

**Konferencja pn. *Stres w pracy***  
*Wyniki europejskiego badania przedsiębiorstw  
w zakresie nowych i pojawiających się zagrożeń*



**Warszawa, 14 listopada 2018 r.**

***Zapobieganie mobbingowi***

**dr Magdalena Warszewska-Makuch  
Pracownia Psychologii Społecznej,  
Zakład Ergonomii, CIOP-PIB**

# Definicja mobbingu

(źródło: Einarsen, Hoel, Zapf i Cooper, 2003)

**Mobbing w pracy** oznacza **nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika** lub **negatywne oddziaływanie na zadania** wykonywane przez niego w pracy

Określone działania, interakcje, bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się **regularnie** (np. przynajmniej raz w tygodniu), przez **dłuższy okres czasu** (np. ponad sześć miesięcy)

**Konflikt nie może zostać uznany za mobbing** jeśli stanowi **pojedynczy incydent** lub kiedy **obie strony** tego konfliktu dysponują mniej więcej **taką samą „siłą”**

# Kryteria mobbingu

- **Powtarzalność i dłuższy okres trwania** działań mobbingowych
- **Nierównowaga sił** między ofiarą i sprawcą mobbingu
- **Zjawisko interpersonalne** pojawiające się między osobami bądź grupami osób
- **Intencjonalność działań** sprawcy
- Zachowania negatywnie oddziałujące na **sferę prywatną** ofiary i/lub **wykonywaną przez nią pracę**



# Zachowania uznawane za mobbing

(Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003)

## Mobbing dotyczący **sfery osobistej**:

- Obrażliwe uwagi
- Wyśmiewanie
- Zastraszanie
- Nieustanne krytykowanie
- Wypominanie błędów
- Ignorowanie
- Krzyczenie
- „Praktyczne” żarty
- Sugerowanie porzucenia pracy

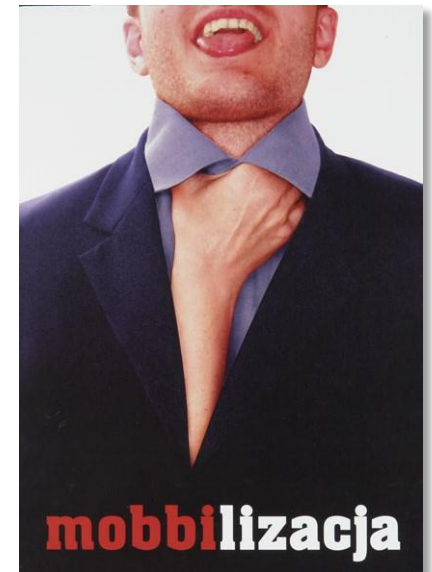
## Mobbing związany z **wykonywaną pracą**:

- Nierealne terminy realizacji zadań
- Zbyt duży zakres obowiązków
- Ignorowanie opinii
- Nieustanna kontrola
- Zatajanie informacji
- Zlecanie pracy poniżej kompetencji

# Fakty

(za: Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003)

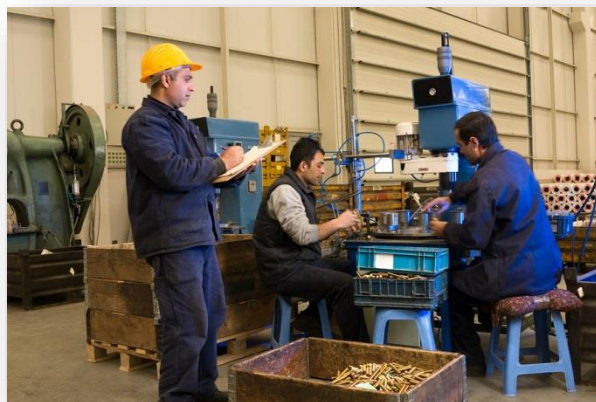
- 5-10% populacji pracowników
- od 15 miesięcy do 3 lat
- zarówno kobiety jak i mężczyźni
- na wszystkich poziomach organizacji
- dokonywany przez kierowników, współpracowników i podwładnych



# Mobbing w różnych sektorach

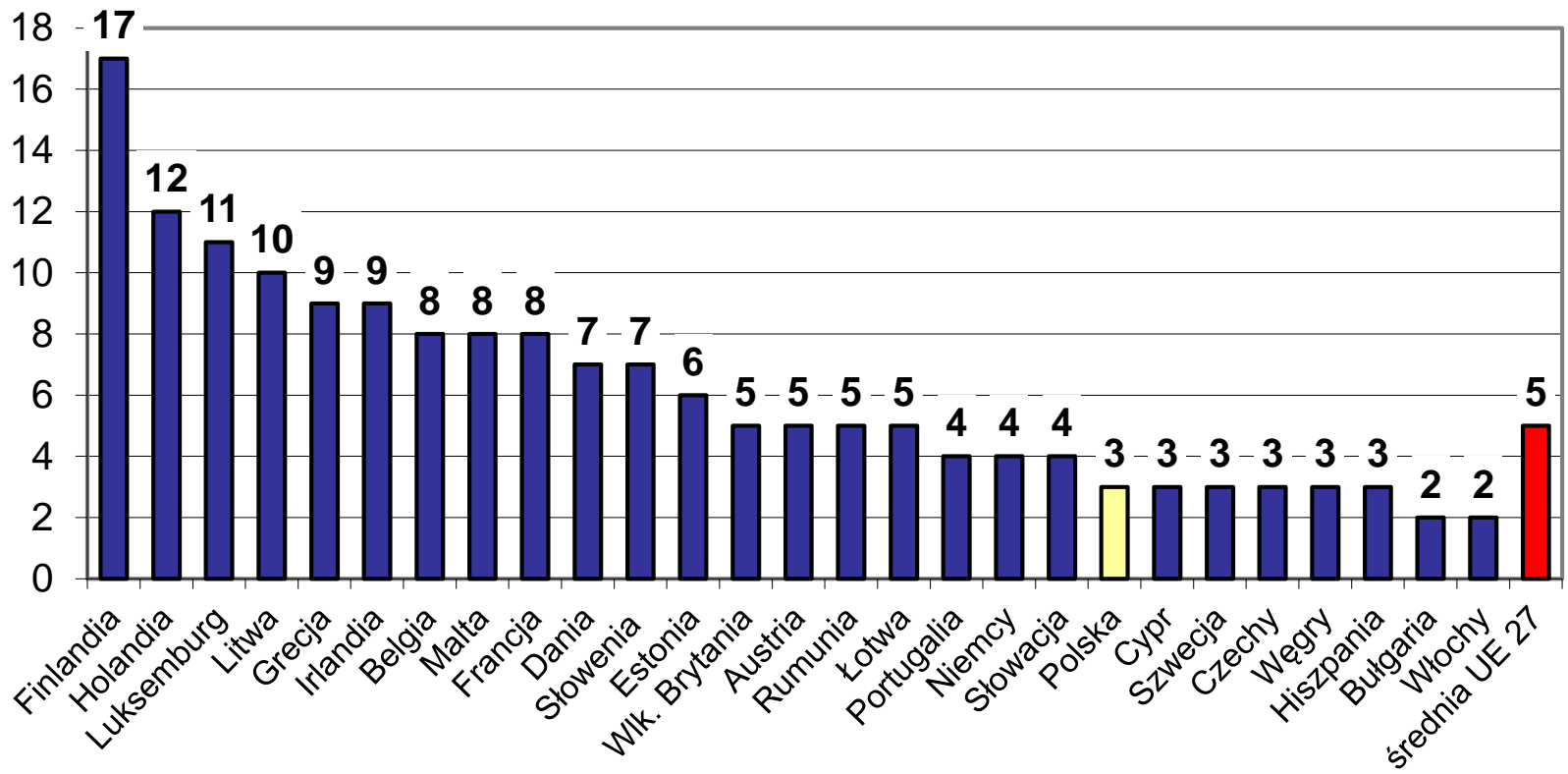


- wysoki wskaźnik ofiar mobbingu w sektorze **edukacji, administracji, służby zdrowia**
- 17% norweskich pracowników zatrudnionych w **przemysle** to ofiary mobbingu (źródło: Einarsen i in., 1996)

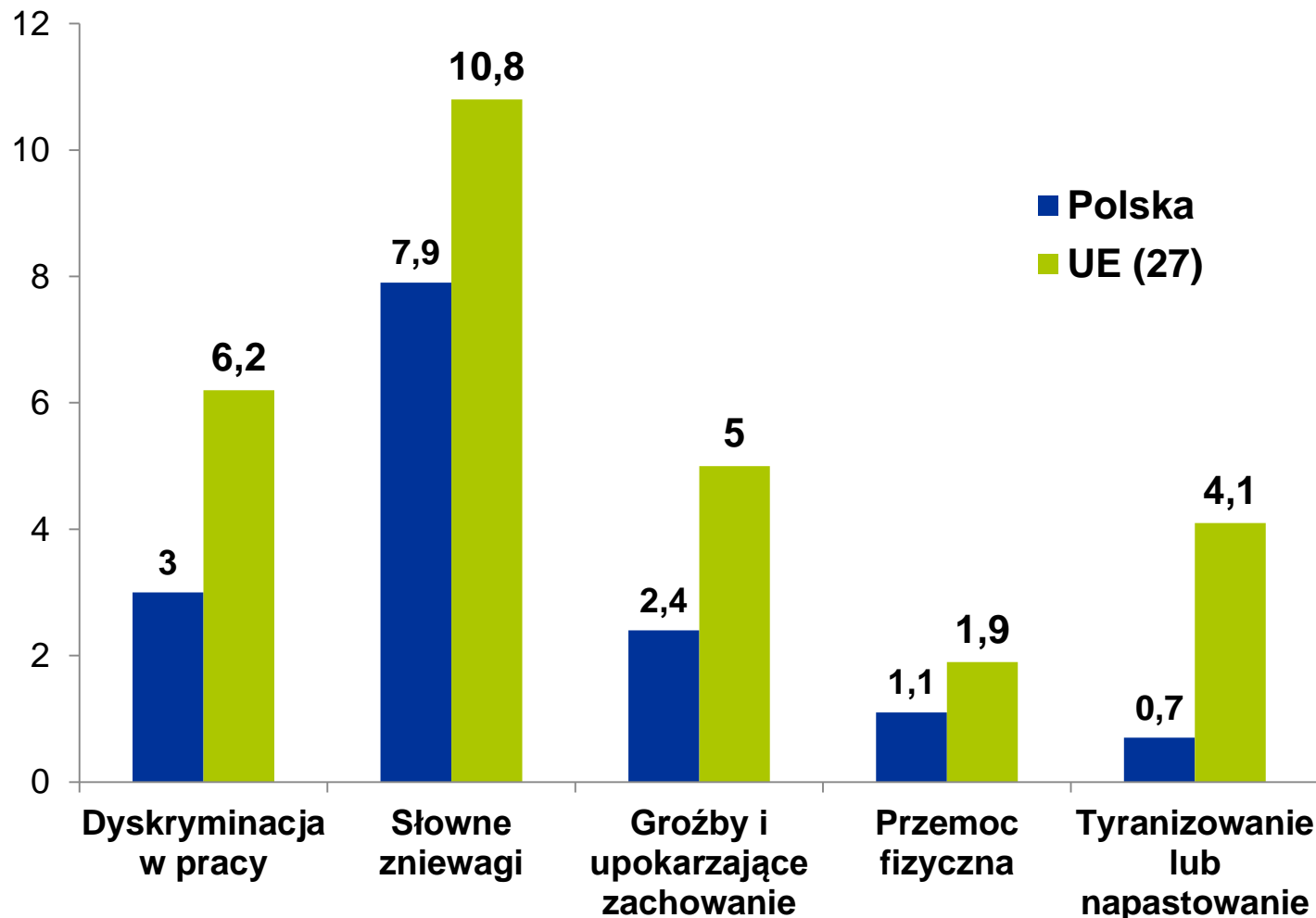


# Mobbing w Unii Europejskiej

Procent pracowników narażonych na zastraszanie i mobbing w pracy w poszczególnych krajach UE (EWCS, 2005)

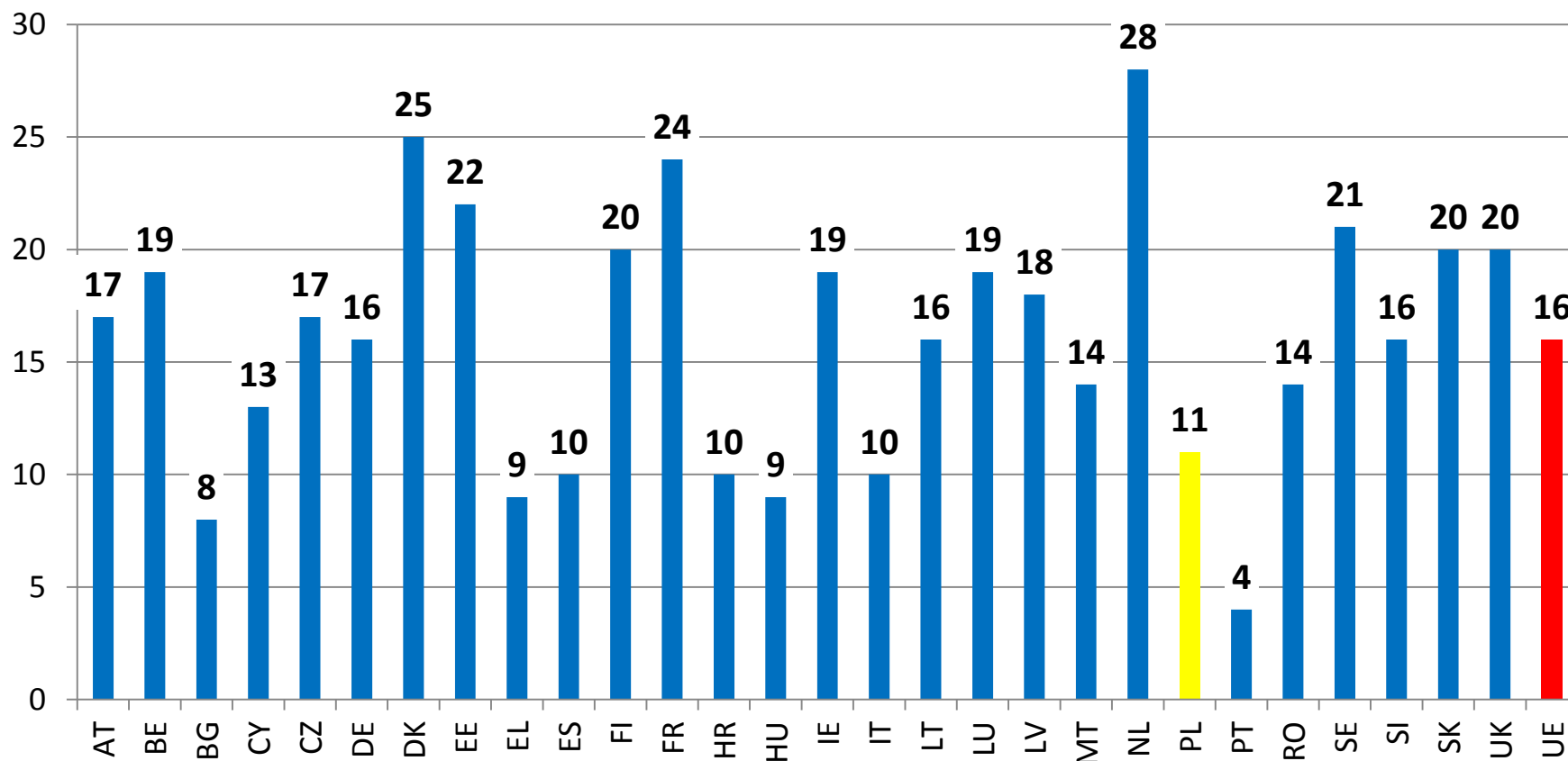


# Procent pracowników narażonych na określone formy przemocy w miejscu pracy (EWCS, 2010)

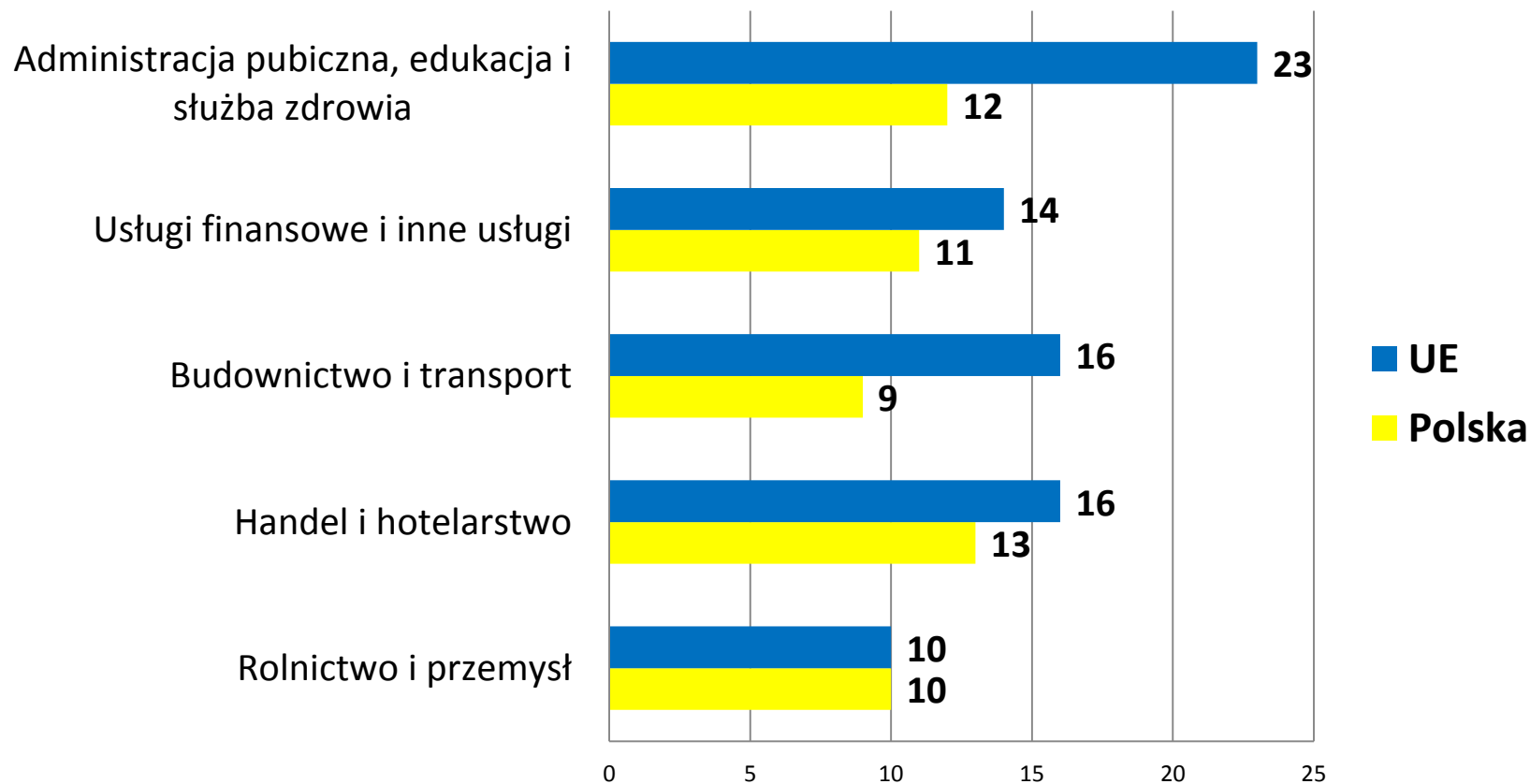




# Procent pracowników UE narażonych na niepożądane zachowania społeczne (zniewagi słowne, niepożądane zainteresowanie seksualne, groźby, poniżające traktowanie, przemoc fizyczną, molestowanie seksualne oraz mobbing/nękanie) (EWCS, 2015)

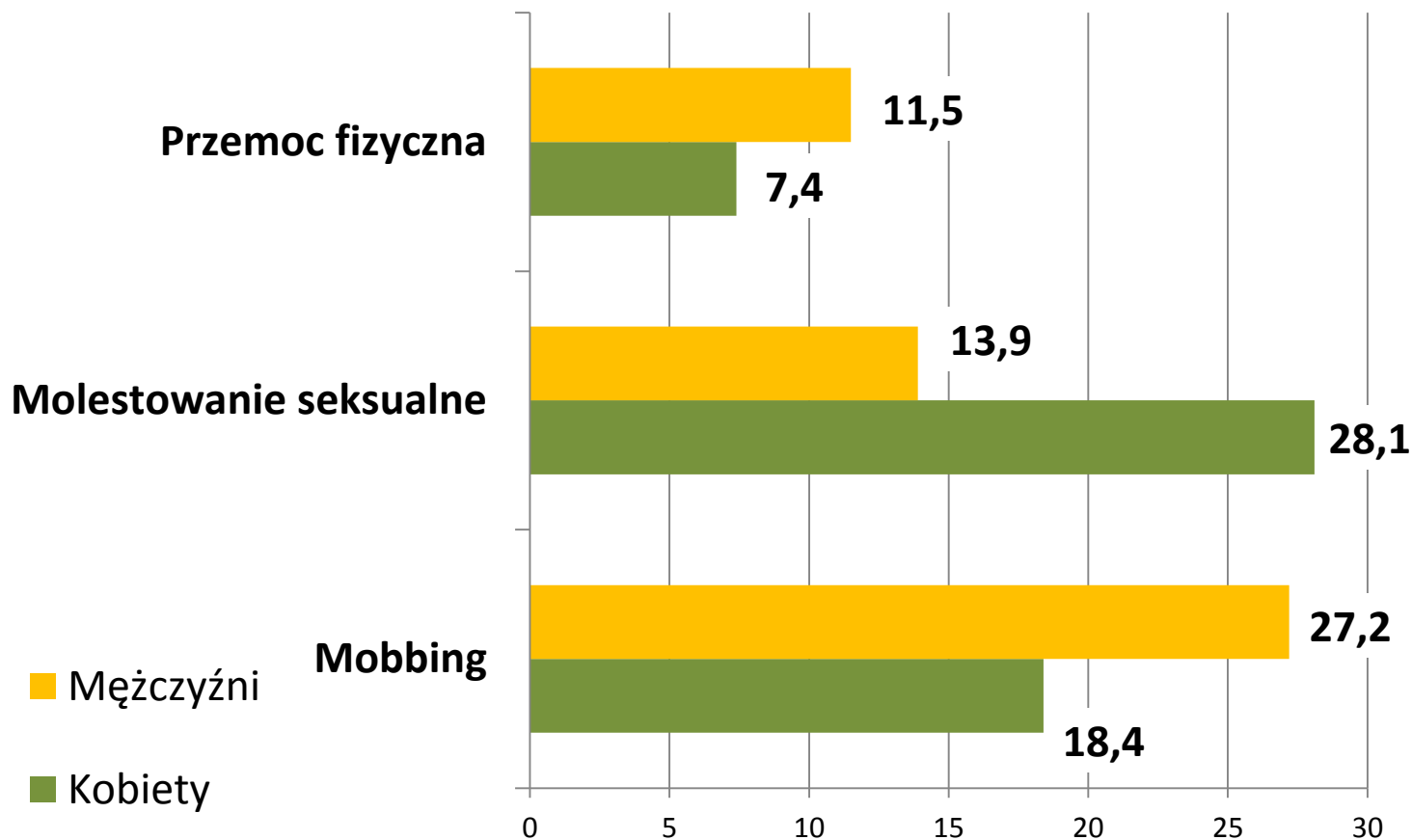


# Procent pracowników narażonych na niepożądane zachowania społeczne w podziale na sektory (EWCS, 2015)



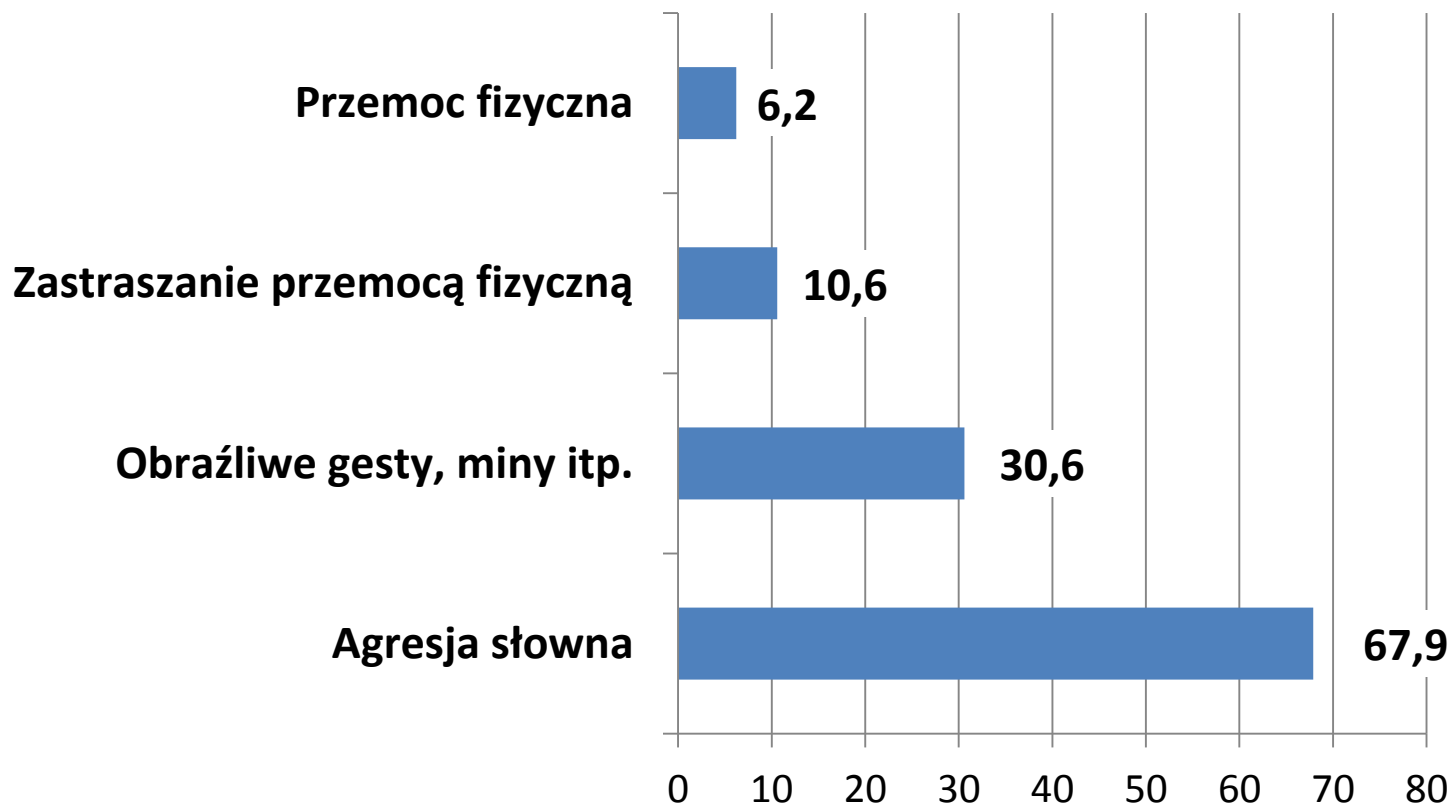
# Procent badanych pracowników **przetwórstwa przemysłowego** ze względu na płeć i rodzaj doświadczanej przemocy w miejscu pracy (N = 444)

(Warszewska-Makuch, CIOP-PIB, 2012)



# Procent badanych pracowników **administracji publicznej** ze względu na rodzaj doświadczanej przemocy ze strony patentów/klientów (N = 418)

(Warszewska-Makuch, CIOP-PIB, 2012)



# Negatywne efekty mobbingu – indywidualni pracownicy

- Problemy psychosomatyczne
- Problemy ze zdrowiem psychicznym (depresja, nerwice)
- Efekty poznawcze: problemy z koncentracją uwagi, rozwiązywaniem problemów itp.
- Problemy z układem mięśniowo-szkieletowym
- Syndrom stresu pourazowego (PTSD)



# Symptomy PTSD u ofiar mobbingu

(źródło: Einarsen, 2003)

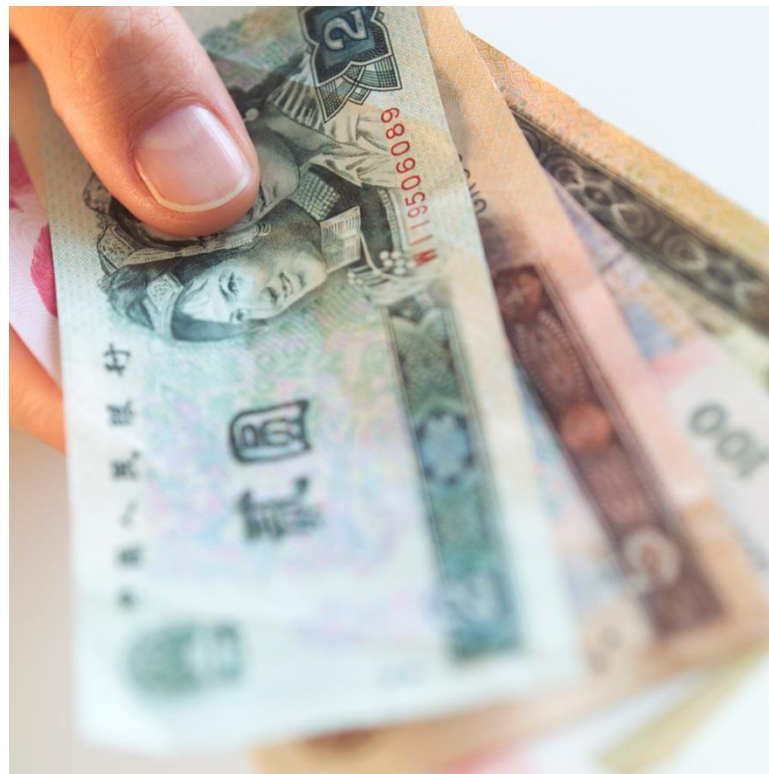


80% obniżenie zdolności  
do pracy

- 50% problemy ze snem
- 63% depresja
- 58% izolacja
- 53% problemy emocjonalne
- 55% lęk wywołany wspomnieniami dot. mobbingu
- 64% napięcie
- 30% próba samobójcza

# Skutki mobbingu dla organizacji

- Absencja chorobowa
- Fluktuacja kadr
- Spadek produktywności
- Prowadzenie dochodzeń
- Koszty odszkodowań
- Rotacja pracowników
- Utrata reputacji firmy



# Koszty mobbingu

przykład urzędu reprezentującego administrację publiczną  
w Wielkiej Brytanii (źródło: Hoel i in., 2003)

• Absencja	£ 6 972
• Zastępstwa	£ 7 500
• Spadek produktywności	*
• Czas poświęcony na przeprowadzenie dochodzenia	£ 2 110
• Czas poświęcony przez kierownictwo niższego szczebla	£ 1 847 £ 2 600
• Czas poświęcony przez dyrektora	£ 2 100
• Koszty przesłuchania świadków	£ 3 780
• Czas poświęcony przez przedstawicieli pracowników	£ 1 200
• Koszty przeprowadzenia procesu dyscyplinarnego	0
• Przeniesienia	*
• Zwolnienia z pracy	*
• Inne (efekty wpływające na wizerunek firmy itp.)	*
• <b>Całkowity koszt (minimum)</b>	<b>*£ 28 109</b>

*\*Niepewne lub niemożliwe do oszacowania*



# Kodeks Pracy (art. 94<sup>3</sup>)

§ 1. „Pracodawca jest **zobowiązany przeciwdziałać mobbingowi**”

§ 2. „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciw pracownikowi, polegające w szczególności na **systematycznym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu pracownika** wywołującym u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”



# Kodeks Pracy (art. 94<sup>3</sup>)

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

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

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

# Uporczywość i długotrwałość mobbingu

**Wyrok SN z 17 stycznia 2007r. I PK 176/2006**

(źródło: *Służba Pracownicza* 2007, nr 9, s. 7)

„Długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94<sup>3</sup> § 2 **musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku.** Nie jest zatem możliwe sztywne wykazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu, tym bardziej, że także w języku naturalnym długotrwałość oznacza długi, lecz bliżej nieokreślony czas”

# Ciężar dowodu

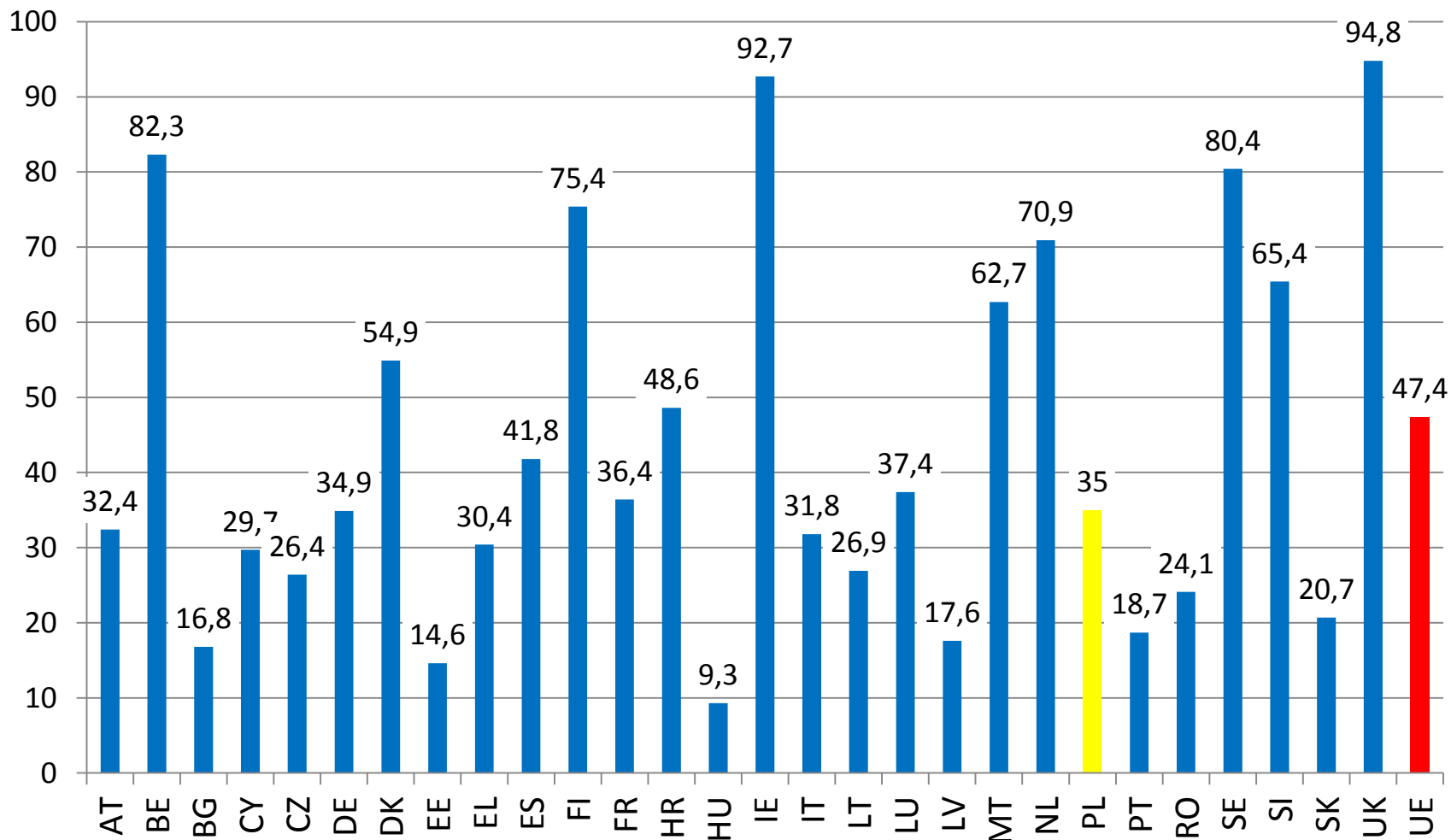
Zgodnie z art. 6 k.c. ciężar udowodnienia faktu spoczywa na osobie, która z tego faktu wywodzi skutki prawne.

**Postanowienie SN z 24 maja 2005 sygn. akt II PK 33/2005**

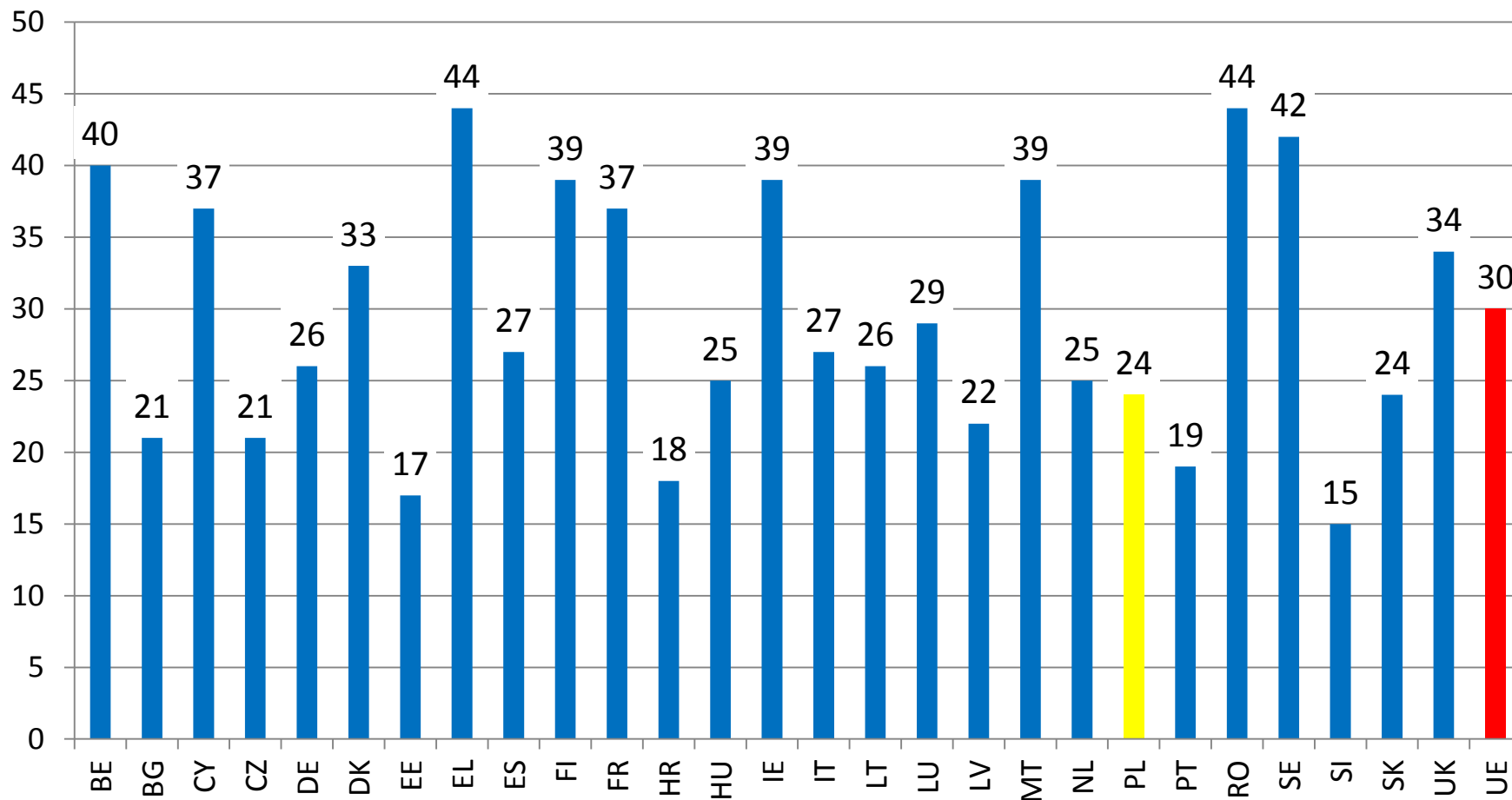
(źródło: Praca i Zabezpieczenie Społeczne 2006, nr 7 s. 35)

**„W zakresie zarzutu podejmowania przez pracodawcę mobbingu na pracowniku spoczywa obowiązek dowodowy w zakresie wykazania okoliczności, które uzasadniałyby roszczenie oparte na tych zarzutach. Dopiero wykazanie przez niego tych okoliczności pozwala na przerwyczenie na pracodawcę obowiązku przeprowadzenia dowodu przeciwnego”**

# Procent przedsiębiorstw, w których istnieją procedury postępowania na wypadek mobbingu lub molestowania (ESENER-2, 2014)



# Procent przedsiębiorstw, w których ustanowiono procedurę rozwiązywania konfliktów (ESENER-2, 2014)



# Prewencja antymobbingowa

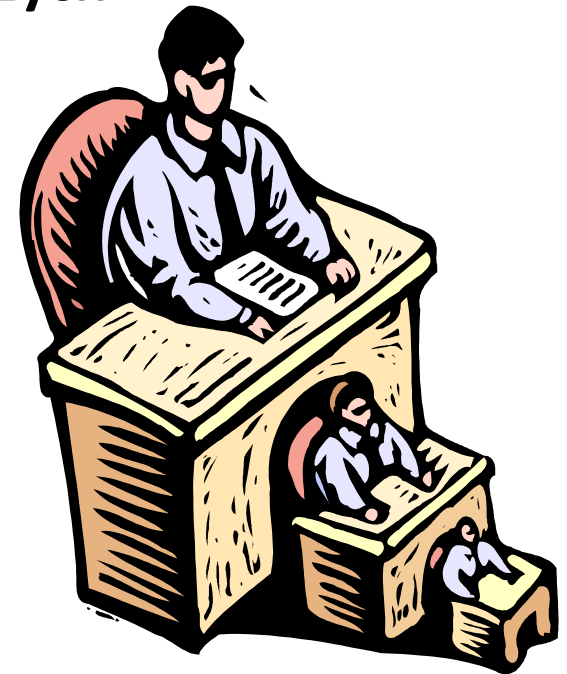
- **Wprowadzanie ulepszeń** w obrębie stylów przywództwa, klimatu organizacyjnego, warunków pracy i komunikacji
- **Doskonalenie kadry zarządzającej** oraz specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi
- Opracowanie **wewnętrznej polityki antymobbingowej**



# Wprowadzanie ulepszeń w organizacji

(źródło: Sidor-Rządkowska, 2005)

- **Właściwe systemy ocen pracowniczych**
- **Czytelne zasady awansu**
- **Drożny system komunikacji**





# Doskonalenie kadry zarządzającej

(za: Sidor-Rządkowska,2005)

- System szkoleń dla kierowników n/t:
  - kształtowania **właściwych relacji interpersonalnych**
  - zasad **efektywnej komunikacji**
  - **budowania zespołów**
- Wypracowanie **zasad rozstawiania się** z osobami zatrudnionymi w firmie
- **Przemyślany dobór na stanowiska menadżerskie** (eliminacja menadżerów podejmujących działania mobbingowe)



# Polityka antymobbingowa w organizacji (1)

**Regulacje antymobbingowe** w regulaminie pracy  
lub układzie zbiorowym

- określenie **podstawowych zasad** obowiązujących w organizacji np.:
  - *Mobbing nie będzie tolerowany w organizacji*
  - *Wszyscy pracownicy muszą być traktowani z szacunkiem*
- przedstawienie **definicji mobbingu**  
(oraz przykładów zachowań uznawanych za mobbingowe)

# Polityka antymobbingowa w organizacji (2)

- Utworzenie **komisji antymobbingowej**
- Wyznaczenie **osób kontaktowych/skrzynki kontaktowej**
- Opracowanie **procedur składania skarg**
- Ustalenie **kar** dla sprawców mobbingu
- **Szkolenia** dot. radzenia sobie z mobbingiem (obowiązkowe dla wszystkich pracowników)
- Zapewnienie ofiarom **specjalistycznej pomocy** (konsultacje z lekarzem, psychologiem itp.)

# Radzenie sobie z mobbingiem – rola organizacji i kierownictwa

- **Mobbing musi być zatrzymany zaraz po jego rozpoznaniu !**
- Specjalne programy szkoleniowe dla sprawców (nauka podstawowych norm społecznych)
- Wyraźne zakomunikowanie sprawcom i wszystkim pracownikom jakie działania są niepożądane w organizacji
- Ochrona ofiary przed dalszą stygmatyzacją i zemstą ze strony sprawcy



# Jak mierzyć mobbing ?

## Kwestionariusz Działań Negatywnych *NAQ*

(autorzy: Einarsen i in., 1994, Hoel, 2001)

(polska adaptacja: Warszewska-Makuch, 2007)

**Proszę zakreślić kółkiem liczbę oznaczającą jak często w przeciągu ostatnich sześciu miesięcy zdarzało się:**

1	2	3	4	5
<i>Nigdy</i>	<i>Rzadziej niż raz w miesiącu</i>	<i>Raz w miesiącu</i>	<i>Raz w tygodniu</i>	<i>Codziennie</i>

**1) Zatajanie przez współpracownika informacji, które mają wpływ na wykonywaną przez Ciebie pracę**      1 2 3 4 5

**2) Poniżanie i wyśmiewanie Cię w związku z Twoją pracą**      1 2 3 4 5

**3) Zlecenie do wykonania pracy poniżej Twoich umiejętności i kwalifikacji**      1 2 3 4 5



# Kwestionariusz ORM do oceny ryzyka mobbingu

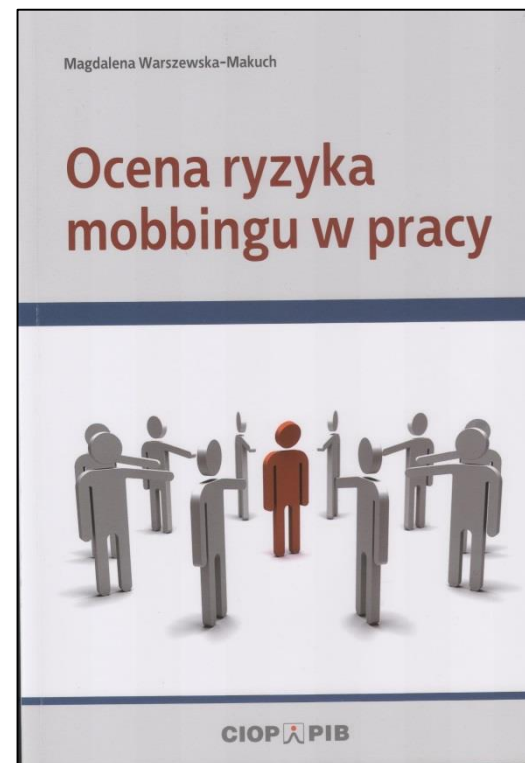
(Warszewska-Makuch, 2010, CIOP-PIB)

Poniższe stwierdzenia odnoszą się do Pana(i) doświadczeń z obecnego miejsca pracy. Prosimy ocenić każde stwierdzenie zakreślając cyfrę, która najbardziej odpowiada tym doświadczeniom.

1 Zdecydowanie tak	2 Tak	3 Raczej tak	4 Raczej nie	5 Nie	6 Zdecydowanie nie
-----------------------	----------	-----------------	-----------------	----------	-----------------------

1. Pracownicy rozpoczynający pracę w mojej firmie są przyjaźnie przyjmowani	1	2	3	4	5	6
2. Konflikty w moim dziale są powszechne	1	2	3	4	5	6
3. Dobrze wiem, czego się ode mnie oczekuje	1	2	3	4	5	6
4. Moja organizacja nie wyznaje zasady równych szans dla każdego	1	2	3	4	5	6
5. Jestem pewny/-a, że moi bezpośredni przełożeni mają odpowiednie kwalifikacje zawodowe	1	2	3	4	5	6
6. W moim dziale braki kadrowe są powszechne	1	2	3	4	5	6
7. Mogę łatwo stracić obecną pracę	1	2	3	4	5	6
8. Uważam, że mam wpływ na sposób wykonywania swojej pracy	1	2	3	4	5	6
9. W mojej firmie nękanie pracowników, dokuczanie im i zastraszanie jednych pracowników przez drugich nie jest dostrzegane i karane	1	2	3	4	5	6
10. Zdarza się, że mój bezpośredni przełożony obwinia mnie za błędy, które sam popełnił	1	2	3	4	5	6
11. Mój bezpośredni przełożony przekazuje mi wszystkie informacje potrzebne do wykonywania mojej pracy	1	2	3	4	5	6
12. Praca w zespołach zadaniowych, do których należę, sprawia mi przyjemność	1	2	3	4	5	6

# Wydawnictwa CIOP-PIB



**Dziękuję za uwagę**