodeksu pracy: „(…) mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skiero-

wane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników" (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.). Ponadto „(…) pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę" (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.). Co istotne, pracodawca na mocy przepisów prawnych jest odpowiedzialny za mobbing w swojej organizacji, nawet jeśli nie był go świadomy. Dzieje się tak, ponieważ odpowiada on za całokształt funkcjonowania zakładu pracy, w tym m.in. za kształtowanie w nim zasad współżycia społecznego oraz za szeroko rozumiane przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu (Marciniak, 2015, s. 22).

Mobbing występuje wszędzie tam, gdzie nieograniczona liczba ludzi, w nieograniczonym czasie spotyka się ze sobą w określonym celu. Najczęściej mówi się o mobbingu w kontekście przemocy w zakładach pracy (Izydorczyk i Kęsa, 2015, s. 80). Zjawisko to może przejawiać się na poziomie zespołu pracowniczego, który cechuje zwykła niechęć do ofiary. Ponadto przejawami mobbingu może być także niewykonywanie poleceń służbowych przez pracowników czy podważanie kompetencji pracodawcy. Jeśli chodzi o najczęstsze zachowania mobbingowe, są to zwykle te ze strony przełożonego w kierunku podwładnego. Stosowane wówczas praktyki mobbingowe dotyczą najczęściej ciągłego wyśmiewania cech osobistych lub wyglądu, lekceważenia, krytyki na forum, jak i bez udziału osób trzecich, a także wywierania ciągłej presji na realizowanie zadań, których fizycznie pracownik nie jest w stanie wykonać lub nie otrzymał niezbędnych narzędzi.

Można wyróżnić czynniki powodujące mobbing na poziomie organizacji i są to głównie kwestie związane z hierarchią zarządzania, naciskiem na perfekcyjne i terminowe wykonywanie zadań czy niesprawiedliwym ocenianiem pracowników. Sprzyjający rozwojowi mobbingu autorytarny klimat organizacji cechuje się zobowiązaniem pracowników do prezentowania postawy przywiązania i posłuszeństwa wobec zwierzchników, którzy swoje decyzje najczęściej podejmują bez konsultacji z podwładnymi (Erenkfeit, Dudzińska i Indyk, 2011, s. 85).

Źródłem mobbingu na poziomie zarządzania przez menedżera może być jego nieumiejętne kierowanie zespołem oraz wyższe poczucie własnej wartości ze względu na stanowisko w zajmowanej strukturze organizacyjnej, które dystansuje pracownika. Menedżer stosujący praktyki mobbingowe może dawać przyzwolenie na tego typu zachowania swoim podwładnym i w ten sposób promować zachowania noszące znamiona mobbingu.

Można wskazać typowe cechy mobbera funkcjonującego w zespole pracowników. Jest to osoba o wysokim poziomie biernej agresji, dbająca o własne korzyści, postrzegająca swoich kolegów jako rywali, zazdrosna o sukcesy innych, innymi słowy – jednostka gotowa zniszczyć kogoś za najmniejsze powodzenie (Marciniak, 2015, s. 100).

Istnieją również czynniki zewnętrzne wpływające na zjawisko mobbingu. Mowa tu o aktywności zawodowej typowo męskiej lub damskiej. Zdecydowanie trudniej jest zdobyć uznanie kobiecie lub mężczyźnie w pracy, odnośnie do której formułowane są stereotypy dotyczące płci. Przykładem tego stwierdzenia może być mężczyzna pracujący jako stylista paznokci lub kobieta wykonująca zawód mechanika samochodowego. Kolejnym czynnikiem zewnętrznym może być bezrobocie w kraju. Pracownik, widząc trudną sytuację na rynku bądź pozyskując wiedzę na temat zbyt niskiego wynagrodzenia, jakie oferuje konkurencja w danej branży, zgadza się na niesprawiedliwe traktowanie.

Mobbing pociąga za sobą wiele niepożądanych skutków. Można je rozpatrywać w skali społecznej, organizacyjnej i indywidualnej (Pawlak i Kucharczuk, 2017, s. 161).

Do skutków mobbingu od strony organizacji w dłuższej perspektywie można zaliczyć nadszarpniętą reputację firmy, która prowadzi do utraty klientów, pracowników, kontrahentów lub dostawców, a także konsekwencje finansowe dotyczące spraw sądowych czy świadczeń za zwolnienie lekarskie mobbingowanego pracownika. W ujęciu indywidualnym trzeba podkreślić, iż przez mobbing ofiara traci zdrowie oraz kondycję psychiczną i fizyczną. Skutkami mobbingu bywają zaburzenia psychosomatyczne, tj. zaburzenia gastryczne, podwyższone ciśnienie krwi, problemy natury psychicznej (nerwice, stany lękowe, depresja), problemy z koncentracją oraz wykonywaniem zadań (Malik i Niemczyk, 2015, s. 128). W skali społecznej przemoc psychiczna przekłada się na duże koszty z tytułu leczenia, rehabilitacji i świadczeń związanych z przejściem na rentę lub wcześniejszą emeryturę osoby, która została ofiarą działań mobbingowych (Matuszyński, 2005, s. 144).

Powyższe rozważania wskazują, iż bezsprzecznie należy dążyć do eliminacji wszelkich bodźców mogących przerodzić się w mobbing. Wymienione następstwa mobbingu powinny być traktowane bardzo poważnie przez organizację, dlatego tak ważne jest, by wprowadzać zapisy regulujące i ograniczające zagrożenie mobbingiem, takie jak np. polityka antymobbingowa.

Aby zrozumieć problematykę mobbingu, należy poznać jego uwarunkowania. Wspomniana już definicja mobbingu zapisana w Kodeksie pracy stanowi jeden z najważniejszych przepisów stanowiących tło prawne dla omawianego zagadnienia. W związku z tym na pracodawcy spoczywa obowiązek podejmowania takich czynności, które będą miały charakter prewencyjny. Kontrowersyjne natomiast jest to, że w postępowaniu karnym dotyczącym pracownika oskarżającego członka zespołu organizacji o mobbing pracodawca zostaje rozliczony wyłącznie z samego faktu stosowanych metod, a nie jego wyniku końcowego – pozytywnego lub negatywnego.

Aby zidentyfikować skalę zjawiska w Polsce, autorka przeanalizowała dane z Ministerstwa Sprawiedliwości (Opracowania wieloletnie, b.d.) z lat 2015-2018 na temat liczby spraw sądowych skierowanych do sądu pierwszej instancji o odszkodo-

wanie i zadośćuczynienie z tytułu mobbingu. Należy zauważyć, że liczba ta z roku na rok wynosi 500-600 spraw, większość z nich zaś stanowią wnioski oddalone, co niejako potwierdza, iż prawodawstwo w Polsce było i nadal jest niezrozumiałe, a mobbing trudny do udowodnienia. Niepokojąca jest też określona za pomocą wskaźnika liczba dni trwania postępowania. W 2015 r. było to około 1662,2 dnia i do 2017 r. liczba ta malała odpowiednio o niemal 82 dni oraz 41 dni, natomiast w 2018 r. wskaźnik wzrósł o niespełna 248 dni w stosunku do roku poprzedniego. Czas trwania postępowań jest przerażający i można przypuszczać, że mobbingowani nie chcą walczyć o swoje prawa z powodu ciągnących się latami procesów. W związku z tym skala mobbingu może być jeszcze większa i nie zawsze znajdzie swój finał w postępowaniach sądowych.

O tym, jaki jest rozmiar mobbingu w danym kraju i jak skutecznie się mu przeciwdziała, decyduje nastawienie społeczne do tego tematu. To, jak opinia publiczna interpretuje mobbing, jak postrzega mobbingowanego i mobbera, wpływa na skuteczność działań antymobbingowych. Na podstawie przeglądu badań dotyczących występowania mobbingu w miejscu pracy przeprowadzonych przez firmy SW Research (Koalicja Bezpieczni w Pracy, 2019) oraz Sedla&Sedlak (2015) można stwierdzić, iż mobbing istnieje i jest wszechobecny. Niemniej jednak może to wynikać z nieznajomości pewnych kryteriów, które muszą zostać spełnione, aby móc utożsamić swoją sytuację z sytuacją mobbingową. Z drugiej strony, zachowania określone w obu raportach jako negatywne poszczególnym respondentom mogą wydawać się całkiem normalne, ponieważ każdemu człowiekowi w przypływie emocji mogą zdarzać się, częściej lub rzadziej, wyżej wymienione zachowania, które z kolei powtarzane systematycznie i przez dłuższy czas będą już świadczyć o mobbingu.

Nieświadomość wśród Polaków odnośnie do charakterystycznych elementów tego zjawiska może przybrać na sile, o ile nie zostaną podjęte odpowiednie kroki prewencyjne – zarówno w zakresie prawodawstwa, jak i na poziomie organizacji miejsca pracy. Co ciekawe, respondentów pytano o występowanie określonych w raportach zachowań stanowiących przejawy mobbingu czy nawet o zapobieganie przez ich pracodawców temu zjawisku, natomiast nie zadano im choćby pytania, czy oni sami widzą konieczność przeprowadzania takich badań i prewencji. Można zatem wysnuć wniosek, iż temat mobbingu wciąż jest wypierany i niezrozumiały przez społeczeństwo. Brak akcji społecznych czy edukacji w Polsce na temat opisywanego zjawiska przyczynia się do braku świadomości samej problematyki mobbingu, jak również jego skutków.

Uwarunkowania organizacyjne dla przeciwdziałania mobbingowi w Polsce związane są z obecnością, skalą działalności i zaangażowaniem organizacji wspierających ofiary mobbingu. Autorka zidentyfikowała organizacje antymobbingowe działające w Polsce, zarejestrowane w KRS, z którymi w większości kontakt mailowy/telefoniczny był utrudniony lub niemożliwy albo strony internetowe nie były aktualizowane. Wobec tego szukające pomocy ofiary mobbingu mogą spotkać się z wieloma przeszkodami i to już na etapie kontaktu z organizacją. Jedną z alter-

natyw dla takiej formy wsparcia, która jest bardziej nowoczesna, a znalezienie jej łatwiejsze, ponieważ funkcjonuje w Internecie, jest blog, a konkretniej blog poświęcony tematyce mobbingu, działający pod adresem https://mobbingwmiejscupracy.pl. Osoba zajmująca się prowadzeniem bloga jest prawnikiem specjalizującym się w zagadnieniu mobbingu, w związku z tym ma specjalistyczną wiedzę w tym zakresie, którą dzieli się z czytelnikami. Z wpisów można się dowiedzieć m.in., jak zachowuje się potencjalny sprawca, jakie są prawa i obowiązki pracowników i pracodawców w przypadku występowania mobbingu, jak zapobiegać mobbingowi, sam twórca bloga zaś uświadamia, że zawsze warto wnieść wniosek do sądu, jeśli tylko potencjalny mobbingowany dysponuje odpowiednimi dowodami.

3. Sytuacja pracowników sektora TSL w czasie pandemii COVID-19

W obecnych czasach firmy z sektora TSL, świadcząc swoje usługi, muszą nie tylko dostarczyć dane dobro do klienta. W tym zakresie ważne jest również bezpieczeństwo tego dobra, jak najwyższa jakość, a także zaspokojenie oczekiwań klientów dotyczących szybkiego tempa usług logistycznych.

Pandemia COVID-19 spowodowała dynamiczny wzrost znaczenia e-commerce, który z kolei wymusił przystosowanie się przedsiębiorstw do nowej rzeczywistości. Branżę logistyczną w dużej mierze cechowała koncepcja *just in time*, która to generowała oszczędności zarówno finansowe, jak i związane z powierzchnią magazynu. COVID-19 spowodował zmianę podejścia na rzecz utrzymywania bezpiecznego poziomu zapasów, ponieważ szczególnie dla branży produkcyjnej brak surowców i półproduktów oznaczał bardzo kosztowne przestoje produkcyjne (TSL Biznes, 2021). W efekcie zakłócenia w łańcuchach dostaw powodowały niepożądane opóźnienia i koszty. Koniecznością była rekonstrukcja procesu dostaw, która musiała uwzględniać regionalnych dostawców ze względu na zamknięcie granic państw. Problem ten stanowił wyzwanie dla przedsiębiorców, którzy musieli odpowiednio reagować na podobne przeszkody. W głównej mierze konieczne było doskonalenie rozwiązań oraz wdrażanie takich, z których przedsiębiorstwo jeszcze nie korzystało. Przykładem może być tu praca zdalna. Prawdopodobieństwo zakłóceń w przepływie informacji między pracodawcą a pracownikami lub tylko w zespołach pracowniczych jest w tym przypadku bardzo wysokie. Obciążanie pracownika większą niż dotychczas liczbą zadań związanych z realizacją procesów logistycznych w nietypowych warunkach czy też stała komunikacja, również poza godzinami pracy, mogą być przejawem mobbingu. Na poziomie zespołu pracowniczego w sytuacji nasilającej się presji na wyniki i rosnących wymagań przełożonych może dochodzić do konfliktów między pracownikami, a w konsekwencji do obrażania pracownika na czacie grupowym, nieudzielania mu głosu lub krytykowania każdej jego wypowiedzi podczas oficjalnych spotkań. Opisane zachowania, jak już wspominano, również zalicza się do praktyk mobbingowych.

Rozpatrując problem od strony obszaru TSL, jakim jest spedycja, jako przykład występowania zachowań mobbingowych można wskazać presję wywieraną przez spedytorów na przewoźnikach, w tym szczególnie na kierowcach. Pracownicy odpowiedzialni za przewóz towarów musieli zmierzyć się z utrudnieniami na drogach, szczególnie w krajach, do których wjazd wiązał się z wielogodzinnym postojem w korku, spowodowanym zamknięciem granic państw w ramach lockdownu. Ostatecznie to właśnie kierowcy mogli odczuć największe negatywne skutki wyżej wymienionej sytuacji, chociażby w postaci braku troski pracodawcy oraz skierowanej do nich agresji słownej, związanej z opóźnieniem dostawy, która stosowana długoterminowo i uporczywie mogła być powodem obniżenia wydajności i samooceny pracownika.

Inna grupa pracowników sektora TSL, pracownicy magazynów, musiała zmierzyć się z obowiązującym reżimem sanitarnym. Szczególnie dotknęło to kierowników niższego szczebla, którzy zmuszeni zostali do kontrolowania podwładnych, by przestrzegane były wszelkie narzucone zasady związane z obostrzeniami obowiązującymi podczas pandemii COVID-19. Mowa nie tylko o kontrolowaniu temperatur ciał pracowników, ale również o zachowaniu bezpiecznej odległości między nimi, a także o wymogu noszeniu masek medycznych. W niektórych zakładach pracy praktykowany był system zbierania ujemnych punktów za nieprzestrzeganie przepisów, co w konsekwencji mogło doprowadzić do zwolnienia pracownika. Stała kontrola pracowników najniższego szczebla czy notoryczne zwracanie uwagi mogły wywołać u nich dyskomfort psychiczny i fizyczny, a dalej zmęczenie, spowodować stres związany z obecnością w pracy, na który wcześniej nie byli narażeni lub narażeni byli w mniejszym stopniu.

Skala mobbingu, która wystąpiła w czasie pandemii, nie jest jeszcze znana, natomiast już na tym etapie można podejrzewać, że była większa niż wcześniej.

4. Charakterystyka badań

Chcąc przygotować rekomendacje dotyczące projektowania i wdrażania polityki antymobbingowej w organizacjach sektora TSL, autorka wykorzystała wyniki badań prowadzonych w trakcie powstawania pracy dyplomowej – licencjackiej. Metodą badawczą, którą posłużyła się na potrzeby badań, była analiza studiów przypadków, do których dane pozyskano z przeglądu źródeł internetowych – głównie stron internetowych badanych podmiotów. Ze względu na wrażliwość tematu i niechęć firm do udzielania informacji w ramach wywiadów czy badań diagnostycznych, autorka zdecydowała się właśnie na tę formę przeprowadzania badań.

Przypadki zostały dobrane według klucza dostępności danych na stronach internetowych analizowanych podmiotów. Autorka do zestawienia wybrała podmioty inne niż te należące do sektora TSL, głównie podmioty publiczne, takie jak: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Urząd Miasta Jelenia Góra, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

w Kielcach oraz firmę prywatną ETIOA Tomasz Barski. Niezbadanie firm sektora TSL było celowym zabiegiem, który ma posłużyć jako benchmark strategiczny, a więc pochodzący z innych niż poddane doskonaleniu podmioty. Plan prezentacji studium przypadków składał się z następujących elementów:

a) opis elementów danej polityki oraz opinia autorki;

b) wykaz elementów wspólnych polityk;

c) analiza porównawcza polityk na podstawie wybranych elementów;

d) zestawienie i omówienie różnic w treści polityk.

Każda z polityk ma swoje mocne i słabe punkty. W zasadzie ich różnorodność wynika z braku obowiązujących przepisów w tym zakresie i niestety w większości przypadków ten fakt nie został wykorzystany w sposób kreatywny. Co ważne, po analizie zidentyfikowano elementy wspólne występujące we wszystkich politykach, takie jak:

a) definicja mobbingu zaczerpnięta z Kodeksu pracy;

b) określony cel wdrożenia polityki antymobbingowej,

c) wymóg złożenia podpisu na oświadczeniu dotyczącym zapoznania się z polityką antymobbingową przez pracowników;

d) obowiązek, by składana skarga była opatrzona datą;

e) zapis o określonym czasie postępowania antymobbingowego;

f) brak możliwości składania skarg anonimowych;

g) zapis o przeciwdziałaniu mobbingowi i nieakceptowaniu przez pracodawców tego zjawiska;

h) zapis o określonej liczbie osób zasiadających w komisji i opis kryteriów dyskwalifikujących potencjalnego członka;

i) obowiązek zachowania poufności przez wszystkie strony biorące udział w sprawie;

j) wyznaczenie osoby, której komisja musi przekazać skargę;

k) wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za dalsze postępowanie w przypadku wystąpienia mobbingu.

W celu zobrazowania różnic w treści dokumentów autorka porównała elementy polityk antymobbingowych pięciu podmiotów, jej zdaniem, najważniejsze. Analizowane elementy i wnioski to:

a) cele wewnętrznych polityk antymobbingowych – w tym przypadku analiza wykazała, iż opisywane polityki zarówno prezentują dwie skrajności, tzn. opierają się wyłącznie na prawie lub stawiają tylko na równość i pozytywne relacje pracownicze, jak i praktykują wypośrodkowaną koncepcję. Na tej podstawie autorka wyciągnęła jeden wniosek: ile wdrożonych WPA, tyle odmiennej treści w regulacji;

b) odnośnie do przedstawicieli komisji jako organu powoływanego do rozpatrywania sprawy o mobbing autorka – po zapoznaniu się z rozwiązaniami w każdej z polityk – uznała, iż osoby zajmujące takie stanowiska są najczęściej niewykwalifikowane do pełnionych funkcji. Mowa tu o prawdopodobnym dobieraniu członków bez wcześniej ustalonych kryteriów, takich jak wymóg posiadania wiedzy z zakresu

problematyki mobbingu oraz niezmiernie rzadkie korzystanie z pomocy radcy prawnego czy psychologa w rozpatrywaniu skarg o mobbing;

c) jeśli chodzi o działania podjęte przez pracodawcę w ramach realizacji wewnętrznych polityk antymobbingowych, analiza wykazała, iż działania te nie zostały wskazane jednoznacznie, tzn. nie wskazano w nich odpowiedniego rozdziału bądź tytułu paragrafu. Zatem autorka, po dokonaniu przeglądu każdego z dokumentów, wybrała rozdziały poświęcone tylko realizacji polityki antymobbingowej, a także w subiektywny sposób zidentyfikowała je w treści innych paragrafów. W ogólnym rozrachunku można uznać, że działania przeciwdziałające mobbingowi są zbyt ogólne, nie określają sposobu ich wykonywania, ponadto brakuje wskazania częstotliwości tych działań oraz narzędzi kontroli ich prowadzenia.

5. Rekomendacje dla wdrożenia polityki antymobbingowej w firmach sektora TSL

Na podstawie studiów literatury oraz przeglądu i analizy studiów przypadków autorka przygotowała rekomendacje dotyczące projektowania i wdrażania wewnętrznych polityk antymobbingowych. W jej opinii przedstawione w niniejszym punkcie zalecenia mają charakter modelowy – idealistyczny, i mogą stanowić pewnego rodzaju wsparcie dla szeroko rozumianego przeciwdziałania mobbingowi, w tym szczególnie przygotowania polityki antymobbingowej w każdej organizacji sektora TSL.

Chcąc doskonalić i zwiększać skuteczność polityki antymobbingowej w organizacji, w pierwszej kolejności należy ustalić, kto w organizacji jest za nią odpowiedzialny. Autorka nie ma wątpliwości, iż musi to być dział HR (lub inna jednostka organizacyjna związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a w małych podmiotach – właściciel), który wyznaczyć powinien osobę/osoby do pierwszego kontaktu, np. osobę pracującą w dziale HR. Następnie osoby te powinny dokonać analizy benchmarkingowej polityk innych podmiotów celem zidentyfikowania różnic, podobieństw czy nawet zyskania inspiracji. Autorka uważa, iż dokument dotyczący wewnętrznej polityki antymobbingowej (WPA) powinien zostać podzielony na rozdziały opatrzone odpowiednimi tytułami:

a) Rozdział I. Postanowienia ogólne.
b) Rozdział II. Realizacja Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej.
c) Rozdział III. Tryb składania skargi.
d) Rozdział IV. Postępowanie antymobbingowe.
e) Rozdział V. Postanowienia końcowe.

W ramach rozdziału I konieczne jest określenie celu wprowadzenia WPA. W pierwszym punkcie warto wskazać przepisy prawa mówiące o konieczności zapobiegania mobbingowi przez pracodawcę oraz określić jasno, iż mobbing jest przestępstwem. Drugi punkt powinien uwzględnić troskę o zasób ludzki, w tym

konieczne jest wskazanie kilku skutków mobbingu zarówno dla organizacji, jak i samego pracownika, którym pracodawca chce przeciwdziałać. Kolejny punkt dotyczyć powinien samego określenia WPA jako instrukcji postępowania dla potencjalnych ofiar, a czwarty (ostatni) nastawienia pracodawcy do mobbingu, tzn. nietolerowania przez niego tego zjawiska, zniwelowania strachu pracowników mobbingowanych oraz promowania zachowań sprzyjających jak najlepszej atmosferze w miejscu pracy (niestosowanie agresji, nieubliżanie pracownikom, niewytykanie błędów na forum itp.).

Kolejnym elementem rozdziału powinny być objaśnienia określeń. W zależności od polityki najbardziej powszechnymi definicjami są te dotyczące pojęć: „wewnętrzna polityka antymobbingowa", „pracodawca", „pracownik", „strona", „komisja", „mobbing". Autorka uważa, że oprócz zapisu definicji z Kodeksu pracy konieczne jest przywołanie przykładowego zachowania, np. stosowania gróźb czy nękań polegających na wyśmiewaniu pracownika w sposób systematyczny.

Rozdział II powinien zawierać działania, które podejmuje pracodawca w celu przeciwdziałania mobbingowi. Autorka proponuje następujące:

a) zapewnienie pracownikom szkoleń (przynajmniej co kwartał) na temat problematyki mobbingu;

b) obserwowanie oraz rozwiązywanie konfliktów pracowniczych za pomocą mediatora (psychologa);

c) wyciąganie konsekwencji wobec pracowników przejawiających krzywdzące zachowania wobec innych, poprzedzone wcześniejszymi upomnieniami;

d) zastosowanie paragrafu określającego wyżej wymienione konsekwencje w polityce antymobbingowej;

e) udostępnienie pracownikom specjalnego e-maila, przeznaczonego do złożenia anonimowej skargi bądź zażalenia, zarówno dla ofiar, jak i dla świadków niepożądanych sytuacji. Osobami odpowiedzialnymi za obsługiwanie poczty powinien być pracodawca lub osoba z działu HR, jeśli skarga ta miałaby dotyczyć jego samego;

f) nawiązanie relacji z organizacją antymobbingową, która byłaby do dyspozycji pracowników potrzebujących rozmowy w określonych dniach i godzinach;

g) promowanie przez pracodawcę zachowań nienacechowanych w żaden sposób mobbingiem (np. równe traktowanie pracowników, niekierowanie się podejściem emocjonalnym w sprawach konfliktowych);

h) wprowadzenie kodeksów etycznych;

i) organizowanie wyjazdów integracyjnych;

j) przeprowadzanie badań w postaci anonimowych ankiet wśród pracowników oraz informowanie ich o wynikach;

k) natychmiastowe rozwiązywanie umowy o pracę z mobberami.

W III rozdziale autorka proponuje zawrzeć procedurę skargową. Znaleźć się tu powinny między innymi klarowne zapisy odnośnie do składania skargi. Zdaniem autorki idealna wewnętrzna polityka antymobbingowa nie powinna ograniczać się wyłącznie do pisemnych form skarg, ponieważ samo zgłoszenie sytuacji mobbingo-

wej pracodawcy bądź osobie z działu HR powinno od razu być sygnałem do sprawdzenia problemu. Autorka rekomenduje najważniejsze elementy, opierając się na tych, które wymienione zostały w polityce urzędu marszałkowskiego (Zarządzenie nr 184/2020):

1) przedstawienie stanu faktycznego, w tym opis zdarzeń, w miarę możliwości z uwzględnieniem czasu i miejsca zdarzeń, częstotliwości zdarzeń, okoliczności towarzyszących;
2) wskazanie dowodów na poparcie przytoczonych okoliczności;
3) wskazanie osoby lub osób – z imienia i nazwiska – stosujących mobbing.

WPA powinna zawierać także zapis, iż po zapoznaniu się ze skargą pracodawca lub wyznaczona osoba z działu HR niezwłocznie zdecyduje o zwołaniu komisji w możliwie jak najszybszym czasie. Według autorki, termin ten nie powinien przekraczać 2 dni. Dodatkowo skarżący powinien mieć prawo do otrzymania potwierdzenia doręczenia jego skargi. Kolejna rzecz to określenie, iż sama procedura skargowa dotyczy wszystkich pracowników i może również posłużyć do składania skarg na samego pracodawcę.

IV rozdział dotyczyć powinien zasad postępowania antymobbingowego, tzn. organizacji pracy komisji. Tylko komisja może rozpatrywać sprawy o mobbing i należy to podkreślić. Pracodawca nie powinien tego robić, a jedynie zapoznać się z zawiadomieniem. Zdaniem autorki do tej części przepisów polityki należałoby dodać zapis o poufności i bezstronności organu i – co najważniejsze – wyjaśnić, kto będzie zajmował się rozpatrywaniem spraw o mobbing. W związku z tym, zdaniem autorki, w skład każdej komisji powinien wchodzić:

1) pracodawca, a jeśli zostaje on oskarżony o mobbing, osoba wskazana przez dział HR odpowiedzialna za WPA;
2) psycholog;
3) radca prawny;
4) dwie niezależne od siebie osoby, zatrudnione w organizacji, przeszkolone w zakresie identyfikowania mobbingu, których nie dotyczy skarga.

Wszystkim wyżej wymienionym osobom należałoby zapewnić edukację na specjalnych szkoleniach, a polityka powinna zawierać przepis o zgromadzeniach komisji. Oprócz tego, warto by było wskazać, na podstawie jakich kryteriów oceniania jest dana sprawa, albo chociaż zawrzeć w polityce zapis, że komisja prowadzi postępowanie antymobbingowe na podstawie ustalonych wytycznych, bez wchodzenia w szczegóły, jeśli są one niejawne. Należy przypomnieć, iż decydujący głos powinien mieć radca prawny, po uwzględnieniu zdania pozostałych członków. Powinien on także pełnić funkcję przewodniczącego. Jeśli mowa o okresie przeznaczonym na postępowanie antymobbingowe, według dostępnych źródeł powinno ono trwać miesiąc. Ponieważ jednak nie jest to obowiązek, a jedynie zalecenie, warto byłoby skrócić ten czas. W tym rozdziale zawarte powinny zostać wszystkie niezbędne wytyczne funkcjonowania komisji (np. kto nie może zostać jej członkiem, do kogo przekazywane są jej ustalenia). Bardzo ważną kwestią są szkolenia, egzaminy i kon-

trola członków komisji, które są koniecznością do prawidłowego funkcjonowania organu. Pracownicy zapoznający się z WPA powinni przeczytać taką informację, stąd obowiązkowo trzeba ją umieścić w idealnej polityce. Dodatkowo warto umieścić przepis o możliwości odwołania się od decyzji, zarówno przez składającego zawiadomienie, jak i przez członka komisji. Po przeanalizowaniu uzasadnienia przez Komisję sprawa powinna zostać skierowana do sądu. Jako iż członkowie komisji wykonują pracę, powinni dostać wynagrodzenie, stąd zdaniem autorki konieczne jest umieszczenie informującego o tym paragrafu.

Rozdział V o postanowieniach końcowych powinien zawierać między innymi przepis o kontrolowaniu WPA, o tym, kto je będzie przeprowadzał oraz w jaki sposób. Ważne, by kontrola odbywała się regularnie. Zdaniem autorki konieczne jest także uwzględnienie informacji o wynikach takiej kontroli, bez ukrywania jakichkolwiek faktów. W tym miejscu należy zapisać również obowiązek zapoznania się z polityką przez pracowników i dołączyć do dokumentu: wzór oświadczenia o zapoznaniu z WPA, wzór skargi oraz oświadczenia członków komisji o braku przeciwskazań do pełnienia swoich funkcji. Ponadto zasadne byłoby także zadeklarowanie publicznego ogłoszenia wyroku po rozstrzygnięciu sprawy.

Powyższe rekomendacje odnoszące się do przepisów polityki muszą być zrozumiałe dla pracowników. W tym celu, już po stworzeniu WPA przez osoby odpowiedzialne z działu HR, należałoby najpierw zapoznać z nią pracowników, a następnie wdrożyć tę politykę. Gotowa polityka powinna stanowić swego rodzaju instrukcję dotyczącą postępowania w razie mobbingu w miejscu pracy, należy jednak podkreślić, że organizacja powinna uwzględnić zdanie pracowników na jej temat. Na specjalnie zorganizowanym spotkaniu, w godzinach pracy, osoby z działu HR i pracodawca powinni zaprezentować od początku do końca zamysł WPA, uprzednio zdobywając wiedzę w tym temacie bądź skorzystać z pomocy eksperta. Po całej prezentacji organizatorzy winni prosić pracowników o opinię pisemną i wspólnie zastanowić się nad ewentualnymi zaproponowanymi przez nich zmianami. Po wszelkich korektach i zaakceptowaniu ich przez pracowników powinno nastąpić wdrożenie dokumentu. Autorka rozumie to działanie jako podpisanie przez pracowników oświadczenia o zapoznaniu się z treścią i umieszczeniu wydrukowanego dokumentu w dostępnym dla wszystkich miejscu oraz wskazaniu tego miejsca w polityce. Ponadto zarządzenie powinno zostać umieszczone na stronie internetowej organizacji, najlepiej w zakładce, która będzie widoczna na głównej stronie. Zabieg ten mógłby być swego rodzaju darmowym narzędziem marketingu, zarówno w kwestii pozyskiwania pracowników, jak i odbiorców produktu/usługi, ze względu na wzbudzenie zaufania.

Aby mogło dojść do mobbingu, potrzebne są przynajmniej dwie osoby. W związku z tym, skoro jedna z nich jest ofiarą, a druga mobberem, pojawia się pytanie: co dalej z losem sprawcy? Autorka nie doszukała się w analizowanych politykach organizacji obowiązku zawiadomienia przez pracodawcę odpowiedniego organu. Nie wiadomo, czy jest to w jakiś sposób egzekwowane, a WPA obowiązkowo powinna

zawierać taki zapis. Nawet jeśli mobber poniesie konsekwencje w postaci dyscyplinarnego rozwiązania umowy o pracę, nie ponosząc przy tym żadnych konsekwencji prawnych, istnieje duże prawdopodobieństwo jego nagannego zachowania w innym miejscu pracy. W tym miejscu należałoby wskazać organ, jakim jest Państwowa Inspekcja Pracy, której zadaniem powinno być odgórne kontrolowanie wprowadzonej polityki antymobbingowej w określonym czasie, np. za pomocą analizy protokołów z odbytych szkoleń.

W opinii autorki polityka antymobbingowa nie powinna pozwalać na powoływanie organu odpowiedzialnego za rozpatrywanie skarg. Wiele osób nie zdaje sobie sprawy, iż mobbing jest takim samym przestępstwem jak chociażby włamanie. Skoro mobbing w świetle prawa jest przestępstwem, to nie komisja (składająca się z przypadkowych osób) powinna decydować o jego wystąpieniu, a odpowiedni organ. Autorka ma wrażenie, iż WPA stanowi polubowne oraz ciche załatwienie sprawy przez niekompetentny „sąd", zwany dalej komisją. Można to porównać do sytuacji, w której człowiek dopuścił się kradzieży w supermarkecie, a ochroniarzom – w ramach regulacji wewnętrznych o „zapobieganiu kradzieży" – pozwolono orzekać o jego winie i, co gorsza, karać. Jest to absurdalne i nie powinno nigdy mieć miejsca.

Zaprezentowane i omówione wyżej rekomendacje dotyczące projektowania i wdrażania wewnętrznej polityki antymobbingowej mają uniwersalny charakter i mogą być przeznaczone dla wszystkich podmiotów gospodarczych. Autorka kieruje je jednak do pracodawców, pracowników i właścicieli podmiotów sektora TSL, które w jej opinii bardziej niż inne podmioty na rynku są narażone na negatywne oddziaływanie czynników związanych z kryzysem wynikającym z pandemii COVID-19.

Literatura

Erenkfeit, K, Dudzińska, L. i Indyk, A. (2011). Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki. *Medycyna Środowiskowa*, (4).

Izydorczyk, A. i Kęsa, A. (2015). Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, (1202).

Koalicja Bezpieczni w Pracy. (2019). *Bezpieczeństwo pracy w Polsce 2019. Mobbing, depresja, stres w miejscu pracy*. Pobrane z http://bit.ly/Raport_Bezpieczenstwo_Pracy_w_Polsce_2019

Malik, N. i Niemczyk, M. (2015). Pracownik pod presją – dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, (1202).

Marciniak, J. (2015). *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie. Przeciwdziałanie w praktyce* (wyd. 2). Warszawa: Wolters Kluwer SA.

Matuszyński, W. (2005). O źródłach i sposobach przezwyciężania mobbingu w organizacji. *Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym*, (2).

Opracowania wieloletnie. (b.d.). *Dyskryminacja – mobbing – molestowanie seksualne w pracy w latach 2011-2016.* Pobrane z https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie

Pawlak, A. i Kucharczuk, K. (2017). Mobbing jako terror psychiczny na współczesnym rynku pracy.

W: A. Sapiński, S. Ciupka, I. Khlobystov (red.), *Human resources management – interdisciplinary perspective.* Odessa.

Sedlak & Sedlak. (b.d.). *Badanie społecznych warunków pracy 2015*. Pobrane z https://badaniahr.pl/badanie-spolecznych-warunkow-pracy-2015

Tomaszewicz, S. (2021). *Polityka antymobbingowa – studium przypadku. Projektowanie i realizacja* (praca dyplomowa licencjacka napisana w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki pod kierunkiem dr Anny Baranieckiej). Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

TSL Biznes. (2019). *Logistyka w czasach zmian*. Pobrane z https://tsl-biznes.pl/newsy/logistyka-w-czasach-zmian/

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jednolity, Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 z późn. zm.)

Zarządzenie nr 184/2020 Marszałka Województwa Świętokrzyskiego z dnia 7 października 2020 r. w sprawie wprowadzenia Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego w Kielcach.

RECOMMENDATIONS ON THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF ANTI-MOBBING POLICY IN ORGANIZATIONS OF THE TSL SECTOR IN THE ERA OF THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract: The aim of the article is to set directions for the creation and implementation of anti-mobbing policies in organizations of the TSL sector. Although mobbing has become a common phenomenon, the definition itself in the Labor Code quite imprecisely describes the conditions that must be met in order to qualify a specific behavior. Nevertheless, the actions of any employer should consist in preventing and counteracting mobbing. They take on particular importance in organizations where the pressure associated with the pandemic crisis (COVID-19) is much stronger than elsewhere, and such are certainly currently organizations of the TSL sector.

Keywords: mobbing, anti-mobbing policy, TSL sector, COVID-19 pandemic.