

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+..... | 13 |
| Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management..... | 28 |
| Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers..... | 38 |
| Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences | 49 |
| Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” | 58 |
| Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials..... | 69 |
| Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists' perspective | 83 |
| Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations..... | 96 |
| Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests | 106 |

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports | 117 |
| Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour | 126 |
| Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information | 136 |
| Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees | 145 |
| Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance | 154 |
| Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research | 165 |
| Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas | 176 |
| Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding | 185 |
| Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork..... | 195 |
| Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions | 205 |
| Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development..... | 217 |
| Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective | 228 |
| Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement | 237 |

| | |
|--|-----|
| Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries | 256 |
| Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents..... | 265 |
| Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization..... | 277 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective..... | 288 |
| Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers..... | 296 |
| Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies..... | 305 |

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Katarzyna Durniat

Uniwersytet Wrocławski
e-mail: katarzyna.durniat@uwr.edu.pl

Agnieszka Krupa

Uniwersytet Wrocławski
e-mail: a_krupa21@wp.pl

Beata Działą

Uniwersytet Wrocławski
e-mail: beatadziala@gmail.com

ORGANIZACYJNE MECHANIZMY PREWENCJI I RADZENIA SOBIE Z MOBBINGIEM Z PERSPEKTWY SPECJALISTÓW HR

ORGANIZATIONAL MECHANISMS OF ANTI-MOBBING PREVENTION AND INTERVENTION FROM HR SPECIALISTS' PERSPECTIVE

DOI: 10.15611/pn.2016.430.07

JEL Classification: J8

Streszczenie: Artykuł ma charakter empiryczny i poświęcony jest problematyce organizacyjnych mechanizmów prewencji i radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy. Główna treść opracowania opiera się na wynikach zrealizowanego w 2014 r. projektu badawczego (ustrukturyzowane wywiady, $N = 15$: 14 specjalistów HR i 1 działacz związków zawodowych). Wyniki badań obrazują aktualny stan oraz różnorodność stosowanych przez organizacje mechanizmów profilaktyczno-interwencyjnych wobec mobbingu w naszym kraju. Otrzymane wyniki zostały zaprezentowane na tle międzynarodowej literatury naukowej przedmiotu, polskiej rzetelności organizacyjnej oraz istniejących uregulowań prawnych [Kodeks Pracy, nowelizacja 2004, art. 94³]. Płynące z badań wnioski korespondują z wynikami wcześniejszych badań naukowych oraz bezpośrednio przekładają się na praktykę zarządzania organizacjami.

Słowa kluczowe: mobbing, prewencja mobbingowa, procedury antymobbingowe, interwencja mobbingowa, specjaliści HR.

Summary: This research paper is focused on organizational mechanisms of mobbing prevention and intervention from HRS perspective. The main content of the paper is based on findings from a qualitative study (2014, structured interviews: $N = 15$: fourteen HR specialists and one trade union member). The results of the research show current status and a variety

of anti-mobbing prevention and intervention mechanisms applied in Polish organizations. The findings are presented in view of current international scientific literature and national anti-mobbing regulations [Kodeks Pracy, nowelizacja 2004, art. 94³]. Conclusions arising from the study are significant for organizational management practices.

Keywords: mobbing, mobbing prevention, anti-mobbing procedures, mobbing intervention, HR specialist.

1. Wstęp

Niewątpliwie problematyka mobbingu stała się na przełomie XX i XXI wieku obszarem wzmożonego zainteresowania wielu środowisk naukowych oraz organów ustawodawczych krajów Unii Europejskiej oraz innych krajów świata. Polska, zgodnie z przyjętą w 2001 r. przez Parlament Europejski rezolucją w sprawie nękania w miejscu pracy (2001/2339), jako jeden z pięciu krajów europejskich (wcześniej uczyniły to: Szwecja, Francja, Belgia, a po Polsce jeszcze Wielka Brytania), wprowadziła uregulowania prawne dotyczące mobbingu w miejscu pracy. Artykuł 942 znowelizowanego w 2004 r. Kodeksu Pracy przytacza następującą definicję mobbingu: „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękananiu 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” [Kodeks Pracy, nowelizacja 2004, art. 94 § 2]. Choć w dyskursie prawno-społecznym pojawiło się wiele głosów krytycznych dotyczących niejednoznaczności niektórych pojęć i kryteriów definicyjnych przyjętych przez ustawodawcę [Cieślak, Stelina 2004; Gładoch 2006], pojawienie się tego rodzaju uregulowań należy uznać za duże osiągnięcie społeczne i legislacyjne naszego kraju. Trzeba także zauważyć, że polska prawna definicja mobbingu jest zgodna z ogólnie przyjętymi i uznanymi przez naukowców sposobami definiowania tego fenomenu. Według Leymanna, mobbing wiąże się z „wrogą, nieetyczną komunikacją, kierowaną w sposób systematyczny przez jedną lub kilka osób, głównie w kierunku jednostki (rzadziej grupy), która to na skutek powyższych zachowań postawiona zostaje w sytuacji poczucia bezradności i beznadziejności” [Leymann 1990, s. 120; 1996, s. 168]. Badacz umieścił zjawisko mobbingu w kontekście psychospołecznego stresu, podkreślając, że „mobbing może być postrzegany jako rodzaj szczególnie ekstensywnego i niebezpiecznego stresu społecznego” [Leymann 1996, s. 169]. Hoel, Cooper i Faragher [2001] wyodrębnili podstawowe kryteria definicyjne zachowań mobbingowych, do których zaliczyli: częstotliwość (powtarzalność lub ciągłość), długość (zachowania długoterminowe lub utrwalone), subiektywne spostrzeżenie zachowań i jego skutków przez ofiarę jako negatywne oraz brak równowagi sił między prześladowcą i ofiarą. Z kolei Mat-

thisen i Einarsen [2007] za główne kryteria mobbingu uznali: niezdolność jednostki do obrony, systematyczność doświadczania negatywnych zachowań oraz długi okres ich występowania. W nowszych opracowaniach Einarsen [2011] *bullyingiem*¹ w miejscu pracy nazywa systematyczne prześladowanie, obrażanie i społeczne wykluczanie osoby, wywierające negatywny wpływ na realizację zadań zawodowych pracownika. Mimo że mobbing może być stosowany przez osoby zajmujące różne stanowiska w hierarchii organizacji [Leymann 1996, s. 174–175; Hoel i in. 2001, s. 443–465; Merecz i in. 2005, s. 23; Durniat 2010c, s. 101–103; Zapf i in. 2011, s. 177–180], czasem zaś przybiera formę przemocy grupowej [Leymann 1990; Hirigoyen 2003; Durniat 2010a], w świetle polskiej ustawy antymobbingowej za występowanie mobbingu w miejscu pracy odpowiada bezpośrednio pracodawca [Kodeks Pracy, nowelizacja 2004, art. 94 § 1], niezależnie od tego, czy to on, czy też inni pracownicy byli sprawcami mobbingu. Tego typu postanowienia prawne obligują pracodawców do przeciwdziałania mobbingowi w organizacji i przekładają się na konieczność stosowania różnorodnych mechanizmów i procedur prewencyjnych wobec mobbingu. Z punktu widzenia polskiego prawa i ewentualnych spraw wnoszonych przez ofiary mobbingu do sądu bardzo istotne jest to, że „prowadzenie w przedsiębiorstwie działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi ogranicza odpowiedzialność pracodawcy w sytuacji zaistniałego mobbingu” [Kucharska 2012, s. 21]. Niestety, postanowienia legislacyjne dotyczące obowiązku ochrony pracowników przed mobbingiem nie zostały wsparte żadnymi szczegółowymi wytycznymi co do konkretnych sposobów postępowania. Dopiero niedawno zaczęły się pojawiać opracowania o charakterze prawniczo-poradnikowym [Chadkowski 2011; Marciniak 2011] poparte publikacjami PIP [Kucharska 2012], zawierające zbiór rekomendacji dotyczących sposobów przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy. Należałoby oczekiwać, że wraz ze wzrostem świadomości społecznej Polaków w odniesieniu do problematyki mobbingu [Ger 2004; Durniat 2010a], wzrastającą liczbą szkoleń antymobbingowych [Durniat 2014] i badań w tej dziedzinie [Durniat 2013, s. 177; Einarsen i in. 2011; Grzesiuk, Gamian-Wilk 2014] oraz popularyzacją wiedzy na temat jednoznacznie negatywnych konsekwencji mobbingu [Leymann 1996; Nield 1996; Durniat 2010b, 2011a, 2011b; Hirigoyen 2003; Hoel i in. 2003; Matthiesen, Einarsen 2004], organizacje zaczynają traktować opisywany problem poważnie i będą wypracowywać coraz to skuteczniejsze procedury i mechanizmy ochrony zdrowia psychicznego oraz godności pracownika w miejscu pracy [Hirigoyen 2003; Durniat 2011a, 2011b, 2014; Kunecka 2010]. Niestety, zarówno w naszym kraju, jak i na świecie istnieją nieliczne badania naukowe [Resch, Schubinski 1996; Salin 2008; Mikkelsen i in. 2011; Durniat 2012; Harrington i in. 2012]

¹ S. Einarsen w niektórych pracach używał terminu *mobbing*, w innych zaś *bullying*, traktując je jako synonimy (choć do końca nimi nie są). Należy jednak zauważyć, że we literaturze przedmiotu wielu badaczy używa zamiennie obu tych pojęć. Stosowanie jednego lub drugiego terminu wiąże się z przyjęciem odmiennej tradycji badawczej i kulturowej.

poświęcone analizom organizacyjnych procedur antymobbingowych. Należy także zauważyć, że istniejący stan wiedzy naukowej dotyczącej mobbingu wyrósł głównie z badań realizowanych na szeroko rozumianych, heterogenicznych grupach pracowników różnych szczebli hierarchii organizacji oraz ofiarach mobbingu [Leymann 1996; Einarsen, Skogstad 1996; Zapf i in. 2011; Grzesiuk, Gamian-Wilk 2013]. Dotychczas niewiele badań przeprowadzono na grupach pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za implementację procedur antymobbingowych, czyli na pracownikach działów ZZL i HR. Tymczasem perspektywa tych grup pracowniczych jest niezwykle cenna, ponieważ rola w organizacji, w połączeniu ze specjalistycznym wykształceniem, wiedzą oraz doświadczeniem, stwarzają szansę na wniesienie wielu nowych i wiarygodnych informacji na temat mobbingu w miejscu pracy. Niektórzy współcześni badacze, dostrzegając ową lukę w sposobie zdobywania informacji o mobbingu, wnioskuje o nasilenie realizacji tego typu badań [Einarsen i in. 2011; Hodgins i in. 2014; Fox, Cowan 2015]. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań polskich, dotyczących organizacyjnych mechanizmów zapobiegania i radzenia sobie z mobbingiem, na podstawie wiedzy uzyskanej od specjalistów HR oraz działacza związków zawodowych.

2. Metodyka badań, założenia i dobór próby badawczej

Przeprowadzone i opisywane w niniejszym artykule badania stanowiły część dużego, międzynarodowego projektu badawczego², którego realizacja rozpoczęła się w roku 2014 w partnerstwie 14 różnych krajów świata. Celem projektu jest międzykulturowa analiza specyfiki mobbingu oraz identyfikacja najlepszych praktyk prewencyjnych i zaradczych wobec mobbingu w miejscu pracy. W każdym kraju przyjęto tę samą metodykę badań: technikę wywiadów ustrukturyzowanych, realizowanych na celowo dobranych grupach specjalistów HR oraz działaczy związków zawodowych. Założono, że w celu uzyskania wiarygodnego (i w miarę reprezentatywnego) obrazu postaw, reakcji oraz sposobów radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy badacze w każdym z krajów przeprowadzą ustrukturyzowane wywiady dotyczące mobbingu z 15 pracownikami: 14 specjalistami HR zatrudnionymi w różnych organizacjach oraz co najmniej z jednym działaczem związków zawodowych. W polskiej próbie badawczej znalazło się 14 specjalistów ZZL (w tym 6 zajmujących obecnie stanowisko HR-menedżera) oraz jeden doświadczony (30-letni staż pracy i działalności związkowej) członek związków zawodowych. Badanych rekrutowano z organizacji zlokalizowanych na terenie Wrocławia i okolic, korzystając zarówno z sieci osobistych kontaktów zawodowych, jak i zwracając się – drogą

² Projekt o akronimie WBCM (*Workplace Bullying Culture Matters*), kierowany przez Denise Salin, Hanken School of Economics (Finlandia), i Renee L. Cowan, University of Texas at San Antonio (USA). W ramach projektu współpracuje 14 badaczy mobbingu, tzw. *Country Partners*, z wybranych krajów świata. W Polsce rolę tę odgrywa pierwsza z autorek niniejszego artykułu.

telefoniczną i mailową – z prośbą o udział w badaniu do nieznanym badaczom osób. Wśród respondentów znaleźli się doświadczeni specjaliści HR różnych organizacji, których staż pracy w działach ZZL wahał się od 1 roku (1 osoba) do 16 lat (1 osoba); średnio mieli 7-letnie doświadczenie zawodowe w zakresie ZZL. Większość respondentów (11 osób) pochodziła z organizacji sektora prywatnego, cztery osoby związane były z organizacjami sektora państwowego. Trzech pracowało w małych organizacjach (zatrudniających kolejno: 20, 40 i 50 pracowników), 6 w organizacjach zatrudniających od 250 osób do tysiąca pracowników, kolejne 6 osób pracowało w dużych i bardzo dużych instytucjach (od 2 do 88 tysięcy pracowników). Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy; badanych poinformowano o prawie do nieudzielania odpowiedzi lub przerwania badania w dowolnym momencie. Wszyscy byli szczegółowo informowani o celach i założeniach realizowanego projektu. Wywiady przeprowadzono³ w kwietniu 2014 r., zawsze indywidualnie i poza miejscem pracy (na terenie Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego lub w innych, sugerowanych przez respondentów miejscach). Każdy wywiad trwał od 35 minut do 1 godziny, badani odpowiadali (łącznie z pytaniami metryczkowymi) na 23 pytania⁴, natomiast treść niniejszego artykułu będzie oparta na analizie odpowiedzi dotyczących czterech następujących pytań: Co Pani/Pana zdaniem jest najlepszym sposobem przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy? Jakie są Pani/Pana zdaniem najlepsze metody radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy? Kto standardowo zajmuje się rozwiązywaniem skarg dotyczących mobbingu w pracy? Do kogo najczęściej zwracają się ofiary mobbingu w miejscu pracy? Poniżej zaprezentowano wybrane wyniki badań.

3. Prezentacja wybranych wyników badań

3.1. Prewencja mobbingowa – stan realny oraz postulowany

Wszystkie przebadane osoby podkreślały konieczność szerzenia wiedzy na temat mobbingu, a do najbardziej elementarnych form przeciwdziałania mobbingowi specjaliści ZZL zaliczali szkolenia, które powinny być skierowane zarówno do kadry zarządzającej, pracowników niższego szczebla, jak i osób pracujących w działach HR. Pożądanym celem szkoleń, według badanych, byłoby nie tylko przekazanie definicji oraz wyjaśnienie istoty i konsekwencji istnienia mobbingu w organizacji, ale również nabycie przez pracowników umiejętności prawidłowego rozpoznawania

³ Realizację badań wspierali studenci IV roku studiów magisterskich psychologii, prowadzonych przez Instytut Psychologii UWr w roku akademickim 2013/2014 (w formie grupowego projektu badawczego w ramach warsztatu „Mobbing – patologiczne zachowania organizacyjne. Metody diagnozy i przeciwdziałania”).

⁴ Zakres i treść zadawanych respondentom pytań przekracza ramy niniejszego artykułu; niebawem zostaną opublikowane kolejne artykuły naukowe opisujące inne aspekty oraz pozostałe wyniki zrealizowanego projektu badawczego.

symptomów tego zjawiska. Niektórzy badani sugerowali, że „takie szkolenia [...] powinny być ujęte już w programach adaptacji nowych pracowników [...]. Myślę, że każdy nowy pracownik naszpikowany odpowiednią wiedzą i oczekiwaniami firmy nie pokusi się o stosowanie takich zachowań w przyszłości”.

Kolejnym, bardzo często wymienianym elementem prewencji antymobbingowej było tworzenie odpowiedniej kultury i klimatu w organizacji. Według badanych do pożądaných elementów kultury organizacji wolnej od mobbingu należą: jasne i przejrzyste reguły komunikowania się, dbałość o przestrzeganie ogólnie znanych zasad zapisanych w wewnętrznych kodeksach etycznych, czujność zarządzających oraz dbałość o integrację pracowników i przełożonych. Temu celowi ma służyć „tworzenie wspólnoty grupowej i wspólne wypadki po pracy”. Wśród wypowiedzi pojawił się również postulat nieprzeciążania pracowników nadmiarem pracy i presją czasu: „dopasowane (zadań) do możliwości i czasu” oraz dbałość o właściwą alokację zadań względem możliwości i kompetencji pracowników. Tym niemniej, niektórzy badani wyrazili wątpliwość co do realnych możliwości realizacji tego postulatu: „jeśli chodzi o (zdrowy bilans) ilość i jakość pracy, to na razie jest nierealne, zwłaszcza w korporacji... albo jedno, albo drugie... przeważnie wymaga się ilości. Nie walczy się o jakość w żaden sposób, ale też się jej wymaga i stąd rodzi się presja”. Ponadto specjaliści HR podkreślali, że bardzo ważnym elementem prewencji antymobbingowej jest jednoznaczne komunikowanie braku akceptacji dla mobbingu; według badanych należy „dawać jasny przekaz braku akceptacji takich zachowań” oraz „pokazywać, w jakich granicach pracownicy mogą się poruszać”. Ponadto respondenci sugerowali przeprowadzanie badań oraz różnorodnych czynności kontrolnych, takich jak: „badanie satysfakcji pracowników, pytanie oddolne pracowników o (patologiczne) zjawiska, czy one występują, czy (pracownicy) potrzebują jakiegos wsparcia, czy należy bardziej uszczelnić aspekty monitorowania pracy menedżerów itp.”.

Według przebadanych specjalistów HR innym, bardzo ważnym elementem prewencji antymobbingowej jest stworzenie przejrzystej i ogólnie znanej pracownikom danej organizacji procedury zgłaszania oraz rozwiązywania spraw mobbingowych. Analizując wypowiedzi specjalistów HR, należy zauważyć, że tylko część z nich wskazywała na istnienie oraz sprawność funkcjonowania wewnątrzorganizacyjnych standardów etycznych i procedur antymobbingowych. Uczestników badania można podzielić na dwie grupy: tych, którzy pracują w organizacjach posiadających jasno sprecyzowane normy i sprawnie działające procedury antymobbingowe (o czym świadczą takie przekonania i wypowiedzi badanych, jak np. „każda organizacja ma swoją procedurę wypracowaną na wypadek mobbingu”), oraz pracowników związanych z organizacjami, w których problematyka mobbingu jest ignorowana i w których nadal nie istnieją żadne wystandaryzowane sposoby postępowania wobec mobbingu i potencjalnych mobberów. Badani z tej grupy przyznawali, że w ich organizacjach nie funkcjonuje coś takiego, jak „standardowe” rozwiązywanie skarg dotyczących mobbingu: „szczerze mówiąc, nie mam takiej wiedzy, jak to

wygląda standardowo [...]. W moim odczuciu nie ma standardowo, [...] no chyba, że mamy do czynienia z organizacjami o ułożonych normach, [...] tam jest co do zasady zapisane, do kogo zwraca się pracownik i w jakim trybie są pewne rzeczy rozstrzygane [...], tam istnieje procedura, która pokazuje, kto się takimi sprawami zajmuje”. Powyższe wypowiedzi świadczą o tym, że realny stan dotyczący kwestii przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy często różni się od postulowanego przez specjalistów HR stanu pożądanego, który *notabene* powinien być implikacją istniejących w naszym kraju uregulowań prawnych.

3.2. Interwencja antymobbingowa

Na podstawie wypowiedzi niektórych specjalistów HR można wywnioskować, że jeśli nawet w organizacjach istnieją określone standardy etyczne i procedury zgłaszania skarg mobbingowych, są one często martwe i nieefektywne, a zgłaszane sprawy bywają niekiedy powierzane do rozwiązania przypadkowym osobom: „Nato miast najczęściej, co mnie bardzo martwi, mimo długoletnich kampanii na temat mobbingu i różnego rodzaju programów przeciwdziałania mobbingowi organizacje sobie tego ‘nie układają’. Trochę działają jak strażak i stąd ta moja opinia, że częściej wygląda to tak: ‘No dobrze, Ty Kowalski się tym zajmiesz, tak? Albo: idź do działu personalnego’. Przepraszam za trywializowanie, ale to tak mniej więcej wygląda”. Wypowiedź innej osoby brzmi następująco: „U nas to wygląda tak, że do końca zeszłego roku była osoba w dziale HR; była ona na stanowisku do spraw mobbingu, więc było to jasno określone i powiedzmy, było zarządzenie i ta osoba. Natomiast później nastąpiła przerwa, ta osoba odeszła gdzieś indziej i w tej chwili od bardzo niedawna jest osoba, która ma to (tj. zajmowanie się skargami mobbingowymi) w obowiązkach. No ale jest to ktoś, to dopiero przyszedł”. Choć opisywany przez specjalistów HR poziom profesjonalizacji działań wobec problematyki mobbingu bywa czasem niski, badani dostrzegają konieczność istnienia zarówno sprawnej procedury antymobbingowej, jak i konieczność zaangażowania w tego typu działania kompetentnych i godnych zaufania pracowników: „jasno określona procedura [...] i osoba godna zaufania”. Inny badany stwierdził: „myślę o tym, że powinna być jakaś procedura, która określa działania w tym przypadku, bo to jest też ważne nawet dla tej osoby, która ten problem ma, żeby ona wiedziała, co ma zrobić i do kogo może się zwrócić. I teraz kluczowe jest to, kim jest ta osoba, do której ona może się zwrócić... czyli to musi być osoba, która ma odpowiednie przygotowanie [...]. Śmiem twierdzić, że bardzo dobrze by było, gdyby to była osoba, która jest po psychologii”. Niektórzy badani wychodzili poza propozycję wytyczania „męża zaufania” – specjaliści do spraw mobbingu, sugerując potrzebę tworzenia niezależnej komisji do spraw mobbingu. Jeszcze inni pogłębiali ideę profesjonalizacji działań takich komisji, proponując włączanie do tego rodzaju instytucji osób trzecich, czyli zewnętrznych ekspertów do spraw mobbingu. Ponadto osoby badane podkreślały wagę psychologicznych i etycznych aspektów rozpatrywania spraw mobbingowych

w miejscu pracy: „wydaje mi się, że to jest ważne, żeby pracownik, który idzie do takiego ośrodka przynajmniej miał przekonanie, że może tej osobie zaufać, że [...] jest miejsce, w którym może się spotkać z tą osobą w dyskretnych warunkach”. Badani podkreślali także wagę wnikliwej i wieloaspektowej diagnozy problemu (przesłuchanie ofiary, mobbera oraz świadków) oraz sugerowali podejmowanie działań ochronnych wobec ofiary i konsolidacyjnych (fizyczne oddzielenie sprawcy mobbingu od ofiary oraz próba podjęcia mediacji): „na pewno umiejętna interpretacja i umiejętne przyjrzenie się sytuacji, jeżeli skarga jest [...] poprowadzenie mediacji, jeżeli osoby zamieszane w konflikt lub trwającą długotrwale sytuację mobbingową, mają jeszcze na to ochotę”. Przebadani specjaliści HR są świadomi tego, że poważne traktowanie przez organizację problematyki mobbingu oraz profesjonalne podejście do rozwiązywania zgłaszanych skarg mobbinowych jest bardzo ważne ze względu na ochronę zdrowia i dobrostanu pracowników oraz przekłada się na kreowanie pozytywnego obrazu organizacji i utrzymanie jej dobrej reputacji

Omawiając sposoby interwencji mobbingowej, specjaliści HR podkreślali, że obowiązkiem każdego pracownika i pracodawcy jest szybka i zdecydowana reakcja wobec mobbingu. Badani zdecydowanie negatywnie oceniali stosowanie różnego rodzaju działań tuszujących: „Chyba najgorszą rzeczą w mojej ocenie jest załatwianie takich spraw na zasadzie zamiatania problemu pod dywan”. Niektórzy specjaliści HR sugerowali stosowanie praktyk publicznego potępienia, ukarania, a nawet zwolnienia dyscyplinarnego osoby, której udowodniono stosowanie mobbingu w miejscu pracy: „Zwolnienie mobbera, jeżeli zachowania są udowodnione, jeśli jest na to potwierdzenie, są świadkowie”. Inny badany stwierdził, że konieczne jest „podjęcie bardzo radykalnych działań i zakomunikowanie tych działań całej organizacji, tak żeby pracownicy mieli świadomość, że jest kontrola, że takie zachowania są niedopuszczalne w danej spółce czy organizacji [...] pokazanie, że za takie zachowania grożą negatywne konsekwencje”. Niektórzy byli zdania, że jedynie stosowanie dotkliwych sankcji wobec agresorów może zmniejszyć skalę występowania mobbingu w miejscu pracy.

3.3. Podmioty odpowiedzialne za rozwiązywanie skarg mobbingowych

Respondenci najczęściej wskazywali dział HR jako jednostkę odpowiedzialną za rozwiązywanie skarg dotyczących mobbingu w organizacji: „Generalnie powinien się tym zająć pracodawca, następnie pracodawca wskazuje osoby w organizacji, które umacnia, jeśli chodzi o zajmowanie się sprawami związanymi z mobbingiem. Są to najczęściej komórki kadrowe czy też HR”. Badani wymieniali także konkretne stanowiska i ciała kolegialne powoływane przez działy HR, które powinny zajmować się sprawami mobbingu w organizacji: „W niektórych organizacjach istnieje coś takiego, jak komitet antymobbingowy, w innych są anonimowe skrzynki, do których można wrzucić skargi, zażalenia i to jest potem rozpatrywane; w innych są specjaliści ds. rozwoju bądź komfortu pracy”. Inny ankietowany opowiadał: „Dział

HR zazwyczaj zgłasza to dyrektorowi personalnemu, który ustanawia komisję antymobbingową i ta komisja rozstrzyga sprawy mobbingowe”. Według niektórych respondentów w skład takich komisji powinni wchodzić nie tylko specjaliści HR, ale także menedżerowie różnych działów oraz zewnętrzni eksperci. Różnice w sugerowanych rozwiązaniach oraz składach komisji antymobbingowych wynikały z różnorodności doświadczeń i różnorodności organizacji, z których pochodzili rozmówcy. Pojawiały się także pojedyncze wypowiedzi specjalistów HR świadczące o tym, że rozwiązywaniem spraw mobbingowych w ich organizacji zajmuje się bezpośredni przełożony, „supervisor” lub osoba odpowiedzialna za wdrażanie nowych pracowników do organizacji. Niekiedy wskazywano także związki zawodowe jako organ zajmujący się rozwiązywaniem skarg dotyczących mobbingu. Niektórzy respondenci wychodzili nawet poza ramy komórek wewnątrzorganizacyjnych i wymieniali takie instytucje, jak np. stowarzyszenia antymobbingowe, podkreślając znaczenie wyspecjalizowanej wiedzy i profesjonalizmu działań członków tychże organów. Badani sugerowali możliwość współpracy pomiędzy różnymi instytucjami w celu wspierania działań pracodawców w zakresie ochrony pracowników przed mobbingiem. Specjaliści HR, świadomi prawnego aspektu mobbingu oraz zapisów polskiej ustawy antymobbingowej, pamiętali również o instytucjach prawnika i sądu, do których mogą zgłosić się ofiary mobbingu w miejscu pracy: „dalej takie sprawy rozpatruje sąd”.

3.4. Podmioty, do których zwracają się ofiary mobbingu w miejscu pracy

Wielu specjalistów HR zapytanych o podmioty, do których najczęściej zwracają się ofiary mobbingu w pracy, wskazywali na przełożonych: „W mojej ocenie osoba powinna zgłosić się do bezpośredniego przełożonego”. Dodatkowo badani zaznaczali, że w przypadku gdy mobbing stosuje przełożony, ofiara może zwrócić się o pomoc do działu personalnego: „jeśli osoba pada ofiarą mobbingu ze strony bezpośredniego przełożonego, powinna zgłosić się do innego członka kadry zarządzającej, do którego ma zaufanie, np. przełożonego tego przełożonego, dyrektora działu zarządzania zasobami ludzkimi, bądź do innej zaufanej osoby, która byłaby w stanie pomóc”. Ponieważ statystycznie najczęściej, niestety, mobberem jest właśnie przełożony (ok. 60% przypadków (por. [Durniat 2008, 2015a; Zapf i in. 2011]), tego typu sytuacje mogą przeważać. W opinii wielu pracowników HR ofiary mobbingu, szukając pomocy, odwołują się raczej do relacji o charakterze prywatnym (kierując się przesłankami *stricte* psychologicznymi, związanymi potrzebą poczucia bezpieczeństwa i zaufania) niż do relacji i zależności służbowych. Badani relacjonowali, że bywają także przypadki, kiedy ofiary mobbingu nie są chętne ani gotowe do tego, aby komukolwiek zwierzyć się ze swojej trudnej sytuacji w miejscu pracy: „Czasami się w ogóle nie zwracają się do nikogo [...], a jeżeli się zwracają, to najczęściej do współpracowników, czyli do swoich kolegów [...] później, często metodą pantoflową, (informacja o mobbingu) dociera do osób na wyższych stanowiskach”. Specjaliści HR przypuszczają, że tego typu postawa wynika zarówno z poczucia wstydu,

jak i lęku o utratę pracy, świadomie zresztą wzmacnianego przez prześladowcę poprzez zastraszanie i szantażowanie ofiary. W opinii respondentów najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, czy ofiara mobbingu zwróci się do kogokolwiek z prośbą o pomoc (czy choćby wysłuchanie), jest właśnie zaufanie, jakim dana osoba obdarza innych pracowników: „ofiara najczęściej zgłasza się do osoby, do której ma największe zaufanie, która np. była zaangażowana w proces rekrutacji pracownika albo jest kolegą, koleżanką; albo jest to osoba z zupełnie innego działu, z którą ofiara współpracuje, która jest jej bliska [...]. Mam bowiem wrażenie, że może być pewien dyskomfort w informowaniu szefa u góry o takich działaniach”. Przebadani specjaliści HR zdają sobie sprawę z faktu, że podleganie mobbingowi w organizacji jest dla pracownika sytuacją bardzo trudną, wręcz wstydliwą, obniżającą poczucie społecznych i zawodowych kompetencji oraz uwłaczającą godności osobistej osoby prześladowanej. Uczestnicy badania wspominali także o istotnej roli przyjaciół i rodziny we wspieraniu ofiar mobbingu. Niekiedy badani wskazywali związki zawodowe jako organ, do którego mogą zwracać się ofiary mobbingu; pojawiały się także sugestie dotyczące możliwości odwołania się ofiar do stowarzyszeń antymobbingowych. Niektórzy specjaliści HR dostrzegali konieczność kierowania ofiar mobbingu na konsultacje psychologiczne: „Bo to jest problem, który [...] wymaga prawidłowego podejścia psychologicznego. Bo jeśli już faktycznie zdiagnozujemy że jest to mobbing, to taka osoba na pewno potrzebuje wsparcia”.

4. Zakończenie oraz wnioski implementacyjne

Reasumując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że większość wypowiedzi specjalistów HR dowodzi wysokiej świadomości zagrożeń związanych z występowaniem mobbingu w miejscu pracy. Ponadto mają świadomość obowiązującego – w świetle istniejącej ustawy antymobbingowej – prawa oraz są przekonani o możliwości wpływu organizacji, pracodawców i menedżerów oraz instytucjonalnych zasad i procedur na występowanie mobbingu w miejscu pracy. Opisane przez specjalistów HR moderujące wobec mobbingu praktyki organizacyjne doskonale wpisują się w proponowane przez badaczy tego fenomenu modele teoretyczne, ukazujące mobbing jako patologię organizacji i zarządzania, uwarunkowaną czynnikami społeczno-kulturowymi (por. [Leymann 1996; Vartia 1996; Zapf i in. 1996; Durniat 2009, 2015]). Takie ujęcie mobbingu zakłada możliwość jego moderowania oraz implikuje wiele wniosków aplikacyjnych, ważnych dla praktyków zarządzania organizacjami. Przebadani specjaliści HR zaproponowali szeroki wachlarz działań prewencyjno-interwencyjnych wobec mobbingu, a przedstawione przez nich propozycje pozostają w zgodzie z zaleceniami PIP-u [Kucharska 2012, s. 21–31], a nawet je wzbogacają i pogłębiają. Wiele proponowanych rozwiązań prewencyjnych dotyczyło „twardych” i bardzo wymiernych działań organizacyjnych, takich jak: szerzenie wiedzy dotyczącej mobbingu poprzez organizację profesjonalnych szkoleń, tworzenie wewnętrznych uregulowań i przejrzystych procedur antymobbingowych,

powoływanie wewnątrzorganizacyjnych komisji do spraw mobbingowych, odpowiednia alokacja zadań oraz komunikowanie braku tolerancji dla mobbingu w organizacji. Wśród zalecanych działań interwencyjnych specjaliści HR rekomendowali bezzwłoczne reagowanie na zgłaszane skargi, szybką i fachową interwencję, dogłębną diagnozę problemu oraz stosowanie dotkliwych sankcji wobec mobberów. Pozostałe rekomendacje dotyczyły „miękkich” aspektów zarządzania organizacją i koncentrowały się wokół troski o właściwy klimat i kulturę organizacyjną, budowanie poczucia spójności i zaufania wśród pracowników oraz dbałość o przestrzeganie standardów etycznych. Warto zauważyć, że wyniki wcześniej prowadzonych badań naukowych w zakresie mobbingu oraz większość płynących z nich wniosków implementacyjnych [Leymann 1996; Resch, Schubinski 1996; Salin 2008; Durniat 2010a, 2010c, 2012, 2013; Fox, Cowan 2015] jest z zgodna z rekomendacjami płynącymi od praktyków, specjalistów HR. Niestety, zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań pozwalają na postawienie hipotezy, że w naszym kraju istnieje nadal wiele organizacji, które nie uczyniły jeszcze nic w zakresie ochrony pracowników przed mobbingiem. Tym niemniej, w celu weryfikacji tejże hipotezy oraz dążąc do uzyskania jeszcze bardziej wiarygodnego i pełnego obrazu wewnątrzorganizacyjnych mechanizmów prewencji i radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy, zasadne byłoby przeprowadzenie podobnych badań na losowo dobranej i reprezentatywnej próbie pracowników z organizacji funkcjonujących na terenie naszego kraju.

Literatura

- Cieślak W., Stelina J., 2004, *Definicja mobbingu oraz obowiązek pracodawcy przeciwdziałania temu zjawisku (art. 94 k.p.)*, Państwo i Prawo, nr 12, s. 68.
- Durniat K., 2008, *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, s. 548–557.
- Durniat K., 2009, *Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań, s. 919–934.
- Durniat K., 2010a, *Menedżer w sytuacji zagrożenia organizacji mobbingiem – diagnoza, interwencja, przeciwdziałanie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 115, s. 160–168.
- Durniat K., 2010b, *Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, SWSPiZ, nr 10 (1), s. 129–148.
- Durniat K., 2010c, *Prospołeczne mechanizmy zarządzania organizacją jako bufor zachowań mobbingowych*, Współczesne Zarządzanie, nr 1, s. 94–107.
- Durniat K., 2011a, *Mobbing jako zagrożenie dla tożsamości i integralności jednostki – z perspektywy pracy i rodziny*, [w:] Golińska L., Bielawska-Bartowicz E. (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 381–395.
- Durniat K., 2011b, *Specyfika i konsekwencje mobbingu jako procesu obniżającego efektywność wykonania pracy zawodowej*, [w:] Juliszewski T., Ogińska H., Złowodzki M. (red.), *Obciążenia psychiczne prac – nowe wyzwania dla ergonomii*, Komitet Ergonomii PAN, Kraków, s. 227–246.
- Durniat K., 2012, *Prewencja i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich organizacjach*, Współczesne Zarządzanie, nr 4, s. 213–222.

- Durniat K., 2013, *Mobbing w miejscu pracy: zarys tradycji badawczej, podstawowe założenia, metodologia i wybrane wyniki badań własnych*, Prace Psychologiczne, nr LXII, Acta Universitatis Wratislaviensis, nr 3546, s. 175–189.
- Durniat K., 2014, *Rozwój i edukacja kapitału ludzkiego w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350, s. 105–114.
- Durniat K., 2015, *Organizational and socio-organizational mobbing antecedents*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XVI, z. 3, cz. 1, s. 25–41.
- Chadkowski M., 2011, *Mobbing, aspekty prawnoprawo-organizacyjne*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L., 2011, *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, Taylor & Francis, New York.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L., 2011, *The concept of bullying and harassment at work: The European tradition*, [w:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, Taylor & Francis, New York, s. 3–39.
- Einarsen S., Skogstad A., 1996, *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 5 (2), s. 185–201.
- Fox S., Cowan R.L., 2015, *Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying*, Human Resource Management Journal, no. 25 (1), s. 116–130.
- Ger E., 2004, *Mobbing. Nowe pojęcie czy nowe zjawisko? Z pogranicza psychologii klinicznej oraz psychologii pracy*, <http://www.lgrant.com/Mobbing-wnioski>, (18.01.2012).
- Głądoch M., 2006, *Mobbing a praca pod kierownictwem pracodawcy*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 4, s. 22.
- Grzesiuk L., Gamian-Wilk M., 2014, *Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genozą i konsekwencjami*, Psychologia Społeczna (w druku).
- Harrington S., Rayner C., Warren S., 2012, *Too hot to handle? Trust and human resource practitioners' implementation of anti-bullying policy*, Human Resource Management Journal, no. 22 (4), 392–408.
- Hirigoyen M.-F., 2003, *Molestowanie w pracy*, W drodze, Poznań.
- Hodgins M., MacCurtain S., Mannix-McNamara P., 2014, *Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions*, International Journal of Workplace Health Management, no. 7 (1), s. 54–72.
- Hoel H., Cooper C. L., Faragher B., 2001, *The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 10 (4), s. 443–465.
- Hoel H., Einarsen S., Cooper, C., 2003, *Organisational effects of bullying*, [w:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, Taylor & Francis Press, London.
- Kodeks Pracy, tekst ujednolicony, nowelizacja z 1 maja 2004 r., wydanie uzupełnione tekstem ustawy na 14 listopada 2003 r., Dz.U., nr 213, poz. 2081 ze zm.
- Kucharska A., 2012, *Mobbing. Informator dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy. Główny Inspektorat Pracy, Warszawa.
- Kunecka D., 2010, *Polityka antymobbingowa jako instrument zarządzania*, Współczesne Zarządzanie, nr 1, s. 108–115.
- Leymann H., 1990, *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*, Violence and Victims, no. 5, s. 119–126.
- Leymann H., 1996, *The content and development of mobbing at work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 5 (2), s. 165–184.
- Marciniak J., 2011, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters-Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa.

- Matthiesen S.B., Einarsen S., 2004, *Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work*, British Journal of Guidance and Counseling, no. 32 (2), s. 335–356.
- Matthiesen S.B., Einarsen S., 2007, *Perpetrators and targets of bullying at work: role stress and individual difference*, Violence and Victims, no. 22, s. 735–753.
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M., 2005, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź.
- Nield K., 1996, *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 5 (2), s. 239–249.
- Mikkelsen E.G., Høgh A., Puggard L. B., 2011, *Prevention of bullying and conflicts at work*, International Journal of Workplace Health Management, no. 4 (1), s. 84–100.
- Resch M., Schubinski M., 1996, *Mobbing – Prevention and Management in Organizations*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 5 (2), s. 295–307.
- Salin D., 2008, *The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors*, Scandinavian Journal of Management, no. 24, 2s. 21–231.
- Ustawa z 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, art. 94³. Dz.U., nr 213, poz. 2081 ze zm.
- Vartia M., 1996, *The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 5 (2), s. 203–214.
- Zapf D., Escartin J., Einarsen S., Hoel H., Vartia M., 2011, *Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace*, [w:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, Boca Raton, London, Taylor & Francis Press, New York.
- Zapf D., Knorz C., Kulla M., 1996, *On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes*, European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 5 (2), s. 215–237.