

WERONIKA BOBISZ
AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH WSGE
IM. A. DE GASPERI W JÓZEFOWIE

DOI: 10.13166/awsge/236049

**MOBBING JAKO WSPÓŁCZESNE ZAGROŻENIE
W ŚRODOWISKU PRACY**

**MOBBING AS A CONTEMPORARY THREAT
IN THE WORKPLACE**



STRESZCZENIE

Mobbing to jedno z głównych zagrożeń pojawiających się we współczesnym środowisku pracy. Drastycznie zmieniający się rynek pracy, wzrost presji związanej z wykonywaniem określonych celów, rozwój innych organizacji, a także zmieniające się style zarządzania potęgują problemy przemocy. Zjawisko mobbingu oddziałuje nie tylko na sytuację indywidualnych pracowników, ale także na funkcjonowanie całego zespołu oraz na efektywność. Skutki mobbingu mają negatywny wpływ na zdrowie psychiczne i fizyczne zasobu ludzkiego, na relacje międzyludzkie, atmosferę pracy oraz na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Wzrastająca obecność zachowań patologicznych w życiu codziennym np. social media oraz rosnąca świadomość społeczna przyczyniają się do tego, że temat szykanowania staje się coraz to ważniejszym zagadnieniem dla badaczy i specjalistów tego obszaru. Problematyka mobbingu odgrywa istotną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzisiejsze firmy są coraz bardziej świadome tego, że bezpieczeństwo nie tylko fizyczne, ale także psychiczne jest jednym z podstawowych elementów poprawnego funkcjonowania organizacji. W sytuacji, gdy dochodzi do przejawów mobbingu w miejscu pracy atmosfera ulega pogorszeniu, odnotowywany jest wzrost konfliktów w zespole, dochodzi do demotywacji, a także zwiększa się ilość absencji i rotacji pracowników. Konsekwencje są widoczne, również przy utracie wizerunku nieskazitelnej firmy oraz przy zestawieniu kosztowym, gdyż straty finansowe rosną. Przeciwdziałanie mobbingowi staje się jednym z najważniejszych zadań działów HR oraz kadry zarządzającej. Celem rozdziału jest analiza zjawiska mobbingu jako współczesnego zagrożenia w środowisku pracy oraz ocena skuteczności narzędzi przeciwdziałania temu zjawisku w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Zrealizowanie celu było możliwe dzięki Krytycznej analizie literatury przedmiotu, aktów prawnych, raportów instytucji publicznych oraz opracowań poruszających problematykę mobbingu i zarządzania zasobami ludzkimi.

SŁOWA KLUCZOWE

mobbing, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, szykanowanie

ABSTRACT

Mobbing is one of the major threats emerging in the contemporary workplace. Rapid changes in the labour market, increasing pressure to achieve specific targets, the development of organizations, and changing management styles contribute to the intensification of workplace violence and related problems. Mobbing affects not only individual employees but also the functioning of entire teams and overall organizational effectiveness. Its consequences negatively affect the mental and physical health of employees, interpersonal relationships, workplace atmosphere, and the financial performance of organizations. The growing presence of pathological behaviours in everyday life, including on social media, combined with increasing social awareness, makes workplace harassment an increasingly important issue for researchers and professionals in this field.

The issue of mobbing plays a significant role in human resource management. Contemporary organizations are increasingly aware that both physical and psychological safety are fundamental to their effective functioning. When mobbing occurs in the workplace, the organizational climate deteriorates, team conflicts increase, employees become demotivated, and absenteeism and staff turnover rise. The consequences are also visible in the loss of a positive corporate image and in increased financial costs resulting from organizational losses. Therefore, preventing and addressing mobbing has become one of the key responsibilities of HR departments and management.

The aim of this chapter is to analyze mobbing as a contemporary threat in the workplace and to assess the effectiveness of measures aimed at preventing and addressing this phenomenon in the context of human resource management. The objective was achieved through a critical analysis of the relevant literature, legal regulations, reports issued by public institutions, and academic and professional studies addressing the problem of mobbing and human resource management.

KEYWORDS

mobbing, human resource management, organizational culture, workplace harassment

1. ISTOTA I ROZUMIENIE ZJAWISKA MOBBINGU W ŚWIELE LITERATURY PRZEDMIOTU

Zjawisko mobbingu w środowisku pracy jest jednym z głównych zagrożeń teraźniejszego zarządzania zasobami ludzkimi. Wraz z prężnie zmieniającym się rynkiem pracy, wzrostem nacisku na efektywność oraz coraz bardziej skomplikowane relacje międzyludzkie w organizacjach, patologie występujące w pracy zaczęły być rozpatrywane jako ogromne i realne niebezpieczeństwo przede wszystkim dla zdrowia pracowników, jak i prawidłowego działania całych organizacji. *Mobbing* w obecnych czasach kojarzony jest głównie z relacjami zawodowymi, choć jego zdefiniowanie zapoczątkował zupełnie inny obszar badań.

Konrad Lorenz był to austriacki biolog i etolog, laureat Nagrody Nobla. Po raz pierwszy użył terminu *mobbing* w swojej rozprawie, w którym opisał zjawisko wspólnego ataku grupy zwierząt na pojedynczego osobnika, wskazując, że mobbing polega na atakowaniu pojedynczego osobnika przez stado zwierząt tego samego gatunku w zamiarze jego wypędzenia lub odstraszania^[1]. Etolog definiował mobbing jako *atak grupowy mający na celu zastraszenie przeciwnika*, kładąc nacisk na jego funkcję obronną oraz społeczną. Choć pierwotne założenie dotyczyło grupy zwierząt, to jednak pokoleniowo ten termin zaczął ewoluować, przechodził przez takie obszary jak psychologia czy socjologia w pracy, i zaczęto zauważać powiązania w schematach działań grupowych wśród ludzi.

Dzisiejsza świadomość mobbingu wiąże się przede wszystkim z pracami Heinza Leymanna, psychologa pochodzenia szwedzkiego, który jako pierwszy przedstawił mobbing w środowisku pracy jako *długotrwały, systematyczny terror psychiczny stosowany wobec jednostki*^[2]. Psycholog ten podkreślał trzy najważniejsze elementy mobbingu:

^[1] Lorenz K. *Tak zwane zło*, Warszawa 1986, wyd. PIW, s.141

^[2] Leymann H., *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, Violence and Victims* 1990, nr 5(s.2)

1. Częstotliwość i długotrwałość – zachowania patologiczne są uporczywe i trwają przez dłuższy okres czasu, a nie należą do jednorazowych incydentów.
2. Cel działania – dąży do poniżenia, wyśmiania, odizolowania lub usunięcia osobnika z grupy
3. Konsekwencje – u nękanego pracownika następuje obniżona ocena jego wartości w pracy.

Ta definicja stała się podstawą dla obecnych analiz i badań dotyczących mobbingu i została zaakceptowana w międzynarodowej literaturze.

W dużej mierze na popularność tego tematu wpłynęła również francuska psychiatra Marie-France Hirigoyen, opisując zjawisko mobbingu jako *przemoc o charakterze moralnym, prowadzącą do niszczenia drugiego człowieka za pomocą działań manipulacyjnych i psychicznych*^[3]. Podkreślała, że te nadużycia są często subtelne i trudne do zauważenia, co powoduje, że ofiary przez długi czas nie są świadome, że stają się obiektem przemocy psychicznej.

W polskim systemie prawnym mobbing został opisany w Kodeksie pracy. Zdefiniowany jako *działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołując u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników*^[4]. Definicja ta ma charakter prawny i skupia się na skutkach, które są wynikiem zachowań mobbera i opisuje co powodują u osoby mobbingowanej.

Biorąc pod uwagę powyższe objaśnienia terminu, można zaobserwować, że wszystkie definicje skupiają się na trzech cechach konstruktywnych mobbingu:

1. Systematyczność – zjawisko patologii musi się powtarzać i trwać dłuższy okres czasu,

^[3] Hirigoyen M.-F., Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w rodzinie i w pracy, Warszawa 2003, wyd. W drodze, s.51

^[4] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r., Kodeks pracy, (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.), Art. 94³ §2, obowiązujący od dnia 19.03.2025

2. Antypatyczność – zachowania te mają charakter dewaluujący i grubiański,
3. Reperkusja – skutki dla zdrowia psychicznego, jak i sfery zawodowej pracownika.

Mobbing nie jest konfliktem izolowanym, lecz ciągiem eskalacji przemocy psychicznej, zazwyczaj ciężkim do wykrycia w początkowej fazie jego trwania. Charakteryzuje się asymetrią sił – sprawca posiadający przewagę formalną (np. przełożony), wtedy mamy do czynienia z formą pionową lub nieformalną (np. współpracownik tego samego szczebla) w tym przypadku jest to forma pozioma. Odnosząc się do powyższych sytuacji ofiara nie ma zbyt dużej możliwości zastosowania skutecznej defensywy, gdyż w każdym z tych zdarzeń czy to ze względu na silną pozycję w całej grupie (współpracownik), czy to ze względu na stanowisko zarządzające (przełożony), poszkodowany nie posiada tak silnej pozycji w hierarchii organizacyjnej.

Reasumując, definicje mobbingu ewoluowały od koncepcji biologicznych, poprzez psychologiczne, aż do najnowszych ujęć prawnych i organizacyjnych. Problem ten jest na tyle złożony, że konieczne jest interdyscyplinarne spojrzenie, uwzględniające zarówno relacje międzyludzkie, jak i warunki organizacyjne sprzyjające mobbingowi. Z punktu widzenia literatury naukowej występuje różnorodność interpretacyjna jeśli chodzi o genezę tego terminu, jest ona spowodowana nie tylko odmiennością dziedzin badawczych, lecz także jest zależna w dużej mierze od kontekstu kulturowego.

Model ten ukazuje teoretyczne powiązania między specyficznymi cechami kulturowymi a różnymi formami i motywacjami zachowań mobbingowych w miejscach pracy. Analiza powyższych zależności umożliwia wyciągnięcie kilku kluczowych wniosków, które mają ogromne znaczenie dla zrozumienia czynników wpływających na mobbing w sferze zawodowej. W pierwszej kolejności tabela wyraźnie demonstruje, że żadna pojedyncza cecha kulturowa nie jest w stanie bezpośrednio określić jednej, uniwersalnej formy mobbingu. Po drugie istotnym elementem odróżniającym jest motyw patologii w organizacjach. Związki między cechami związanymi z władzą

i dominacją a formą pochyłą mobbingu służą umacnianiu pozycji w hierarchii przełożonego, podczas gdy forma pozioma jest narzędziem rywalizacji pracowników na podobnych pozycjach. Cechy skoncentrowane na spójności grupy i przeciwdziałaniu zagrożeniom wywołują formę ukrytą tejże agresji, co ma na celu wykluczenie niezaadaptowanych jednostek. Model ten wskazuje, również aspekt motywacji mobbera, gdyż nie każde jego zachowanie objawiać się będzie jako bezpośrednia agresja. W wielu przypadkach kulturowych będzie on przez sprawcę postrzegany jako działanie instrumentalne, a nawet *uzasadnione*, gdyż będzie to uznawane przez niego jako narzędzie do wymuszenia efektywności, uległości, podporządkowania lub przestrzegania norm.

Tabela 1. Postulowane relacje pomiędzy mobbingiem a wybranymi wymiarami kultury

Cecha kultury sprzyjająca mobbingowi	Forma mobbingu	Prawdopodobny motyw mobbingu
Wysoki dystans władzy	pochyły i poziomy (w diadzie)/jawny	umacnianie i manifestacja władzy; walka o pozycję wśród równych sobie
Wysoki kolektywizm	poziomy (grupowy)/ukryty	wykluczenie z grupy, zwrócenie się przeciw członkowi innej grupy
Wysoki indywidualizm	poziomy (w diadzie) lub pochyły/jawny	realizacja własnego celu
Wysokie unikanie niepewności	poziomy (grupowy) lub pochyły/ukryty	wymuszanie respektowania norm i zasad
Wysoka męskość	jawny	wymuszanie posłuszeństwa
Wysoka asertywność	poziomy (w diadzie) lub pochyły/jawny	realizacja własnego celu
Niska asertywność	poziomy (grupowy)/ukryty	kontrola grupy nad jednostką
Niska orientacja humanitarna	pochyły i poziomy/jawny	akceptacja zachowań przemocowych
Wysoka orientacja na wyniki	pochyły/jawny	wymuszanie wyższej wydajności pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Przegląd Organizacji Nr 6 (929), rok 2017, E. Turska, I. Pilch, s.42.

Aby lepiej zrozumieć perspektywę definicyjną mobbingu, należy wytłumaczyć różnice między głównymi przejawami patologii organizacyjnych, którymi są dyskryminacja, molestowanie oraz nepotyzm. W tabeli przedstawionej poniżej przejrzyste ukazane są różnice patologii występujących w środowisku

pracy. Kluczowymi kryteriami odróżniającymi te zjawiska z pewnością jest czas ich trwania, a także cel, jakiemu one służą. Dodatkowo, poniższy model podkreśla aspekt nieproporcjonalności sił oraz ukazuje podstawy prawne, które w głównej mierze zdefiniowane zostały w Kodeksie pracy.

Tabela 2. Kryteria różnicujące mobbing od innych form niepożądanych zachowań w środowisku zawodowym

Cecha	Mobbing	Dyskryminacja	Molestowanie	Nepotyzm
Definicja	Uciążliwe i przewlekłe nękanie lub zastraszanie pracownika, które ma na celu lub skutkuje jego poniżenie, ośmieszenie, izolowanie i wykluczenie z grupy.	Pracownik jest gorzej traktowany w związku z cechą prawnie i konstytucjonalnie chronioną (np. wiek, płeć, narodowość, rasę lub między innymi religię).	Zachowania niepożądane, które naruszają godność pracownika i tworzą nieprzyjemne, zastraszające, poniżające i wrogie środowisko pracy.	Faworyzowania krewnych, przyjaciół, znajomych lub osób powiązanych relacjami podczas obsadzania stanowisk, awansach czy zatrudnieniu, niezależnie od posiadanych kwalifikacji.
Podstawa prawna (k.p.)	Art. 94 ³ §2 k.p.	Art. 18 ^{3a} -18 ^{3e} k.p.	Art. 18 ^{3a} §6 k.p. (forma dyskryminacji)	Brak bezpośredniej definicji prawnej, podlega ogólnym zasadom prawa pracy.
Czas trwania	Długotrwały i uporczywy (ciąg powtarzający się)	Może być to jednorazowa sytuacja (odmowa z powodu np. wieku)	Może wystąpić jednorazowo (np. naruszenie nietykalności cielesnej)	Jednorazowa decyzja personalna zwykle pojedyncza, ale może prowadzić do kolejnych
Cel	Destrukcyjna postawa poprzez poniżenie, ośmieszenie, izolowanie czy chęć pozbycia się ofiary z pracy.	Bez konkretnego celu poza gorszym traktowaniem w związku z np. rasą.	Naruszenie godności, stworzenie wrogiej i nieprzyjemnej atmosfery.	Naruszenie zasady bezstronności, chęć uzyskania najlepszego traktowania dla osób faworyzowanych np. spokrewnionych
Strony	Zwykle objawia się w tym przypadku nierównowaga sił	Strony są nierównorzędne (pracodawca vs. pracownik).	Strony mogą być nierównorzędne lub równorzędne.	Zazwyczaj przełożony i osoba spokrewniona bądź bliska.
Przykładowe zachowania	Ukrywanie dokumentów, rozsiewanie plotek, ciągła nieuzasadniona krytyka, ignorowanie obecności ofiary.	Pominięcie pracownika przy awansie ze względu na jego płeć, niższe wynagrodzenie za taką samą pracę.	Opowiadanie nieprzyzwoitych dowcipów, dotykanie bez zgody, wywieszanie obraźliwych plakatów, agresywne uwagi.	Zatrudnienie brata na stanowisku menedżerskim, mimo że inni kandydaci mieli lepsze kwalifikacje lub brak publicznego konkursu na stanowisko.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Opracowanie zbiorowe, *Kodeks Pracy*, wyd. C.H. Beck, 2025; Marciniak J., *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

2. UWARUNKOWANIA I PRZYCZYNY WYSTĘPOWANIA MOBBINGU

Zjawisko mobbingu to złożony proces, którego powody są nieograniczone. Naukowcy zgodnie podkreślają, że tego rodzaju przemoc psychiczna powstaje w wyniku działania wielu czynników, takich jak indywidualne, organizacyjne, społeczne czy też kulturowe, a jego rozwój jest stopniowy i przewlekły. Ciężko w początkowej fazie określić to zjawisko przez powolne jego postępowanie. Występowanie tej patologii organizacyjnej nie jest przypadkiem, tylko długotrwałym wzrostem agresji psychicznej, który prowadzi do naruszania godności pracownika. Aby odpowiednio zrozumieć źródło problemu trzeba przeanalizować wszystkie jego czynniki.

Pierwszym źródłem analizy agresji grupowej są refleksje Konrada Lorenza, który badał mechanizmy agresji wśród zwierząt oraz zachowania polegające na atakowaniu jednostek uznawanych za słabsze lub inne. Lorenz zaznaczał, że przejawy agresji w królestwie zwierząt nie zawsze wynikało z realnego zagrożenia, lecz często swoje podłoże znajdowało w potrzebie dominacji, utrzymania określonej wcześniej hierarchii czy też rozładowania napięć w stadzie^[5]. Choć badanie te jest oparte na grupie zwierząt to jest ono istotne w interpretacji występowania agresji w relacjach międzyludzkich.

Badaniami nad mobbingiem w środowisku pracy zajmował się Heinz Leymann, który skupił się na charakterystyce osób będących jego sprawcami, określił ich jako osoby pragnące kontrolować i dominować nad innymi^[6]. W jego opinii mobberzy zazwyczaj przejawiają bardzo niski poziom empatii, wykazują zdolności manipulacyjne oraz mają tendencję do przedmiotowego traktowania współpracowników. Działania tych osób rzadko kiedy są impulsywne, wręcz przeciwnie, zazwyczaj są one przemyślane, sumiennie zaplanowane, systematyczne i ukierunkowane na istotne osłabienie pozycji ofiary

^[5] Lorenz K., *Tak zwane zło*, Warszawa 1986, wyd. PIW, rozdz. 6, s. 169–176

^[6] Leymann H., *The Content and Development of Mobbing at Work*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, nr 2, s. 168–170

w hierarchii organizacyjnej^[7]. Leymann podkreślał, że sprawcy mobbingu zazwyczaj postrzegają swoje działania jako coś całkowicie normalnego, akceptowalnego, tłumacząc je niekompetencją lub *problemowym charakterem* ofiary. Taki mechanizm pomaga mobberom uniknąć poczucia winy i wzmacnia wzorce ich przemocowych zachowań.

Państwowa Inspekcja Pracy na podstawie materiału opracowanego przez Annę Kucharską zajmuje stanowisko, że mobberem może być każdy bez względu na płeć, wiek czy też zajmowane stanowisko. Według rządowego opracowania potwierdzono, że sprawcy przejawiają określone cechy wspólne. Poniższa ilustracja ukazuje występujące zależności u osób będących sprawcami, jednak należy zauważyć, że cechy indywidualne odgrywają rolę pomocniczą, a nie decydującą. Podobny mechanizm występuje u ofiar.

Rysunek 1. Cechy indywidualne występujące u sprawcy mobbingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kucharska, Poradnik dla pracownika – Pracownik wobec mobbingu, PIP, Warszawa 2025.

^[7] Leymann H., Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz, Reinbek 1993, rozdz. 3, s. 55–59

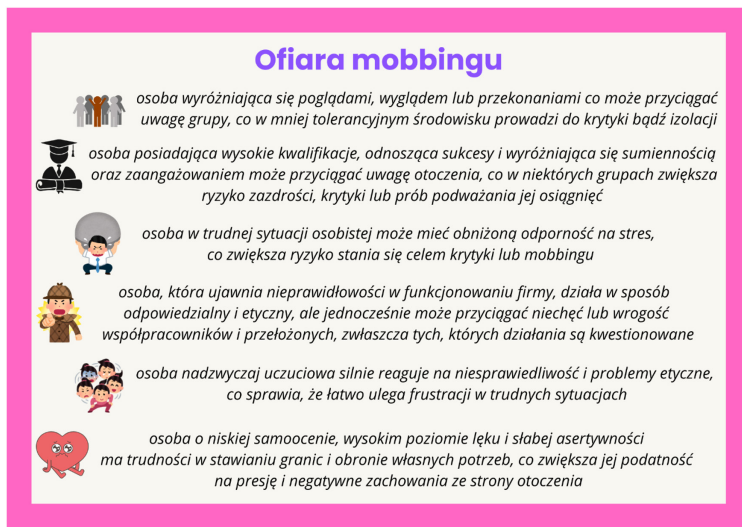
Każdy człowiek inaczej reaguje na bodźce zewnętrzne. Analogicznie źródła mówią o podobnych reakcjach i cechach wspólnych występujących u poszkodowanych przez ten rodzaj patologii organizacyjnej pracowników. Skupiając się na indywidualnych uwarunkowaniach mobbingu, nie można pominąć charakterystycznych cech osób, których dotyka przemoc psychiczna.

Jak zauważa i to dosyć słusznie Marie-France Hirigoyen, przemoc w pracy rzadko dotyka osób nieudolnych bądź słabych zawodowo – zazwyczaj są to pracownicy solidni, ambitni i ponadprzeciętnie zaangażowani, którzy w każdym stopniu wyróżniają się na tle zawodowym z grupy^[8]. Ofiarami często są osoby traktujące swoje obowiązki z należytą powagą i lojalnością wobec pracodawcy, co może powodować potrzebę akceptacji zachowań przemocowych. Taka postawa sprawia, że przez długi czas próbują dostosować się do trudnej sytuacji, licząc na jej poprawę, zamiast reagować stanowczo. Hirigoyen podkreśla, również znaczenie cech osobowościowych, do których jest zaliczana empatia, wysoki stopień wrażliwości emocjonalnej czy nawet introwertyczny styl bycia. Choć cechy te są sprzyjające przy współpracy i odpowiedzialności, w kontakcie z mobberem mogą prowadzić do unikania konfrontacji i problemu z wyznaczaniem granic. Ofiary mają tendencję do przypisywania sobie winy za zaistniałe nieporozumienia, co obniża ich samoocenę i wzmacnia mechanizm przemocy^[9]. Prześladowcy natomiast widząc taką tendencję wykorzystują to nasilając swoje ataki, często nasilając ich zakres. W efekcie mobbing rozwija się powoli i często pozostaje nierozpoznany, przez ofiarę jak i środowisko pracy. Warto zaznaczyć, że ofiary w początkowych fazach występowania tego zjawiska, szczególnie osoby po przejściach z ogromną potrzebą zbudowania relacji, zainteresowanie prześladowcy mogą odebrać jako przejaw akceptacji i chęci nawiązania przyjaźni. Państwowa Inspekcja Pracy wyodrębniła kilka cech charakterystycznych dla osób, które najczęściej padają ofiarą mobbingu.

^[8] Hirigoyen M.-F., *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w rodzinie i w pracy*, Warszawa 2003, wyd. W drodze, s. 41-45

^[9] Hirigoyen M.-F., *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w rodzinie i w pracy*, Warszawa 2003, wyd. W drodze, s. 89-93

Rysunek 2. Cechy indywidualne występujące u ofiary mobbingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kucharska, Poradnik dla pracownika – Pracownik wobec mobbingu, PIP, Warszawa 2025.

Za pojawienie się czynników indywidualnych odpowiedzialna może być kultura organizacyjna panująca w środowisku pracy, sprzyjająca rozwojowi tego rodzaju patologii. To jakie jest otoczenie pracy, ma decydujący wpływ na to czy zachowania przemocy zostaną zaakceptowane czy też powstrzymane. Zależności, które występują przez swoją naturę, w ogromnym stopniu wpływają na relacje interpersonalne w organizacji, etykę norm i procedury regulujące zarówno formalne, jak i nieformalne aspekty życia społecznego, a także atmosferę panującą w przedsiębiorstwie.

Organizacje charakteryzujące się brakiem elastyczności i mocno zhierarchizowaną metodą zarządzania, prowadzą do występowania nierówności sił. W takich miejscach pracownicy traktowani są przedmiotowo, co nawiązuje do folwarcznego systemu zarządzania zespołem, nie zważając na uczucia, co więcej ludzie nie mają prawa wyrażać swoich opinii. Wystąpienie mobbingu w takich środowiskach głównie jest spowodowane błędnym podejściem do tematu organizacji pracy. Nieprawidłowości związane z funkcjonowaniem

firm najczęściej wynikają z luk kompetencyjnych kadry kierowniczej (np. stosowanie niezrozumiałych procedur, chaos w przepływie informacji, brak wiedzy w zakresie zarządzania konfliktem oraz przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi), niejednoznaczny zakres obowiązków na zajmowanym stanowisku (np. brak opisu stanowiska czy też brak klarowności w kryteriach oceny wykonanej pracy, a często brak systemu oceny), jak również przyczynić się może nie stojąca na solidnych fundamentach struktura organizacyjna. *Zła organizacja pracy oraz błędy w zarządzaniu mogą powodować dehumanizację stosunków międzyludzkich*^[10]. Dehumanizacja to określenie odczłowieczenia, obejmujące procesy i zjawiska w ramach relacji społecznych, które prowadzą do zatracenia wartości humanistycznych, a nawet humanitarnych^[11]. Okoliczność ta wprowadza pracownika w uczucie odosobnienia i apatii, bezsilności i doprowadza do dużego stresu, co wzmacnia występowanie mobbingu.

Przejawem patologii organizacyjnej może być autokratyczny styl zarządzania. Charakteryzujący się znikomą troską o ludzi, stosowaniem metod wywoływania lęku jako narzędzie sprawowania władzy oraz rozwinięty system kontroli nad zespołem. Autokratyczne zarządzanie polega na całkowitym ograniczaniu swobody działania pracowników, skupia się na pozostawieniu władzy po stronie przełożonego, podtrzymuje jego nadrzędną pozycję oraz bezwzględne egzekwowanie posłuszeństwa. Ten styl zarządzania wyklucza jakiekolwiek relacje partnerskie (pracownik – kierownik) i wzmacnia wystąpienie u ludzi postaw negatywnych i zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego. Grupa działająca w takich okolicznościach nie wykazuje własnej inicjatywy i opisuje ją niski poziom spójności, co wzmacnia powstanie środowiska sprzyjającego do rozwijania się różnych form przemocy. Psycholog Jan Terelak słusznie zauważył, że nadmierna kontrola i brak wpływu na procesy decyzyjne potęgują możliwość powstawania

^[10] Instytut Medycyny Pracy, Mobbing w środowisku pracy, Łódź 2005, s. 24

^[11] Encyklopedia PWN

stresu zawodowego, frustracji oraz postaw obronnych, co bardzo często przyjmuje formę apatii, a niekiedy nawet agresji^[12].

Odnosząc się do kolejnej metody zarządzania, którą jest styl liberalny cechujący się brakiem lub niewystarczającą ingerencją działania zespołu, unikaniem podejmowania decyzji, pozostawieniem pracowników samym sobie. Wymienione cechy powodują, że w instytucjach kierowanych tą metodą zazwyczaj panuje chaos oraz brak integralności, czego wynikiem mogą być konflikty interpersonalne i spadek efektywności pracy zespołu. Jak trafnie podkreślił Jan Terelak brak jasno określonego przywództwa oraz bagatelizowanie podjęcia decyzji przez kierownictwo powoduje dezorientację u podwładnych^[13].

Analiza nieprawidłowości w najpowszechniejszych powyżej omówionych modelach zarządzania pozwala na refleksję, że nie ma stylu idealnego i każda metoda będzie wadliwa, bo wszystko zależy od ludzi, z którymi się pracuje. Atmosfera stosunków interpersonalnych i kultura organizacyjna jest tworzona przez zespół. Skupiając się na tych aspektach dojdziemy do wniosków mówiących, że jeśli otoczenie jest nieodpowiednie albo zasady etyki niedopracowane, następuje wzmocnienie konfliktów personalnych, sprzeczność interesów, a nawet przyczynia się to do walki o formalną bądź nieformalną władzę, co jest odpowiednim podłożem występowania patologii organizacyjnej. Niebezpieczny jest konformizm organizacyjny, czyli sytuacja, gdy jednostka niepodporządkowana bezkrytycznemu podążaniu za normami czy określonymi poglądami, przejawia samodzielne myślenie. Taka osoba w oczach grupy jest mało solidarna, gdyż uważa się ją za inną, co doprowadza do stosowania nacisku i niekiedy agresji w kierunku osoby niezgadzącej się z całą resztą zespołu. Konformizm to sytuacja, która może wystąpić wśród kadry kierowniczej jak i podwładnych. Kierownictwo stosujące wobec siebie ten przejaw mobbingu powoduje, że pracownicy niższego szczebla odczytują to jako *określony styl zarządzania* i podążają za przykładem robiąc dokładnie

^[12] Terelak, J. F., Psychologia stresu, Warszawa 2001, wyd. Oficyna Wydawnicza Branta

^[13] Terelak, J. F., Psychologia stresu, Warszawa 2001, wyd. Oficyna Wydawnicza Branta

to samo. Odpowiednim określeniem na ten typ patologicznej sytuacji będzie – organizacyjna kultura mobbingu.

Na drodze stoją jeszcze cechy kulturowo – społeczne, które są równie istotne w analizowaniu tego rodzaju patologii. Poniższa ilustracja powinna dobrze ukazać główne problemy i charakter tych cech.

Rysunek 3. Cechy kulturowo – społeczne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Instytut Medycyny Pracy

Ukazane cechy pozwalają dojść do refleksji, że bardzo często zawodzi polityka firmy, lecz nie jest to reguła. Dochodzą do tych spostrzeżeń problemy nastawienia i niekiedy wychowania ludzi. Pracownicy będący ofiarami mobbingu, najczęściej są wykluczani przez swoją odmienność np. rasową czy nawet płciową, niejednokrotnie dochodzi do odrzucenia jednostek z innymi przekonaniami. Brak kultury organizacyjnej czy zdrowych zasad rywalizacji, o którą pracodawca wraz z kadrą kierowniczą powinien zadbać, w przeciwnym razie może prowadzić to do normalizowania przejawów przemocy. Akceptowanie tego typu zachowań tworzy złą atmosferę pracy i sprzyja powstawaniu patologii w instytucjach różnego pokroju.

3. SKUTKI MOBBINGU W PRACY

Występowanie mobbingu w przedsiębiorstwie niesie za sobą różnego rodzaju negatywne skutki. Można je rozpatrywać w kontekście jednostki dotkniętej mobbingiem (skutki psychiczne i zdrowotne), zespołu (skutki społeczno-organizacyjne) oraz przedsiębiorstwa (prawne, ekonomiczne i wizerunkowe).

Mobbing w środowisku pracy jest poważnym zagrożeniem dla zdrowia ofiary. Długotrwałe narażenie na wrogie i poniżające zachowania mogą prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji w funkcjonowaniu jednostki, która tego doświadcza. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że mobbing rozwija się stopniowo i prowadzi do wielu problemów emocjonalnych jak i zdrowotnych. Wynikiem tego zjawiska są nie tylko problemy sfery zawodowej, lecz mogą one wpływać także na życie prywatne pracownika, jego relacje międzyludzkie oraz poczucie bezpieczeństwa. W efekcie osoby będące ofiarami często zmagają się z długotrwałym stresem, obniżonym poczuciem własnej wartości oraz różnego rodzaju dolegliwościami psychosomatycznymi^[14].

Głównym skutkiem mobbingu są pesymistyczne reakcje emocjonalne dopadające ofiarę. Pracownicy doświadczający przemocy w środowisku pracy najczęściej odczuwają silny strach związany z wykonywaniem powierzonych zadań. Niepokój odnosi się do kontaktu z mobberem, jak i obawy przed oceną pozostałych pracowników czy kadry kierowniczej^[15]. Poczucie niesprawiedliwego traktowania prowadzi do pojawiania się frustracji oraz złości, lecz ze względu na podporządkowanie w miejscu pracy pracownicy w wielu przypadkach nie są skłonni do wyrażania swoich emocji oraz zdania w sposób otwarty. Prowadzi to do narastania napięcia psychicznego jak i pogorszenia samopoczucia, co jest spowodowane tłumieniem negatywnych uczuć i przekonań^[16].

^[14] Hirigoyen M.-F., Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w rodzinie i w pracy, Warszawa 2003, wyd. W drodze, s. 20-25

^[15] Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., Mobbing – patologia zarządzania personelem, Warszawa 2004, s. 52–58

^[16] Terelak J., Psychologia stresu, Warszawa 2001, s. 87–95

Osoby doświadczające przemocy mogą posiadać poczucie winy i wstydu. W wyniku długotrwałej krytyki to ofiara zaczyna myśleć, że jej zachowanie jest bezpośrednim powodem przemocy. Przedsiębiorstwa, w których dochodzi do akceptacji negatywnych zachowań utrwała w ofiarach nieufność do innych oraz osłabia relacje interpersonalne w prywatnym życiu, przez stres i brak dobrych stosunków w miejscu pracy towarzyszy strach przed nawiązaniem nowych znajomości poza nią. W efekcie takiego postępowania dochodzi do obniżenia samooceny, wartości zawodowej oraz wycofania się z kontaktów społecznych, co prowadzi do poczucia osamotnienia i izolacji społecznej.

Równie kluczowe skutki patologii organizacyjnych to narastający spadek poczucia własnej wartości u pracownika, który doświadcza mobbingu. Rozwija się on w efekcie stałego narażania na negatywne działania ze strony współpracowników, stała krytyka, podważanie kompetencji oraz brak uznania prowadzą do utraty wiary we własne możliwości i wzmacnia poczucie braku skuteczności w działaniu. Efektem tych przekonań jest postrzeganie samego siebie jako osobę niezdolną do podołania obowiązkom, co ma wpływ na funkcjonowanie psychiczne i zawodowe.

Literatura przedmiotu zauważa, że ofiary często przyswajają cechy negatywne, które są mu przypisywane, co idzie często w parze z trwałym spadkiem samooceny oraz zaburza wizerunek własny^[17]. Wzrost niepewności w decyzyjności oraz zwiększony lęk przed opinią ze strony kadry kierowniczej i reszty zespołu jest konsekwencją tego procesu.

Obniżona samoocena ma bezpośrednie przełożenie na spadek motywacji do wykonywania powierzonych obowiązków. Ofiara przestaje być zaangażowana w wykonywanie zadań, unika odpowiedzialności i przejmowania inicjatywy oraz wycofuje się z brania udziału przy bardziej wymagających projektach/zadaniach. Jako ludzie jesteśmy stworzeni do poczucia samozadowolenia i satysfakcji z wykonywanej przez nas pracy, a przez zaburzony obraz własnej osoby czujemy się niewystarczający, niekiedy nawet bezużyteczni.

^[17] Hiriyogen M.-F., Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w rodzinie i w pracy, Poznań 2003, wyd. W drodze, s.68-75

Pracownik podejmuje decyzję o wycofaniu się z życia zawodowego oraz hamuje swój rozwój osobisty, co przejawia brakiem zaangażowania się w wykonywaną pracę co dodatkowo pogłębia negatywny wpływ na psychologiczne funkcjonowanie człowieka^[18].

Negatywne skutki psychiczne jak i fizyczne wspomniane wcześniej sprzyjają rozwojowi wypalenia zawodowego. Z definicji Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) rozumiane jako syndrom będący wynikiem długotrwałego stresu w miejscu pracy, który nie został odpowiednio rozwiązany. Objawiający się po kolei *uczuciem wyczerpania lub braku energii, zwiększonym dystansem psychicznym do wykonywanej pracy lub negatywizmem i cynizmem związanym z wykonywaną pracą, a także zmniejszoną wydajnością zawodową*^[19].

Co ciekawe to właśnie pandemia wirusa COVID-19 spotęgowała skalę występowania tej przypadłości, gdyż sytuacja zmusiła ludzi do zmian i wykonywanie pracy w tzw. *home-office*, który nie tylko potęgował odczuwalny stres. W trakcie pandemii przez tryb wykonywanej pracy pracownikom ciężiej było oddzielić sferę życia prywatnego od zawodowego, a w niektórych zawodach było ciężiej wykonywać powierzone obowiązki.

Choć wypalenie zawodowe nie jest traktowane jako choroba, lekarz ma prawo wystawić zwolnienie lekarskie z tytułu powiązanych zaburzeń adaptacyjnych czy nawet stanów depresyjnych. Postępujące zaburzenie przejawia się w obniżonej efektywności oraz spadku satysfakcji z pracy, co w konsekwencji może prowadzić do wzrostu absencji, a w dalszej perspektywie decyzji o zmianie pracy bądź całkowitym wycofaniu się z aktywności zawodowej.

Długotrwałe doświadczanie przemocy powoduje zakorzenienie wielu złych zmian w zdrowiu psychicznym ofiary, skutki mogą towarzyszyć nawet po ustaniu stosunku pracy oraz kontaktu z toksycznym środowiskiem. Doprowadzają ofiarę do trwałych zaburzeń osobowościowych i funkcjonowania w społeczeństwie.

^[18] Armstrong M., Taylor S., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, London: Kogan Page, 2020, s. 251–258.

^[19] Instytut Zdrowia Mentalnego, Frustracja w miejscu pracy. Przyczyny stresu związane z relacjami w środowisku, <https://www.instytutzdrowiamentalnego.pl/baza-wiedzy/przyczyny-frustracji-w-miejscu-pracy,180.html>

Pracownicy doświadczający przemocy tego rodzaju najczęściej rozwijają chroniczne schorzenia, takie jak depresja, zaburzenia lękowe czy PTSD (zespół stresu pourazowego). Skutki utrzymują się przez długi czas, powodując *długotrwały spadek nastroju, bezsilność i bezsens życia*. Coraz więcej badań w temacie mobbingu wykazuje wzmożony stan występowania dolegliwości depresyjnych takich jak: *zaburzenia zasypiania, depresyjność, pobudliwość nerwową oraz zaburzenia koncentracji*. Kolejne symptomy towarzyszące to *niska samoocena, obniżona sprawność intelektualna*, a także w efekcie podupadania na zdrowiu psychicznym – szybsze popadanie w nałogi i korzystanie z różnych środków psychoaktywnych, a co gorsza występujące wśród ofiar przemocy myśli samobójczych.^[20]

Do długo występujących powikłań zdrowotnych zaliczane są także *bóle głowy, bóle brzucha, nudności, zaburzenia snu, ogólne osłabienie*^[21]. Przeprowadzane badania kliniczne na pokrzywdzonych podkreślają fakt występowania tych symptomów nawet po ustaniu czynników przemocy, a wręcz utwierdzają w przekonaniu nasilenia w fazie przewlekłej, w tym napięć mięśniowych, stanów zapalnych organów odpowiedzialnych za funkcje trawienia, bóle serca czy nadciśnienie^[22].

Środowisko pracy, w którym występuje mobbing wywołuje negatywne konsekwencje, które nie ograniczają się do jednostki – obejmują one całą organizację oraz struktury społeczne. Atmosfera w miejscu pracy oddziałuje na cały zespół, a nawet na społeczeństwo, co w poniższej treści zostanie udowodnione.

Oslabienie zgrania grupy pracowników to kluczowy skutek występowania patologii organizacyjnej. Kiedy dochodzi do ośmieszania, nagabywania, poniżania czy nawet izolowania pojedynczej osoby, stopniowo pogarszają się relacje międzyludzkie. Miejsce współpracy i wzajemnego wsparcia zajmuje nieufność, zdystansowanie oraz strach przed konfliktem. Zespół zaczyna

^[20] Szczęsna I., Konsekwencje mobbingu dla życia i zdrowia osoby mobbingowanej, Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio, Numer 59(3)2024, s. 4-9 – wszystkie cytaty pochodzą z tego źródła

^[21] Babiec W., Mobbing – jak wpływa na zdrowie psychiczne i fizyczne?, 2024, dla strony DOZ.pl

^[22] Warszawska-Makuch M., Przemoc w pracy – MOBBING – przyczyny i konsekwencje, CIOP-PIB, Bezpieczeństwo pracy, nr 3, 2005

ograniczać swoje relacje koleżeńskie, unikać okazywania zaangażowania w działania grupowe i koncentrować się na swoim bezpieczeństwie, gdyż nie chcą utracić pracy – w tej obawie pracownicy zaczynają działać samodzielnie. Udowadnia to Mirosława Rybak – mobbing prowadzi do degradacji relacji interpersonalnych oraz osłabienia zaufania stanowiącego podstawę funkcjonowania organizacji^[23].

Dezorganizacja pracy zespołowej, do której dochodzi na skutek pogorszenia komunikacji między współpracownikami, prowadzi do powstawania konfliktów, podziałów oraz układów między wybranymi. Centralny Instytut Ochrony Pracy podkreśla że zaburzona komunikacja prowadzi do załamania zdrowej i spójnej współpracy oraz utrudnia prawidłowe funkcjonowanie społeczne w zespole^[24]. Zespoły tracą integralność i predyspozycje do efektywnej współpracy, co szczególnie uwidacznia się w miejscu pracy, gdzie kadra kierownicza nie reaguje na występowanie uchybień. Niechęć do otwartości wyrażania opinii, zgłaszania problemów, a także podejmowania inicjatyw dążących do załagodzenia sytuacji konfliktowych jest spowodowana biernością przełożonych. Pracownicy tracą poczucie bezpieczeństwa i przekonania o sprawiedliwym traktowaniu. Prowadzi to do występowania zjawiska tzw. *milczącej akceptacji*, gdyż brak reakcji otoczenia sprzyja występowaniu patologicznych zachowań. Skutkiem tego jest spadek identyfikacji pracowników z organizacją oraz poziom zaangażowania w działania zawodowe^[25].

Społeczne skutki występowania mobbingu trzeba również analizować z perspektywy państwa i jego obywateli. Konsekwencją patologii organizacyjnych jest spadek kapitału społecznego, co jest rozumiane jako zdolność ludzi do współpracy, zaufania do innych współpracowników czy nawet umiejętność uczestniczenia w życiu społecznym. Tacy pracownicy wracający na rynek pracy niestety bardzo często nie są w stanie przyzwyczaić się do życia

^[23] Rybak M., Zjawisko mobbingu a budowanie zaufania w organizacji, *Etyka w życiu gospodarczym* 11/1, 2008, s. 303-310

^[24] CIOP PIB, *Mobbing – przyczyny i konsekwencje*, Warszawa 2005

^[25] CBOS, *O mobbingu – doświadczenia Polaków*, Komunikat z badań 52/2024, Warszawa 2024, s. 4-5

w nowej rzeczywistości i obawiają się, że w nowym miejscu pracy będzie tak samo, co powoduje niechęć do współpracy czy brak zaufania względem nowopoznanych osób, a także brak umiejętności dojścia do pewnego rodzaju porozumienia w życiu społecznym. Wpływa to na podporządkowany i zgrany zespół, gdyż jednostka odznaczająca się na tle innych ma poczucie asymilacji choć nie dochodzi do niej przez grupę osób w nowym miejscu pracy, lecz uskutecznia to wcześniej poszkodowany pracownik przez różnego rodzaju obawy.

Z punktu państwa – pracownicy, którzy współpracują z ofiarami przejawów patologii w organizacji, również są narażeni na spadek efektywności produkcyjnej, a nawet na zaburzenia psychiczne różnego rodzaju, gdyż atmosfera w pracy odbija się na całym zespole. Powoduje to negatywne konsekwencje dla kraju, gdyż zauważalny w takich sytuacjach jest wzrost absencji pracowników czy masowe zwolnienia przez występującą napiętą atmosferę w środowisku pracy. Obciążenie Państwowej Opieki Zdrowotnej, w której kolejki do specjalistów się wydłużają, jeśli chodzi o psychiatrów i psychologów oczekiwanie na wizytę wynosi od kilku miesięcy do nawet kilku lat. Dane na temat terminów wizyt można sprawdzić na stronie Narodowego Funduszu Zdrowia. Absencje chorobowe pracowników z objawami chronicznego stresu czy zaburzeń depresyjnych obciążają mocno ekonomiczne aspekty państwa, gdyż pracownik nie wykonuje swojej pracy, ale jeśli posiada zatrudnienie i opłaca składkę chorobową, zasiłek chorobowy taka osoba ma obowiązek dostawać na podstawie zwolnienia lekarskiego do 182 dni. Po upływie tego czasu pracownik może starać się o świadczenie rehabilitacyjne, które przysługuje maksymalnie przez 12 miesięcy, jeśli pracownik rokuje do powrotu do pracy. W przypadku kiedy osoba nie przejawia poprawy zdrowia i niestety nie rokuje to powrotu do zawodu, ze względu na silne i uciążliwe uszczerbki na stanie zdrowia psychicznego, najczęściej taka osoba staje przed komisją orzeczniczą i orzekana wobec niej może zostać nawet renta^[26]. Powyższy schemat dotyczy ofiary, jak i świadków przemocy, którzy są nieodporni psychicznie z powodu wysokiego

^[26] ZUS – dane pobrane ze strony internetowej, <https://www.zus.pl/>

ilorazu empatii bądź innych aspektów mocniej wpływających na psychikę. Decyzja o przyznaniu renty obciąża instytucje publiczną jaką jest ZUS, co ekonomicznie wpływa na całe państwo i jej obywateli. Urszula Gołaszewska – Kaczan zauważa, że konsekwencje mobbingu wpływają na spadek efektywności pracy oraz wzrost wydatków społecznych ponoszonych przez państwo^[27]. Wszystkie powyżej wymienione skutki społeczne mają charakter zbiorowy i wpływają na funkcjonowanie całej organizacji oraz społeczeństwa.

Kluczowym skutkiem tak jak w każdym omówionym przypadku jest spadek efektywności, lecz dla firmy jest on najbardziej dotkliwy. W przypadku występowania mobbingu przedsiębiorstwo odnotowuje spadek jakości wykonywanych obowiązków przez podwładnych i tempo ich realizacji. Konflikty i napięcia występujące w organizacji bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie całego zespołu, a co za tym idzie – gorsza jakość pełnionych procesów. Przedsiębiorstwo na tle współpracy z kontrahentami wypada słabiej, gdyż jakość produktów spada, a tempo wykonywania usługi się wydłuża. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy wykazuje, że patologie występujące w organizacjach powodują obniżenie wydajności pracy, a nawet pogorszenie jakości wykonywanych produktów czy też realizowanych usług^[28]. Powoduje to osłabienie pozycji firmy w oczach klienta, gdyż stajemy się mniej terminowi oraz produktywni wykonywane usługi są gorszej jakości.

Występująca absencja pracownicza, również i tutaj jest negatywnym efektem mobbingu. Nieobecność pracowników wpływa na ciągłość, terminowość oraz organizację pracy. Spowodowane jest to brakiem zastępstwa dla pracownika, który jest niedostępny, dochodzi do utrudnionej organizacji pracy, gdyż grafik ulega zmianom i powoduje to, że pozostali pracownicy są angażowani w inne zadania, z którymi muszą się zapoznać, a niejednokrotnie istnieje konieczność

^[27] Gołaszewska – Kaczan U., Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu, Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu 2017, nr 3, s. 17-19

^[28] CIOP-PIB, Mobbing – przyczyny i konsekwencje, źródło: Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. The concept of bullying at work: the European tradition, Taylor & Francis, London and New York, 2003, s.3-30

wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych. Ustalone terminy odbioru produktu bądź wykonania usługi wydłużają się, przez co ciągłość istniejących zobowiązań jest zaburzona. Możliwe, że dużych firm nie dotyka to, aż tak bardzo lecz rozpatrujemy wszystkie ewentualności i dla mniejszych przedsiębiorstw będzie to cięższe. Nie wszystkie organizacje są w stanie wytwarzać materiały na zapas ze względu na ograniczoną powierzchnię magazynową czy datę przydatności wytwarzanych towarów. Jeśli porównamy to o handlu usługami zazwyczaj nie jest możliwym wykonywanie ich z dużym wyprzedzeniem, a na pewno nie da się na zapas np. posprzątać – wszystko zależy od kierunku i branży działania instytucji.

Do jednego z bardziej dotkliwych skutków zaliczana jest występująca rotacja zatrudnienia. Jak to było już uwzględnione we wcześniejszych punktach wyводу, gdy istnieje niekorzystna atmosfera w miejscu pracy dochodzi do zwolnień, bardzo często masowych. Organizacja jest zmuszona do przeprowadzenia kolejnych procesów rekrutacyjnych, co tylko powoduje wzrost kosztów związanych z pozyskiwaniem nowych pracowników, ich szkoleniem oraz wdrażaniem do obowiązków, które będą wykonywane. Jednakże utrata doświadczonych pracowników powoduje osłabienie kapitału organizacyjnego oraz stratę wiedzy, umiejętności pracy przy określonych procesach i doświadczenie, które jest bardzo istotne dla odpowiedniego funkcjonowania firmy^[29]. Częsta fluktuacja kadr wywołuje niestabilność zatrudnienia dla starych pracowników, a także niechęć pracy w takim miejscu dla nowych. Osoby aktywnie poszukujące pracy przeglądają oferty, dobry obserwator jest w stanie zauważyć utrzymujące się ogłoszenia tych samych firm bądź pojawiające się ponownie w niedalekim odstępie czasowym.

Negatywnym następstwem występowania przejawów przemocy jest pogorszenie atmosfery w organizacji. Dezorganizuje to funkcjonowanie całej firmy, gdyż spada zaangażowanie w wykonywane obowiązki, co skutecznie łączy się z obniżeniem motywacji w osiągnięcie ustalonych wcześniej celów. W efekcie

^[29] Gołaszewska – Kaczan U., Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu, Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu 2017, nr 3, s. 17-19

zaufanie do kadry kierowniczej zmniejsza się, a pracownicy nie mają poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy. Jak słusznie zauważa Mirosława Rybak – brak zaufania i osłabienie relacji organizacyjnych utrudnia skuteczne zarządzanie zespołami^[30].

Skutkuje to ograniczoną komunikacją, gdyż pracownicy zaczynają postrzegać przełożonych jako *zło konieczne*, wprowadza to zamieszanie i strach przed oceną osoby na stanowisku wyższego szczebla. Zjawisko wpływa na utratę autorytetu kadry zarządczej w oczach podwładnych, co prowadzi do niechęci zgłaszania problemów oraz ogranicza przepływ informacji. Powyższe aspekty utrudniają podejmowanie decyzji, a także osłabiają zdolność firmy do szybkiego reagowania na pojawiające się sytuacje kryzysowe.

Straty wizerunkowe to kolejne na szeroką skalę negatywne konsekwencje występowania mobbingu w organizacji. Wypłynięcie informacji o występowaniu przejawów patologicznych zachowań w miejscu pracy skutecznie wpływają na opinię klientów, przyszłych pracowników czy też partnerów biznesowych. Środowiska pracy, w których mobbing jest tolerowany przez kadrę zarządzającą – stają się mniej atrakcyjne na rynku pracy czy też podjęcia współpracy z taką firmą. W odległej perspektywie powodując osłabienie pozycji konkurencyjnej firmy, a także blokuje możliwość rozwoju. W czasach jakich się znajdujemy zdrowie psychiczne i bezpieczeństwo w pracy jest tak ważne, że coraz więcej firm tworzy własne regulaminy związane z budowaniem kultury organizacyjnej. Właśnie to jej brak wpływa tak negatywnie na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, gdyż brak procedur powoduje chaos i nieład.

Mobbing wpływa negatywnie na wiele aspektów środowiska pracy, pozostawia konsekwencje na wielu płaszczyznach takich jak: społeczne, organizacyjne, ekonomiczne czy nawet pozostawiają ślad w ofiarach przemocy, ale także jej świadków, mobberów i współpracowników na różnych szczeblach. Długotrwałe występowanie działań patologicznych jest niepożądane, gdyż negatywnie wpływa na funkcjonowanie całej organizacji i jej pracowników,

^[30] Rybak M., Zjawisko mobbingu a budowanie zaufania w organizacji, *Etyka w życiu gospodarczym* 11/1, 2008, s. 304-306

rujnuje organizację pracy, a także prowadzi do odpowiedzialności prawnej. Problem mobbingu dotyczy pojedynczych przedsiębiorstw, ale także całego systemu gospodarczego, dlatego ten problem zazwyczaj jest analizowany w kontekście Prawa Pracy.

Omawiając skutki prawne nie można zapomnieć o przedstawieniu podstawy prawnej, która bezpośrednio dotyczy mobbingu.

Kodeks pracy Art. 94³. [Mobbing]

§ 1. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

§ 2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

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

§ 4. Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone 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.^[31]

Skupiając się na treści powyższego artykułu trzeba zwrócić uwagę na to, że przepisy prawa, a w szczególności §1 jasno stanowi, iż od pracodawcy wymaga się przeciwdziałania mobbingowi. Organizacja powinna podejmować działania mające na celu zapobieganie występowaniu zdarzeń naruszających godność pracowników. Obliguje się w ten sposób kadrę zarządzającą do wprowadzenia procedur antymobbingowych, organizowania szkoleń dla

^[31] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r., Kodeks pracy, (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.), Art. 94³, obowiązujący od dnia 19.03.2025

wszystkich pracowników, a także zobowiązuje się do tworzenia mechanizmów umożliwiających zgłaszanie występujących nieprawidłowości. Brak działań zwalczających, zapobiegających lub ignorowanie zgłaszanych naruszeń może skutkować odpowiedzialnością położonego przed sądem.

§3 opisuje możliwość dochodzenia praw pracownika na drodze postępowania sądowego, gdy poszkodowany doświadczył przejawów mobbingu. W sytuacji kiedy ofiara poprzez wpływ działań patologii organizacyjnej doprowadziły do pogorszenia stanu zdrowia psychicznego lub fizycznego – pracownik może ubiegać się o zadośćuczynienie pieniężne za poniesioną krzywdę. W praktycznej części rozprawy sądowej należy przedstawić odpowiednie dowody np. dokumentacja medyczna, opinie psychologiczne czy zaświadczenia specjalistów potwierdzające negatywny wpływ mobbingu na stan zdrowia ofiary. Wyrok w powyższej sprawie zazwyczaj nie zapada od razu, gdyż te rozprawy są bardzo trudne w kwestii dowodowej, ponieważ wymagane jest przedstawienie długości trwania działań niepożądanych, a także związek między działaniami a pogorszeniem stanu zdrowia.

Biorąc pod uwagę §4 art. 94³ Kodeksu pracy, pracownik po rozwiązaniu umowy o pracę z tytułu zachowań patologicznych tj. mobbing, może domagać się odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę. Możliwość dochodzenia odszkodowania od pracodawcy istnieje, gdy wypowiedzenie umowy o pracę nastąpiło w formie pisemnej wraz ze wskazaniem, że to mobbing był przyczyną zakończenia stosunku pracy. Odszkodowanie ma rekompensować pracownikowi negatywne skutki utraty zatrudnienia, a także naruszenia jego dóbr osobistych^[32].

Konsekwencje prawne dotyczą także prowadzenia postępowań sądowych przeciwko przełożonym. Sprawy obejmujące mobbing należą do jednych z bardziej skomplikowanych postępowań z zakresu prawa pracy, gdyż wymagają zgromadzenia obszernego materiału dowodowego. Najczęściej wykorzystywane są m.in. wiadomości wymieniane za pomocą poczty elektronicznej,

^[32] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r., Kodeks pracy, (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.), Art. 94³, obowiązujący od dnia 19.03.2025

dokumentacja firmy, notatki służbowe, jeśli takie są sporządzane, a nawet zeznania świadków. W przypadku naruszenia zdrowia psychicznego sądy bardzo często wymagają konsultacji z biegłym psychologiem bądź psychiatrą. Na podstawie oceny specjalistów sędziowie są w stanie wykazać realny wpływ mobbingu na stan zdrowia pracownika. Procesy te najczęściej trwają wiele lat, a także generują ogromne koszty – pracownikowi poszkodowanemu oraz pracodawcy.

Dla organizacji rozprawy sądowe są koniecznością ponoszenia kosztów obsługi prawnej, a nawet angażowania kadry zarządzającej do gromadzenia dokumentacji, odszukiwania rozmów z archiwum, jeśli takie można udokumentować oraz uczestnictwa w rozprawie, co przynosi dodatkową stratę. Przegrana sprawa z punktu widzenia firmy wiąże się nie tylko z poniesieniem kosztu obsługi, absencji pracowników, którzy zostali wezwani na świadków ale przede wszystkim z obowiązkiem wypłaty odszkodowania lub zadośćuczynienia. Wysokość obciążenia zależy od stanu zdrowia ofiary oraz od skali naruszeń do jakich doszło.

Warto podkreślić, że pracodawca zostanie pociągnięty do odpowiedzialności, również wtedy, kiedy to inny pracownik jest sprawcą. Pracodawca jest zobowiązany do zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz przeciwdziałania negatywnym zachowaniom w miejscu pracy. Nie wykazywanie jakiegokolwiek zainteresowania oraz bagatelizacja występujących problemów może zostać uznana przez sąd jako zaniechanie obowiązków pracodawcy. Skutki prawne są bardzo ściśle powiązane ze skutkami ekonomicznymi, czyli wszystkie te konsekwencje, które powyżej już zostały przytoczone i omówione.

Stanowiska pracy w wielu organizacjach są ze sobą ściśle powiązane, dlatego niewykonanie obowiązków przez jednego pracownika uniemożliwia rozpoczęcie lub kontynuowanie pracy przez kolejne osoby. W takiej sytuacji nawet krótkotrwała nieobecność pracownika może zakłócić funkcjonowanie całego zespołu oraz negatywnie wpłynąć na realizację procesów organizacyjnych. Mobbing przyczynia się również do zwiększenia fluktuacji kadr, ponieważ pracownicy częściej decydują się na zmianę miejsca zatrudnienia z powodu

niekorzystnych warunków pracy oraz złej atmosfery panującej w organizacji. Powoduje to konieczność prowadzenia nowych procesów rekrutacyjnych i organizowania szkoleń wdrożeniowych dla nowych pracowników. Jednocześnie przedsiębiorstwo traci osoby posiadające cenną wiedzę, odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe, które stanowi jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Negatywne działania i przejawy mobbingu prowadzą także do obniżenia efektywności pracy. Pogorszenie atmosfery w miejscu pracy oraz wzrost napięć w relacjach między pracownikami skutkują większą liczbą popełnianych błędów, spadkiem jakości współpracy oraz zmniejszeniem zaangażowania w wykonywanie obowiązków zawodowych.

Istotnym skutkiem mobbingu są również koszty związane z odpowiedzialnością prawną pracodawcy. W przypadku potwierdzenia występowania mobbingu organizacja może zostać zobowiązana do wypłaty poszkodowanemu pracownikowi zadośćuczynienia lub odszkodowania. Stanowi to nie tylko znaczące obciążenie finansowe, ale także dowód występowania poważnych nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Mobbing negatywnie wpływa również na wizerunek organizacji. Reputacja przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy, dlatego informacje o nieprawidłowościach szybko rozprzestrzeniają się zarówno wśród pracowników, jak i opinii publicznej. W przypadku dużych przedsiębiorstw sprawy dotyczące mobbingu często stają się przedmiotem zainteresowania mediów, co prowadzi do pogorszenia ocen na portalach pracowniczych oraz utraty zaufania ze strony partnerów biznesowych, klientów i potencjalnych kandydatów do pracy.

Konsekwencją pogorszenia wizerunku organizacji są także trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników. Negatywna opinia o pracodawcy osłabia jego pozycję na rynku pracy, zmniejsza atrakcyjność ofert zatrudnienia oraz ogranicza możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Skutki mobbingu wykraczają jednak poza funkcjonowanie samej organizacji i oddziałują również na państwo oraz społeczeństwo. Zjawisko to prowadzi do wzrostu liczby zwolnień lekarskich, częstszego korzystania z pomocy

specjalistów zdrowia psychicznego, a także wcześniejszego przechodzenia na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy. W konsekwencji zwiększa się obciążenie systemu ochrony zdrowia oraz systemu ubezpieczeń społecznych, co pokazuje, że mobbing stanowi problem nie tylko indywidualny i organizacyjny, ale również społeczny oraz ekonomiczny.

Skutki prawne dotyczą możliwości dochodzenia swoich praw i należności przez pracowników, odpowiedzialność pracodawcy oraz postępowania sądowe. Natomiast skutki ekonomiczne dotyczą kosztów ponoszonych przez organizację w konsekwencji występowania działań mobbingowych pośrednich bądź bezpośrednich. Przeciwdziałanie patologiom organizacyjnym powinno stanowić najważniejszy element zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

PODSUMOWANIE

Mobbing jest jednym z najpoważniejszych zagrożeń występujących we współczesnym środowisku pracy. Oddziałuje on negatywnie nie tylko na funkcjonowanie jednostki, a także na relacje społeczne, efektywność przedsiębiorstwa oraz na sytuację finansową organizacji. Analiza, która została przeprowadzona potwierdza, że mobbing jest zjawiskiem wielowymiarowym, którego skutki obejmują różne sfery życia np. zdrowotną, psychologiczną, prawną. Obecne firmy już zauważają, że procedury zapobiegania przemocy w zakładzie są ważnym elementem skutecznego zarządzania. Dokonana analiza literatury przedmiotu potwierdza, że mobbing przyjmuje wiele form i każdy jego przejaw może być zupełnie inny – zaczynając od izolowania pracownika z zespołu, kończąc na utrudnianiu wykonywania obowiązków zawodowych. Udowodniono, również że występowaniu zachowań patologicznych sprzyjają różne czynniki indywidualne, organizacyjne czy nawet społeczne. Głównym problemem jest stosowanie nieodpowiednich stylów zarządzania, nakłada się na to, również brak umiejętności komunikacji, za duża presja osiągania wyników czy rywalizacja i tolerancja zachowań niepożądanych. Dokonano, również analizy skutków mobbingu, co tylko utwierdziło w przekonaniu,

że mobbing nie dotyczy tylko bezpośrednio ofiary, ale całego zespołu i organizacji. Zjawisko to skutkuje pogorszeniem atmosfery pracy, utratą zaufania w relacjach interpersonalnych, a co za tym idzie wzrost konfliktów oraz spadek efektywności. Oddziałuje na rotacji zatrudnienia oraz absencji pracowników, co tworzy dodatkowe koszty dla organizacji. Ważnym obszarem przeprowadzonych analiz są skutki prawne i ekonomiczne, gdyż to na przełożonym spoczywa odpowiedzialność, istnieje możliwość dochodzenia świadczeń od zarządzającego, występują koszty różnorodnych postępowań np. sądowych, mediacyjnych oraz dochodzi do strat wizerunkowych.

Problem występowania mobbingu jest aktualnym wyzwaniem współczesnego środowiska pracy i wymaga cały czas analiz oraz działań profilaktycznych. Najważniejsze jest rozwijanie skuteczności polityk przeciwdziałania mobbingowi, zwiększanie świadomości pracowników oraz budowanie odpowiedzialnej kultury organizacyjnej, która będzie dawała poczucie bezpieczeństwa i szacunku. Istotnym kierunkiem dalszych badań może stać się opracowanie wpływu nowych form pracy np. pracy zdalnej i hybrydowej na występowanie mobbingu, a także ocena produktywności współczesnych metod przeciwdziałania mobbingowi.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Babiec, W. (2024). *Mobbing – jak wpływa na zdrowie psychiczne i fizyczne?* DOZ.pl.
- Bechowska-Gebhardt, A., & Stalewski, T. (2004). *Mobbing – patologia zarządzania personelem*. Difin.
- CBOS. (2024). *O mobbingu – doświadczenia Polaków* (Komunikat z badań nr 52/2024). Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. (2005). *Mobbing – przyczyny i konsekwencje*. CIOP-PIB.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. W S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 3–30). Taylor & Francis.
- Encyklopedia PWN. (b.d.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2017). Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, (3).
- Hirigoyen, M.-F. (2003). *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w rodzinie i w pracy*. W drodze.
- Instytut Medycyny Pracy. (2005). *Mobbing w środowisku pracy*. Instytut Medycyny Pracy.
- Instytut Zdrowia Mentalnego. (b.d.). *Frustracja w miejscu pracy. Przyczyny stresu związane z relacjami w środowisku*. <https://www.institutzdrowiamentalnego.pl/baza-wiedzy/przyczyny-frustracji-w-miejscu-pracy,180.html>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2).
- Leymann, H. (1993). *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz*. Rowohlt.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Lorenz, K. (1986). *Tak zwane zło*. Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Rybak, M. (2008). Zjawisko mobbingu a budowanie zaufania w organizacji. *Etyka w Życiu Gospodarczym*, 11(1), 303–310.
- Szczęsna, I. (2024). Konsekwencje mobbingu dla życia i zdrowia osoby mobbingowanej. *Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio*, 59(3).
- Terelak, J. F. (2001). *Psychologia stresu*. Oficyna Wydawnicza Branta.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – *Kodeks pracy*. (2025). Dz.U. z 2025 r. poz. 277 z późn. zm.
- Warszewska-Makuch, M. (2005). Przemoc w pracy – mobbing – przyczyny i konsekwencje. *Bezpieczeństwo Pracy*, (3).
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych. (b.d.). *Zakład Ubezpieczeń Społecznych*. <https://www.zus.pl>