

Stanowisko MPiPS w sprawie udzielania urlopów szkoleniowych i katalogu dodatkowych świadczeń, Rzeczpospolita z dnia 31.08.2010 r.

Stanowisko MPiPS z 12.8.2010 r. (DPR-III-053-80457/TW/AGr/10).

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r., nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. Nr 65, poz. 595 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141).

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. o radcach prawnych (Dz. U. z 2010 r. Nr 10, poz. 65 z późn. zm.).

Wiącek A., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych w znowelizowanym kodeksie pracy*, PiZS 2010, Nr 9.

Wiącek A., *Prawne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników*, PiZS Nr 9/2009.

Wrątny J., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2004.

Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

2.10. Mobbing jako bariera w wykorzystaniu kapitału ludzkiego

Wprowadzenie

Pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy są uznawani za najbardziej wartościowy kapitał współczesnych organizacji – główny element kapitału intelektualnego oraz źródło tworzenia wartości dodanej. W warunkach postępującej intelektualizacji przedsiębiorstw rozwijanie potencjału ludzkiego jest traktowane jako piąta funkcja zarządzania¹⁹⁴. Jednak nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim polega nie tylko na sprawnie prowadzonych procesach doboru, oceny, rozwoju czy derekrutacji, ale przede wszystkim na stworzeniu odpowiedniego klimatu w relacjach międzyludzkich, sprzyjającego zatrzymaniu najbardziej wartościowych jednostek, zachęcaniu ich do dzielenia się wiedzą oraz jej wykorzystania dla osiągnięcia sukcesu rynkowego organizacji. Efektywna realizacja tych działań jest zdeterminowana uwarunkowaniami makro- i mikroekonomicznymi.

Współczesny rynek pracy – podobnie jak cała gospodarka – podlega głębokim i dynamicznym przeobrażeniom, które niosą ze sobą szereg szans, ale i zagrożeń. Postępująca globalizacja i zmiany warunków konkurencji oparte na kryteriach efektywności

¹⁹⁴ M. Koster, *Piąta funkcja zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 1, 1990, s. 12-13.

i skuteczności prowadzą do ekonomizacji stosunków społecznych i rywalizacji nie tylko na poziomie mikroekonomicznym (między podmiotami gospodarczymi), ale też między poszczególnymi jednostkami (tzw. wyścig szczurów). Trendy te uruchamiają mechanizm generujący szereg dysfunkcji i patologii organizacyjnych na płaszczyźnie relacji pracownik-organizacja oraz pracownik-pracownik. Nieprawidłowości w miejscu pracy niosą ze sobą poważne konsekwencje społeczne i ekonomiczne, a ignorowanie tego problemu przez praktyków powoduje, że staje się on ważnym przedmiotem badawczym.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako obszar dysfunkcji

Termin zarządzanie zasobami ludzkimi doczekał się wielu ujęć definicyjnych, które charakteryzuje jednak wspólny mianownik tj. traktowanie ludzi jako cennego kapitału decydującego o konkurencyjności organizacji. M. Armstrong o zarządzaniu zasobami ludzkimi napisał, iż jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – ludźmi – którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów organizacji¹⁹⁵. Jest to zarówno strategia, jak i praktyka nabywania, wykorzystywania oraz rozwoju potencjału intelektualnego zatrudnionych. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje szereg procesów: od analizy i wartościowania pracy, poprzez planowanie zatrudnienia, dobór; rozwój karier, kształtowanie warunków pracy i stosunków międzyludzkich, aż po derekrutację. Każdy z tych procesów jest zagrożona występowaniem dysfunkcji, które obniżają efektywność zarządzania najcenniejszym zasobem współczesnych organizacji.

Mianem dysfunkcji określa się wszelkie zaburzenie i nieprawidłowość w podejmowanych działaniach¹⁹⁶. Są to zakłócenia w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji lub procesów, w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym¹⁹⁷. Zachowania dysfunkcyjne, z jakimi najczęściej spotykamy się w miejscu pracy, możemy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach¹⁹⁸:

- w relacji organizacja – pracownicy, np. niesprawiedliwe traktowanie, molestowanie, mobbing;
- w relacji pracownicy – organizacja, np. kradzież, sabotaż, oszukiwanie, kłamanie, wywoływanie konfliktów.

W organizacji ma miejsce wiele zachowań dysfunkcyjnych, a szczególnie podatna na nie jest sfera zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzone w tym obszarze badania pozwoliły zidentyfikować nieprawidłowości (tabela 2.8) dotyczące takich etapów realizowania funkcji personalnej, jak pozyskiwanie pracowników, ich adaptacja, rozwój, motywowanie, ocenianie i derekrutacja.

Skutki dysfunkcji są rozległe oraz trudne do zdefiniowania. Mogą powodować obniżenie potencjału oraz jakości zasobów pracy, wydajności pracowników, a także ge-

¹⁹⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.

¹⁹⁶ W. Kieżun, *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa 2012, s. 16.

¹⁹⁷ Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 62-63.

^{198, 198} M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 36.

nerować znaczne koszty związane z zapobieganiem oraz zwalczaniem zjawisk dysfunkcyjnych¹⁹⁹. Utrudniają one także zaspokojenie potrzeb pracowników, czyli realizację jednego z podstawowych celów procesu pracy. Wiele ze wskazanych dysfunkcji znajduje swoje podłoże w patologii organizacyjnej, jaką jest zjawisko mobbingu. Mobbing szczególnie silnie skorelowany jest z procesem oceniania, motywowania oraz rozwoju – czyli tymi etapami procesu kadrowego, które istotnie determinują możliwość wykorzystania potencjału ludzkiego w organizacji. Można zatem stwierdzić, iż stanowi on kluczową barierę na drodze generowania wartości dodanej w oparciu o kapitał ludzki. W ostatniej dekadzie patologia ta wyraźnie przybrała na sile, o czym świadczy rosnąca liczba publikacji na ten temat. Wykorzystywanie pozycji przełożonych jest bowiem procedurą powszechnie występującą w codziennej rzeczywistości zawodowej wielu organizacji, choć nie zawsze ujawnianą. Mobbing jest zjawiskiem specyficznym, którego istotę trudno uchwycić, a które powoduje wiele negatywnych konsekwencji w organizacji.

Tabela 2.8. Dysfunkcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Obszar dysfunkcji	Przykłady
Dobór pracowników	<ul style="list-style-type: none"> - przyjmowanie do pracy w oparciu o kryteria pozamerytoryczne („po znajomości”) - brak rzetelnego sformułowania kryteriów doboru pracowników - nieprawidłowości w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej
Adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> - brak przekazywania pracownikom istotnych informacji - przekazywanie przez pracodawców fałszywych informacji o warunkach zatrudnienia
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> - brak pewności zatrudnienia - brak szkoleń podnoszących kwalifikacje - przeciążenie pracą - lęk przed wyrażaniem obaw oraz zgłaszaniem skarg w obecności przełożonego - niski poziom wynagrodzeń - nieprzestrzeganie przepisów bhp - zła atmosfera w pracy
Ocenianie	<ul style="list-style-type: none"> - brak systemowego podejścia do procesu oceniania - nieprzestrzeganie zasad i procedur oceniania - niesprawiedliwe oceny - brak sprzężenia zwrotnego na temat wyników oceny
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> - brak rzetelnej oceny potrzeb szkoleniowych - brak określenia celów szkoleń - szkolenia niedostosowane do potrzeb - brak szkoleń bądź ograniczenie ich do szkolenia bhp
Derekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> - brak informowania o powodzie zwolnienia - podawanie innych przyczyn zwolnienia niż rzeczywiste - zwolnienia niezgodne z przepisami prawa

Źródło: opracowano na podstawie J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego w świetle badań pilotażowych*, (w:) Z. Janowska, (red.), *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 467-483.

¹⁹⁹ Z. Janowska, *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 136.

Mobbing jako patologia organizacyjna

Patologia organizacyjna to względnie trwała niesprawność organizacji, która powoduje marnotrawstwo i utrudnia osiągnięcie wyznaczonych celów, w zakładanym czasie i przy określonych środkach²⁰⁰. Mobbing jest zachowaniem, które w negatywny sposób odbija się zarówno na jednostce, do której jest skierowane, jak i na otoczeniu²⁰¹. Zjawisko to istniało w miejscu pracy od dawna, ale dopiero na początku lat 80. XX wieku stało się przedmiotem zainteresowania. Dziś problematyka mobbingu ma charakter interdyscyplinarny, stąd istnieje wiele definicji tego pojęcia. Wynika to z faktu, iż mobbingiem interesują się różne dziedziny nauki – od socjologii przez psychologię i zarządzanie aż po prawo.

Termin „mobbing” pochodzi od angielskiego czasownika *to mob* oznaczającego: „szarpać”, „atakować”, „źle się obchodzić”, „oblegać”. Ujęcia definicyjne tej kategorii możemy podzielić na trzy grupy²⁰²:

- przedstawiające mobbing z punktu psychologicznego;
- prezentujące socjologiczny charakter zjawiska;
- opisujące mobbing jako zagrożenie w miejscu pracy.

W niniejszym opracowaniu przyjęto definicję sformułowaną w kodeksie pracy, która głosi, że mobbing to działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na jego uporczywym i długotrwałym nękananiu lub zastraszaniu, wywołujące zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, mające na celu poníženie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników²⁰³. Działanie takie jest postrzegane jako nieetyczne i irracjonalne, z uwagi na to, iż stanowi rodzaj przemocy ekonomicznej, psychicznej i społecznej. O mobbingu możemy mówić wówczas, gdy spełnione są jednocześnie następujące przesłanki²⁰⁴:

- zachowania polegające na dręczeniu pracownika muszą trwać co najmniej pół roku;
- mają one charakter powtarzalny tzn. występują co najmniej raz w tygodniu;
- sytuację cechuje nierówność władzy między mobberem i ofiarą, co utrudnia ofierze obronę;
- działania mają charakter intencjonalny, czyli są eskalowane oraz podejmowane przez sprawcę w określonym celu;
- powodują one negatywne konsekwencje dla zdrowia fizycznego lub/i psychicznego ofiary.

Mobbing będąc rodzajem prześladowania stanowi przejaw naruszenia dóbr osobistych pracownika. Charakteryzuje się systematycznymi, wrogimi i nieetycznymi zachowaniami, wymierzonymi przeciwko pojedynczej osobie. Może przyjmować formę

²⁰⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 263.

²⁰¹ M. Dąbrowska-Kaczorek, P. Banasik, *Jak wygrać z mobbingiem?*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 59-73.

²⁰² 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.

²⁰³ M. Buczma, *Kodeks pracy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 54.

²⁰⁴ J. Pospiszył, *Patologie społeczne*, PWN, Warszawa 2009, s. 279.

czynną przejawiającą się w nadmiernym obciążaniu pracownika obowiązkami, lub bierną, polegającą na jego lekceważeniu²⁰⁵. Występowanie mobbingu jest skutkiem niewłaściwych zachowań pracodawcy, przełożonego lub współpracownika. Duża częstotliwość i długi okres występowania tych zachowań prowadzi do problemów psychicznych, społecznych i zdrowotnych u ofiary. Osoba, która go doświadcza, zostaje zepchnięta na gorszą pozycję oraz staje się celem negatywnych zachowań społecznych.

Mobbing może przyjmować różne formy. H. Leymann wyodrębnił 5 kategorii działań o charakterze mobbingowym. Najbardziej charakterystyczne wymieniono w tab. 2.9.

Tabela 2.9. Przejawy mobbingu w organizacji

Obszar oddziaływania	Przykładowe zachowania
Sfera komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczenie możliwości wypowiadania się pracownika, - przerywanie wypowiedzi, - reagowanie na uwagi krzykiem, - ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy i życia prywatnego, - groźby i aluzje ustne oraz pisemne
Sfera stosunków społecznych	<ul style="list-style-type: none"> - unikanie rozmów z pracownikiem, - utrudnianie utrzymywania relacji z innymi pracownikami, - niedopuszczanie do głosu, - ignorowanie
Sfera społecznego odbioru	<ul style="list-style-type: none"> - szerzenie negatywnych opinii na temat pracownika, - publiczne podważanie kompetencji pracownika, - wyśmiewanie wyglądu, - plotkowanie i ośmieszanie, - zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą, - kwestionowanie podejmowanych decyzji
Sfera jakości sytuacji życiowej i zawodowej	<ul style="list-style-type: none"> - pozbawianie zadań do wykonania, - zlecanie wykonania prac bezsensownych, poniżej kompetencji pracownika lub przekraczających jego możliwości, - nadmierne obciążanie obowiązkami
Sfera oddziaływania na stan zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> - zlecanie prac szkodliwych dla zdrowia, niebezpiecznych i zagrażających życiu - zlecanie zadań przekraczających fizyczne możliwości pracownika, - groźenie lub/i stosowanie przemocy fizycznej, - wyrządzanie szkód psychicznych

Źródło: opracowano na podstawie W. Stelmach, *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa 2005, s. 151-153, M. Zych, *Mobbing w polskim prawie pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 5 oraz <http://www.infor.pl/prawo/praca/mobbing/274123,Na-czym-moze-polegac-mobbing.html> (28.02.2015).

Działania w sferze komunikacji dotyczą formy, częstotliwości i rodzaju kontaktów z przełożonym i przejawiają się w ograniczaniu prawa pracownika do kontaktu lub nieustannym wzywaniu na rozmowę. Zachowania zaburzające stosunki społeczne są ukierunkowane na wyeliminowanie szykanowanej osoby z zespołu (ostracyzm). Zachowania zaburzające odbiór mają na celu ośmieszyć pracownika i obniżyć jego poczucie wartości

²⁰⁵ <http://mobbing-dyskryminacja.pl/mobbing.html> (26.02.2015).

w oczach współpracowników. Istnej też grupa zachowań mobbera, które prowadzą do obniżenia jakości sytuacji życiowej i zawodowej pracownika. Koncentrują się one na obciążaniu pracownika nadmiarem zadań bezużytecznych, przekraczających jego możliwości lub też niepozwalających mu tych umiejętności w pełni wykorzystać. W tym obszarze mieszczą się też działania pozbawiające pracownika możliwości świadczenia pracy w celu wytworzenia u niego poczucia bezużyteczności. Zdarzają się też działania szkodliwe z punktu widzenia kondycji fizycznej i psychicznej jednostki.

Przedstawione przykłady nie wyczerpują repertuaru zachowań charakterystycznych dla mobbingu, gdyż jest on zjawiskiem wielopostaciowym. Działania cechujące mobbing mogą być zróżnicowane, zaś ich wspólnym mianownikiem jest szkodenie ofierze oraz naruszanie jej dóbr osobistych.

Mobbing w miejscu pracy bywa trudny do zauważenia. Nie zawsze poniżanie i upokarzanie przyjmuje bowiem formę jawnych gróźb czy przemocy fizycznej. Najtrudniejsze jest rozpoznanie mobbingu biernego, który polega na ignorowaniu pracownika czy też odsuwaniu go od wykonywania zadań. Niezależnie od formy ma on jednak destrukcyjny wpływ na poziom kapitału ludzkiego organizacji.

Wpływ mobbingu na stan kapitału ludzkiego

W erze gospodarki opartej na wiedzy człowiek ze swoją wiedzą, zdolnościami i doświadczeniem stanowi kluczową wartość organizacji, determinującą jej rozwój bądź upadek. Liczne badania wskazują na ścisły związek pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a poziomem potencjału pracowników w niej zatrudnionych. Dlatego dbanie o ten potencjał, określane mianem kapitału ludzkiego, stanowi zadanie o randze strategicznej.

Kapitał ludzki to ogół specyficznych cech ucieleśnionych w człowieku, wśród których wymienia się najczęściej wiedzę, umiejętności, doświadczenie, zdolności, cechy osobowości, motywację oraz kondycję fizyczną i psychiczną, mających określoną wartość i będących źródłem przychodów zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach²⁰⁶. Ten specyficzny potencjał cechują²⁰⁷:

- unikatowość,
- trudność w kopiowaniu,
- wrodzona zdolność do generowania wartości,
- wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie,
- deprecjacja moralna i biologiczna.

Trzy pierwsze cechy stanowią podstawę budowania przewagi konkurencyjnej organizacji w nowej gospodarce. Dwie ostatnie wyznaczają ramy efektywności procesów zarządzania kapitałem ludzkim.

Nie wszyscy zarządzający zdają sobie sprawę z negatywnego wpływu mobbingu na wartość tego kapitału. Kapitał ludzki jest zasobem specyficznym, który łatwo może ulec deprecjacji. Wartość tego kapitału jest wypadkową dwóch zmiennych: kompetencji

²⁰⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 48.

²⁰⁷ M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 16.

i motywacji. Pracownicy to zasób wrażliwy na nieodpowiednie traktowanie, stąd istotna rola motywacji w procesie efektywnego wykorzystania ich potencjału. To motywacja decyduje o tym, na ile jednostka zaangażuje się w realizację celów organizacji. Nie ma wątpliwości co do tego, że mobbing oddziałuje destrukcyjnie na poziom zaangażowania pracowników prowadząc do deprecjacji kapitału ludzkiego.

Mobbing jest patologią, która może także przyspieszyć deprecjację moralną. Zużycie moralne wiąże się z szybkim postępem technologicznym skutkującym dezaktualizacją posiadanych kompetencji. Pracownik będący ofiarą mobbingu niejednokrotnie nie tylko nie ma możliwości podwyższenia swoich kompetencji, ale też nie widzi sensu takich działań. Charakterystyczna dla mobbingu izolacja od grupy współpracowników pozbawia go dostępu do nowych źródeł wiedzy, prowadzi do utraty jego użyteczności jako pracownika. Zachowania o charakterze mobbingu powodują także nieodwracalne szkody w stanie zdrowia psychicznego i fizycznego jednostki skutkując ubytkiem indywidualnego i organizacyjnego kapitału ludzkiego.

Mobbing może przyczynić się także w sposób bezpośredni do utraty cennego kapitału ludzkiego. Pozbawienie człowieka podmiotowości, możliwości rozwoju, traktowanie go w sposób instrumentalny, zmuszanie do pracy w warunkach zdehumanizowanych powodują poczucie alienacji, bierność, apatię, frustrację oraz silny stres²⁰⁸. Gdy nękaną pracownik podejmuje decyzję o odejściu z organizacji, traci ona jego doświadczenie, wiedzę, kreatywność i kontakty biznesowe, obniżając jednocześnie wartość kapitału intelektualnego i relacyjnego silnie sprzężonego z kapitałem ludzkim. Można zatem stwierdzić, że każdy pracodawca stosując mobbing lub godząc się na jego występowanie w organizacji ogranicza możliwości własnego przedsiębiorstwa, ponieważ deprecjonuje kapitał ludzki, będący w jego dyspozycji.

Mobbing to niewątpliwe zjawisko silnie destrukcyjne. Jego konsekwencje wykraczają daleko poza utratę wartości kapitału ludzkiego. Niektóre z nich są łatwe do skwantyfikowania, inne niewymierne lub trudno wymierne. Mają one charakter bezpośredni i pośredni. Można je rozpatrywać na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i makroekonomicznym (tabela 2.10). Wśród najbardziej typowych konsekwencji bezpośrednich mobbingu dla ofiary możemy wyróżnić: poczucie upokorzenia, utratę poczucia własnej wartości i sensu działań, załamanie kariery zawodowej, pogorszenie sytuacji materialnej aż po depresję i zachowania autoagresywne²⁰⁹. Ponoszone przez przedsiębiorstwo koszty praktyk mobbingowych to: fluktuacja pracowników, spadek wydajności pracy, utrata reputacji oraz koszty finansowe. Nie wszystkie są łatwe do oszacowania. Do strat trudno wymiernych można zaliczyć spadek zaufania do kierownictwa i pogorszenie się relacji interpersonalnych oraz osłabienie kultury organizacyjnej. Nie sposób nie dostrzec także konsekwencji społecznych negatywnych stosunków w pracy. Obciążenia związane z występowaniem mobbingu są związane z kosztami absencji pracowników narażonych na mobbing, ich leczenia i rehabilitacji oraz korzystania przez nich ze świadczeń społecznych.

²⁰⁸ M. Urbańska, *Mobbing i jego skutki*, <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/56-mobibing> (27.02.2015).

²⁰⁹ I. Pospiszyl, *Patologie społeczne*, PWN, Warszawa 2009, s. 291.

Tabela 2.10. Skutki mobbingu dla jednostek, organizacji i społeczeństwa

Konsekwencje indywidualne	Konsekwencje organizacyjne	Konsekwencje społeczne
<ul style="list-style-type: none"> - zaburzenia psychosomatyczne i depresyjne - trudności interpersonalne - zmiana postawy wobec pracy - objawy fizyczne (zmęczenie, złe samopoczucie, bóle głowy, kłopoty z koncentracją, zaburzenia snu) - izolacja zawodowa i społeczna - nadużywanie substancji psychoaktywnych - wyczerpanie emocjonalne - poczucie poniżenia i osamotnienia - obniżenie poczucia własnej wartości - zachowania agresywne i autoagresywne - pogorszenie relacji z rodziną - pogorszenie sytuacji materialnej i życiowej 	<ul style="list-style-type: none"> - pogorszenie relacji społecznych w organizacji - obniżenie motywacji i efektywności pracy - koszty absencji pracownika - zastępstwa i dezorganizacja pracy - koszty odejścia pracownika - rekrutacji i adaptacji nowych pracowników - utrata kompetencji pracownika - koszty ewentualnych działań sabotażowych ofiary mobbingu - dezorganizacja w pracy - błędy i wypadki przy pracy - koszty obsługi prawnej - koszty odszkodowań 	<ul style="list-style-type: none"> - koszty leczenia i rehabilitacji ofiar mobbingu - rozpad rodzin - przyspieszone emerytury - urlopy zdrowotne - bezrobocie i wykluczenie społeczne - utrata zaufania do władzy

Źródło: opracowano na podstawie A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing - patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 58-59 oraz J. Marciniak, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, Wydawnictwo profesjonalne Alpha pro, Ostrołęka 2005, s. 82-85.

Biorąc pod uwagę skalę skutków, jakie przynosi mobbing, zapobieganie mu nie tylko znajduje racjonalne uzasadnienie, ale też jest koniecznością. Pracodawca ma wręcz obowiązek przeciwdziałać tej patologii - obligują go do tego przepisy kodeksu pracy (art. 94)²¹⁰. Ponośi on odpowiedzialność za działania noszące znamiona mobbingu zarówno wtedy, gdy sam jest ich inicjatorem, jak również gdy nie podejmuje działań zapobiegających tej patologii. W tych okolicznościach nie dziwi fakt, że coraz więcej firm deklaruje w swojej polityce społecznej odpowiedzialności biznesu wprowadzenie procedur antymobbingowych. Nie zawsze jednak te deklaracje znajdują przełożenie na skuteczną walkę z omawianą patologią. Dysfunkcyjne zachowania są nadal stosunkowo rzadko wykrywane i karane, tymczasem ich skala rośnie. Jest to w dużej mierze spowodowane trudną sytuacją na rynku pracy. W warunkach nadwyżki podaży pracy nad popytem, gdy pracodawcy dyktują swoje warunki zatrudnienia, nietrudno o rozwój różnych patologii. Bezrobocie oraz recesja gospodarcza ograniczające możliwość zmiany miejsca

²¹⁰ Ustawa z 14.11.2003 o zmianie ustawy, Kodeks Pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 213, poz. 2081 (obowiązuje od 1.01.2004).

zatrudnienia niejednokrotnie zmuszają pracowników do godzenia się na niewłaściwe traktowanie w obawie przed utratą pracy. Dlatego trudno dziś oszacować rzeczywistą skalę występowania mobbingu w organizacjach.

Podsumowanie

Nie ma wątpliwości co do tego, że potencjał intelektualnych pracowników kształtuje wyniki i konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Zasób kapitału ludzkiego nie jest jednak dany raz na zawsze przedsiębiorstwu. Można go powiększać w drodze inwestycji w pracowników, ale także istnieje ryzyko jego utraty bądź deprecjacji. Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego jest koniecznością każdego przedsiębiorstwa i polega nie tylko na trosce o podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych, ale obejmuje także szeroko pojętą ochronę zdrowia fizycznego i psychicznego jednostki. Rolą pracodawcy jest stworzenie pracownikom odpowiedniego środowiska pracy. Jednak właśnie tego zdrowego środowiska pracy często brakuje we współczesnych organizacjach. Przyczynia się do tego mobbing – systematyczne, naruszające godność, długotrwałe prześladowanie pracownika. Występowanie mobbingu świadczy niekorzystnie o jakości stosunków interpersonalnych w przedsiębiorstwie i wywiera negatywny wpływ na jego funkcjonowanie. Przeciwdziałanie mobbingowi stanowi zatem aspekt wpisujący się w koncepcję inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, sprzyja bowiem dbałości o kondycję fizyczną i psychiczną jednostki, co znajduje przełożenie na jej ogólny potencjał i gotowość do pracy.

Koszty mobbingu mogą być znaczne, a ponosi je zarówno pracownik, przedsiębiorstwo, jak i całe społeczeństwo. Dlatego mobbing to zjawisko wymagające rozpoznania i przeciwdziałania. Jest on efektem niekompetencji i błędów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, dlatego tak ważna jest dbałość o właściwy przebieg procesu kadrowego. Odpowiednia polityka i procedury rekrutacyjne, racjonalny system awansowania, sprawiedliwe kryteria i obiektywne metody oceniania to tylko wybrane aspekty, które muszą być zapewnione w celu minimalizacji ryzyka rozwoju mobbingu w firmie. W tym kontekście pozytywnie należy ocenić fakt, że coraz więcej pracodawców zaczyna dostrzegać negatywne konsekwencje tej patologii i podejmować w swoich przedsiębiorstwach działania prewencyjne. Można się spodziewać, że zapobieganiu i zwalczaniu mobbingu w organizacji sprzyjać będzie także rozwój cieszącej się coraz większą popularnością koncepcji employer branding.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.
- Buczma M., *Kodeks pracy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K., *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego w świetle badań pilotażowych*, (w:) Z. Janowska,

- (red.), *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Dąbrowska-Kaczorek M., Banasik P., *Jak wygrać z mobbingiem?*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Drabek M., Merecz 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.
- <http://mobbing-dyskryminacja.pl/mobbing.html>
- <http://www.infor.pl/prawo/praca/mobbing/274123,Na-czym-moze-polegac-mobbing.html>
- Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kieżun W., *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa 2012.
- Kostera M., *Piąta funkcja zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 1, 1990.
- Marciniak J., *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu, Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji*, Wyd. ALPHApro, Ostrołęka 2005.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Pospiszyl I., *Patologie społeczne*, PWN, Warszawa 2009.
- Stelmach W., *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa 2005.
- Urbańska M., *Mobbing i jego skutki*, <http://monikaurbanska.pl/relacje-midzyludzkie/56-mobibing>
- Ustawa z 14.11.2003 o zmianie ustawy Kodeks Pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 213, poz. 2081.
- Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Zych M., *Mobbing w polskim prawie pracy*, C.H. Beck, Warszawa 2007.