

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Aleksandra Kuzaj

Projekt Antymobbing, Kraków

PRZECIWDZIAŁANIE MOBBINGOWI JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Streszczenie: Dbanie o wizerunek firmy od zawsze było niezwykle ważne dla każdego przedsiębiorstwa, któremu zależało na rozwoju. Wiele z nich popełniło błędy, koncentrując się na jak najlepszych wynikach sprzedaży, a zapominając o dbaniu o dobro swoich pracowników. Lawinowo rosnąca liczba spraw sądowych o mobbing i dyskryminację w miejscu pracy świadczy o tym, że sytuacja nie uległa poprawie. Tego typu zjawiska znacząco wpływają na utratę dobrego wizerunku firmy, jego odbudowanie trwa latami i niesie ze sobą ogromne koszty. Tymczasem przyjęcie nowej perspektywy w strategii zarządzania organizacją pozwala na wprowadzenie dużych zmian małym kosztem.

Słowa kluczowe: mobbing, szkolenia, dyskryminacja, CSR, kultura korporacyjna.

1. Wstęp

Od niedawna zmienia się postrzeganie miejsca pracy. Można przyjąć dotychczas najpopularniejszą perspektywę pracodawcy, który świadcząc usługi czy też sprzedając produkty, stara się zarobić na utrzymanie swoje, dywidendę dla udziałowców i pensję dla swoich pracowników. Wtedy też niezwykle istotne są wyniki sprzedaży, metody dotarcia do klientów, a także forma, w jakiej sprzedawany jest dowolny produkt. Perspektywa pracownika jest trochę węższa. Dopiero wówczas, kiedy ma on zapewnione bezpieczeństwo związane ze stabilnością zatrudnienia, kiedy uzyskuje jasność co do swojego zakresu obowiązków i zarobków, zaczyna mieć na uwadze dobro firmy.

Postępujący rozwój gospodarczy sprawił, że w ciągu ostatnich lat niezliczona liczba firm urosła do rangi ogromnych korporacji, które zatrudniają tysiące pracowników. Nawet jeśli u ich podstaw była niewielka firma produkcyjna, której dewizą było dbanie o dobro wszystkich pracowników, to zwykle okazywało się, że nie jest to możliwe, kiedy trzeba zarządzać tysiącem ludzi.

Pracodawcy, którym zależało na tym, by zatrudnieni przez nich pracowali w dobrej atmosferze i godnych warunkach, zwykle musieli stawić czoła wielkim kosztom, które to za sobą niosło. Nawet firmy, które podjęły to wyzwanie, dalej potrzebowały dużych obrotów, by móc się utrzymać – kluczowymi hasłami dla każdej

organizacji są wyniki oraz dywidendy udziałowców. Wszyscy oczekują wysokiej sprzedaży i dużych marż, aby utrzymać się na rynku. To wyniki decydują o tym, czy uda się prześcignąć konkurencję. Firmy, które stawały w tym wyścigu, kształciły kadrę menedżerską o zawężonym horyzoncie. Zwracano uwagę na techniki sprzedaży, na „turbopomnażanie” wartości firmy. Przełożony, który wiedział, że nie dostanie premii czy nawet straci posadę, jeśli nie podniesie poziomu sprzedaży, niespecjalnie zajmował się samopoczuciem swoich podwładnych i ich relacjami, ponieważ pod presją wzrostu nie mógł sobie na to pozwolić. Praca w nadgodzinach dla wielu osób stała się czymś zupełnie normalnym, czymś, z czym nawet nie warto dyskutować. W ten sposób wykształciło się pokolenie menedżerów, którzy w agresywny sposób zarządzają korporacjami, a kiedy nie udaje im się uzyskać pożądaných wyników, zwykle wprowadzają radykalne zmiany. Są to firmy, w których notuje się wysoką rotację pracowników, związaną ze zwalnianiem ludzi, którym spadła wydajność lub też z faktem, że pracownicy sami składają wypowiedzenia. Kryzys, który nastąpił w 2008 r., pokazał, że samo dążenie do wyników, wyścig z kwartału na kwartał prowadzi w ślepą uliczkę. Wiele firm dostrzegło, że aby przetrwać kryzys, muszą zadbać o swoją największą wartość, czyli jak sami ze zdumieniem odkryli – o pracowników. To oni bowiem są jednym z podstawowych elementów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Obecnie możemy obserwować dalszy ciąg tej tendencji. Duże firmy starają się uzyskać coraz szerszy obraz stanu rzeczy. Bardzo dbają o to, by znów nie wpaść w wąski lejek koncentracji na obrotach, który może prowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Poszerzanie perspektywy opiera się na prostych zasadach, przez co firmy koncentrują się bardziej na celach globalnych, dotyczących całego przedsiębiorstwa, niż na osiągnięciach poszczególnych działów. Z poziomu menedżerów wyższego szczebla najważniejsze w firmie są wyniki grupy osób niż jednostek. Stopniowo widać tendencję, kiedy to kontrolę nad tym, co się dzieje w firmie, uzyskuje się bardziej poprzez budowanie zaufania w zespole niż poprzez rozwiązania siłowe.

Celem tego opracowania jest podkreślenie roli, jaką przeciwdziałanie mobbingowi odgrywa w zarządzaniu strategicznym firmą. Jest to ciągle nowa tendencja zarówno w Polsce, jak i na świecie. Bardziej dynamiczne i elastyczne przedsiębiorstwa znacznie szybciej reagują na zmiany społeczne, jak i zapotrzebowania swoich pracowników, co też sprzyja rozwojowi organizacji jako całości.

2. Budowanie wizerunku firmy w oparciu o idee CSR oraz dbanie o kapitał ludzki

Powoli do świadomości polskich przedsiębiorstw wnikają idee, dzięki którym podnosi się wartość zatrudnianych ludzi. Popularyzuje się twierdzenie, że dobry zespół jest dla firmy największym majątkiem. Coraz głośniejsze mówi się o zjawiskach wypalenia zawodowego czy też długotrwałego stresu, które są równie groźne, jak choro-

by serca czy inne somatyczne, wykluczające pracowników z pełnienia obowiązków. Bardzo pozytywnym zjawiskiem jest również coraz częściej poruszany temat budowania odpowiedzialności społecznej biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Zakłada ona nie tylko dbanie o ochronę środowiska (bardzo pożądanym elementem w zarządzaniu strategicznym) czy inwestycje na rzecz lokalnych społeczności albo działalność charytatywną. Ideą CSR jest również zwrócenie oczu do wewnątrz firmy i zaobserwowanie, w jakich warunkach pracują ludzie, jaka panuje tam atmosfera i czy zaspokajane są podstawowe potrzeby pracowników. Znowu jest to zmiana perspektywy, o której już była mowa. Nastawienie na wynik siłą rzeczy zakładało spoglądanie na zewnątrz i osiąganie celów bez względu na koszty społeczne – czyli pracowników, których zwalniano, jeśli ich efektywność spadała, i zastępowano ich „świeżym” personelem. Tymczasem koncepcja CSR to pomysły i działania, które promują odpowiedzialny sposób funkcjonowania firmy w przestrzeni społecznej, ekonomicznej, a także przyrodniczej. Zakładają więc najszerszą możliwie perspektywę, która jak pokazuje doświadczenie, jest niezwykle potrzebna firmie, by mogła się ona rozwijać oraz umacniać swoją pozycję na rynku.

Jak wynika z raportu opracowanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu [*Społeczna odpowiedzialność biznesu...* 2007], idea CSR dopiero w latach 2006-2007 zaczęła być wiązana z pozostałymi elementami zarządzania strategicznego firmą, takimi jak: strategia komunikacyjna, personalna, marketingowa czy też strategia ładu korporacyjnego.

Firmy, które wdrożyły u siebie programy odpowiedzialnego biznesu i dbają o rozwój dobrych praktyk, mają zdecydowanie mniejszą rotację pracowników, ponieważ zaczyna to procentować w ich postrzeganiu zarówno na zewnątrz, jak i od środka. Zdecydowanie wzrasta wtedy poziom zaufania pracowników do pracodawcy, ale i wśród pracowników. Dzięki temu udaje się zatrzymać najlepszych i najbardziej sprawdzonych zatrudnionych, sprzyja to także procesom rekrutacyjnym nowej kadry.

Organizacje budują swój wizerunek poprzez strategie marketingowe, zatrudnianie agencji PR, natomiast nie mniej ważne wydaje się kształtowanie postrzegania przedsiębiorstwa przez pracowników. Jest to najczęściej niedoceniany element promocji firmy na rynku. Podczas prywatnych spotkań, wakacji czy też na portalach społecznościowych pracownicy dzielą się swoimi wrażeniami na temat pracodawców. Okazuje się, że jest to bardzo silne źródło oddziaływania na opinię społeczną. Fora internetowe i wszystkie wiadomości, jakie można znaleźć w Internecie mają duże znaczenie dla obecnych, jak i potencjalnych pracowników. To, jak firma przedstawiana jest w Internecie, może wpłynąć na to, czy poszukujący pracy wyśle do niej swoją aplikację. Co wydaje się być oczywiste, głównym źródłem informacji są obecni pracownicy, ponieważ to do nich zwracają się po opinię poszukujący pracy. Jeśli weźmiemy pod uwagę przeciętnego pracownika dużej firmy, który na swoim koncie na Facebooku ma 200 znajomych, i taka osoba będzie się dzieliła ze wszystkimi swoim znużeniem pracą czy też będzie narzekać na swojego szefa, to należy wziąć

pod uwagę, że ta informacja zostanie odnotowana przez przynajmniej połowę jego znajomych.

3. Zjawisko mobbingu

Budując strategię firmy, nie można zapominać, że pracownicy są jednym z jej kluczowych elementów nie tylko dlatego, że to od nich zależą wyniki. W dużej mierze to od nich zależy, co o firmie mówi się „na mieście”. Nie wystarczy jednak karać i upominać pracowników za publiczne obrażanie dobrego imienia przedsiębiorstwa, ponieważ większość takich rozmów toczy się prywatnie, pocztą pantoflową i to właśnie ten przekaz będzie najbardziej wiarygodny dla słuchaczy, a wieści rozniosą się niezwykle szybko. Coraz więcej organizacji zdaje się zwracać uwagę na ten fakt, szczególnie w dobie podnoszenia się po kryzysie gospodarczym. Sztandarowym przykładem przedsiębiorstwa, które musiało się zmierzyć z tym problemem, jest sieć dyskontów Biedronka. Po ujawnieniu afery mobbingowej, która została nagłośniona przez media, firma musiała zainwestować ogromne sumy w odbudowywanie dobrego wizerunku na polskim rynku. Ten *case* jest swoistą przestrożą dla innych na rynku.

W ramach tej ewolucji przedsiębiorstw powoli w ich DNA wrasta idea promowania wartości etycznych i dążenia do przestrzegania praw pracowniczych. Jak pokazuje jednak praktyka, jest to ciągle wolny proces, o czym świadczy lawinowo rosnąca liczba spraw sądowych o mobbing i dyskryminację w miejscu pracy. Mimo że firmy w swojej strategii zarządzania ujmują kodeksy postępowania etycznego, to ciągle zbyt mało mówią o zagrożeniach, jakie może nieść ze sobą ich nieprzestrzeżenie. Tymczasem polski kodeks pracy nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi. Zgodnie z art. 94³§ 1 kodeksu pracy (k.p.) pracodawca powinien nie tylko powstrzymać się od wszelkich praktyk mobbingowych, ale jest obowiązany przeciwdziałać temu zjawisku. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu go, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Jak pokazuje przykład wielu przedsiębiorstw, utrata wizerunku w związku z wykrytym przypadkiem mobbingu dzieje się natychmiastowo, natomiast odbudowanie dobrej reputacji trwa latami i niesie ze sobą ogromne koszty. Wydawać by się mogło, że poniesienie ofiary w postaci kilku pracowników w odniesieniu do pokaźnych zysków, jakie można osiągnąć, jest niewielkim kosztem dla przedsiębiorstwa. Tymczasem koszty te można odnotować zarówno na poziomie firmy, jak i poszkodowanych jednostek.

Z punktu widzenia jednostki, która doświadcza przemocy w miejscu pracy, straty są niepowetowane. Uszczerbek na zdrowiu, jaki powoduje długotrwałe przebywanie

w warunkach silnego stresu, jest nieodwracalny. Rośnie liczba osób, które są zmuszone przejść na rentę, ponieważ nie są zdolne wrócić do pełnienia obowiązków zawodowych. Badania wskazują, że wielu pracowników poddanych mobbingowi cierpi przede wszystkim na choroby psychosomatyczne, a ich głównymi objawami są problemy z koncentracją, bezsenność, ataki paniki, depresja czy nawet niezwykle groźny dla zdrowia zespół stresu pourazowego. Mobbing może prowadzić nawet do samobójstwa. Osoby, które przez wiele lat były pod wpływem mobbera, mają zaniżoną samoocenę i poczucie przydatności do pracy – wydaje im się, że skoro nie są w stanie wykonać swoich obowiązków na obecnym stanowisku, to na pewno nigdzie indziej też sobie nie poradzą. Zacierają im się granice między tym, co jest dopuszczalnym zachowaniem, a tym, co nim nie jest, przez to często już same nie wiedzą, czy mają prawo się bronić. Niezwykle silne stany lękowe oraz przekonanie o własnej nieprzydatności zawodowej może prowadzić nawet do myśli, a później i do czynów samobójczych. Mobbing wpływa również na otoczenie jednostki. Prowadzi do problemów rodzinnych i wyizolowania z grupy przyjaciół. Dzieje się tak m.in. dlatego, że osoby doświadczające mobbingu są często nierozumiane przez swoje rodziny, ale też niektórzy odreagowują stres z pracy na bliskich. Zjawisko mobbingu jest ciągle tematem tabu w Polsce, a osoby, które skarżą się na problemy w pracy, bywają postrzegane jako mało pracowite czy po prostu takie, które miały pecha, bo trafiły na „trudnego szefa”.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa koszty również są niemałe. Tak samo jak jednostkę, mobbing może dotknąć również całą grupę pracowników. Badania Międzynarodowej Inspekcji Pracy prezentowane przez Eurofund pokazują, że molestowanie psychiczne pracowników w firmie zatrudniającej tysiąc osób może ją kosztować nawet 150 000 euro! Co więcej, kolejne badania dowodzą, że efektywność osoby doświadczającej mobbingu spada aż o 60%, przez co może podnieść koszty firmy aż do 180%! Nietrudno policzyć, jak duże koszty ponosi firma, w której dochodzi do mobbingu nawet kilku pracowników.

Dane na temat tego zjawiska oraz dyskryminacji w miejscu pracy w Polsce są dość trudne do pozyskania, gdyż do niedawna w naszym kraju raczej nie zajmowano się problemem mobbingu, a jeśli już, to sporadycznie, również dlatego, że pracodawcy rzadko kiedy pozwalali przeprowadzić badania na ten temat, nie mówiąc już o publikacji wyników. Jednak na oszacowanie skali tego problemu pozwalają:

1. Sondaż CBOS z maja 2002 r. pokazały, że 17% pracowników w Polsce było mobbingowanych w miejscu pracy przez przełożonych, 6% przez współpracowników. Oznacza to, że co szósty zatrudniony twierdził wtedy, że w ciągu ostatnich pięciu lat doznał mobbingu.

2. Badania przeprowadzone w 2004 r. na zlecenie ówczesnego Rzecznika Praw Obywatelskich wykazały, że blisko 40% osób ankietowanych stwierdziło, że było ofiarą mobbingu i/lub dyskryminacji w miejscu pracy.

3. Dane z Państwowej Inspekcji Pracy wskazują, że liczba zgłaszanych spraw dotyczących mobbingu wzrasta z roku na rok (tab. 1).

Tabela 1. Dane z Państwowej Inspekcji Pracy dotyczące zgłaszanych spraw o mobbing

Rok	Liczba zgłoszonych skarg z tytułu mobbingu
2004	400
2005	750
2006	693
2010	1391
2011 (I półrocze)	824

Źródło: rzecznik prasowy PIP Danuta Rutkowska.

Dane cytowane przez Instytut Medycyny Pracy im. Nofera rzucają więcej światła na koszty, jakie może ponieść organizacja, w której dochodzi do mobbingu. „Dokonując szczegółowych kalkulacji ekonomicznych, Sheehan i wspólnicy oszacowali, że całkowite koszty mobbingu ponoszone przez australijskich pracodawców sięgają od 6 do 13 miliardów dolarów rocznie, zaś pojedynczy przypadek mobbingu ponosi za sobą koszty w wysokości 16 tys. 977 dolarów [Sheehan i wsp., 2001 za: Mayhew, Chappell 2001]. Australijski Instytut Zarządzania oszacował, że koszty bezpośrednio związane z mobbingiem wynoszą dla organizacji zatrudniającej 100 pracowników 175 tysięcy dolarów (za: [Mayhew, Chappell 2001]). Zatem występowanie w pracy takich zjawisk, jak agresja i przemoc, poza tym, że ma bardzo istotny wpływ na funkcjonowanie psychiczne, społeczne i zawodowe poszczególnych pracowników, to kształtuje również sytuację ekonomiczną całego społeczeństwa” (za: [Merecz, Mościcka, Drabek 2005]).

4. Kultura organizacyjna a występowanie zjawiska mobbingu

Ze statystyk prowadzonych przez warszawski oddział Stowarzyszenia Antymobbingowego pod patronatem Barbary Grabowskiej jasno wynika, że ponad 60% klientów pracuje w przedsiębiorstwach o sztywnej strukturze organizacyjnej. Charakteryzują się one przede wszystkim sztywną hierarchią oraz sztywnością we wprowadzaniu nowych zasad. Znacznie mniejsze znaczenie ma to, z jakiego sektora jest firma: państwowego czy prywatnego.

Struktura organizacyjna ma silny wpływ na kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa. Ta druga jest dużo trudniejszym do uchwycenia zbiorem kilku elementów, takich jak niepisane normy i zasady postępowania, które razem wzięte są specyficzne dla każdej organizacji. Każdy nowy pracownik potrzebuje czasu, by dowiedzieć się, jakie zachowania i wartości są w firmie cenione, a jakich należy unikać. Zazwyczaj też jednostki, które nie chcą lub nie potrafią dostosować się do norm panujących w danej organizacji, są pod presją grupy, która tychże przestrzega. Na element kultury organizacyjnej składa się również styl zarządzania, który odgrywa niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu zarówno jednostek, jak i zespołów. To kadra menedżerska jest odpowiedzialna za czuwanie nad tym, jak kształtuje się

kultura organizacyjna w firmie. Tutaj również panuje zasada złotego środka – firmy z bardzo słabą lub bardzo silną kulturą są tymi, w których najłatwiej o rozwój patologii. Przedsiębiorstwa, w których wprowadzona jest słaba kultura organizacyjna, charakteryzują się dużą swobodą zachowań wśród pracowników. Brak norm jest dla nich swoistą normą. Z kolei specyfiką firm z silną kulturą organizacyjną jest narzucanie wielu zasad, których ścisłe przestrzeganie jest wymagane od pracownika (za: [Kisiel-Dorohinicki 2009]).

Romer i Najda w książce *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym* [2010] wspominają o czterech kontekstach organizacyjnych, które mogą mieć znaczenie, kiedy mówi się o powstawaniu mobbingu. Wszędzie jednak bazą jest kwestia wartości, jakie są wyznawane w danym miejscu. Pierwszy typ, o którym mówią autorzy, to organizacja, w której bazowymi wartościami są zaufanie i szacunek. Sprzyja to budowaniu dobrych relacji między ludźmi, a co za tym idzie, umacnianiu więzi w zespole. W takiej organizacji potencjalny mobber zostałby szybko zauważony, a jego działania ukrócone. Drugi typ organizacji charakteryzuje się tym, że są w niej normy i wartości, jednak nie przekładają się one na życie codzienne pracowników. W takich przedsiębiorstwach pojawienie się mobbingu jest dużo bardziej prawdopodobne, ponieważ tak samo jak inne wartości zostanie on potraktowany biernie przez pracowników, a także, najprawdopodobniej, przez kadrę zarządzającą. Kolejny, trzeci typ organizacji to taki, w którym zachowania mobbingowe częstokroć są na porządku dziennym. Mobberzy działają jawnie, często sami będąc przełożonymi lub mając u nich pełne poparcie. Jest to też typ organizacji, w którym osoba doznająca mobbingu ma małe szanse na pozytywne dla niej wyjście z tej sytuacji. Ostatni typ, który opisują Romer i Najda, to organizacja, w której nadrzędnymi wartościami są agresywność i bezczelność. Często są one mylone z odwagą i przebojowością, tak cenionymi we współczesnym świecie. Są to organizacje, w których nierzadko podnosi się głos, ciągle dochodzi tam do konfliktów, a pracownicy nie mają dużego pola do dyskusji. Tego rodzaju organizacje były już wspomniane w tym opracowaniu – to te, których strategia opiera się na maksymalizowaniu zysków, wzajemnej rywalizacji pracowników, zamiast na budowaniu poczucia bezpieczeństwa, silnego zespołu i wzajemnego szacunku. W tym z kolei pomaga wdrażanie polityki antymobbingowej, która poza regulowaniem kwestii związanych z samym zjawiskiem, wskazuje również drogi właściwej komunikacji interpersonalnej, a także wyznacza ścieżki asertywnych zachowań.

5. Podsumowanie – skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem

Postępująca globalizacja i kryzys gospodarczy będą powodowały wzrost zachowań mobbingowych. Występowaniu tej patologii sprzyjają wysokie bezrobocie, restrukturyzacje firm oraz stałe zagrożenie utratą pracy. Część przełożonych, wiedząc

o trudnej sytuacji na rynku pracy, w sposób świadomy zmusza podwładnych do wykonywania wszelkich poleceń.

W jaki sposób temu zaradzić? Jak poszczególne organizacje mają uchronić swoich pracowników przed tymi zjawiskami? I co ważne, jak budować dobry wizerunek na rynku?

Wiele firm zadaje sobie te pytania, ponieważ wydaje im się, że przecież dbają o swoich pracowników: każdy może sięgnąć do kodeksu etycznego, który wisi gdzieś w intrancie, albo też można poprosić o wgląd w regulamin pracowniczy, który winien regulować kwestie zachowań wskazanych i niewskazanych w miejscu pracy. Zwykle jednak okazuje się, że samo posiadanie któregoś z tych dokumentów w żaden sposób nie jest w stanie uchronić pracowników przed mobbingiem czy też dyskryminacją. Z pomocą nie przychodzi też kodeks pracy, który wprawdzie nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, jednak w żaden sposób nie mówi, jak należy to robić.

Praktyka dowodzi, że jedyny rodzaj kodeksu etycznego, jaki ma znaczenie dla pracowników oraz istnieje w ich świadomości, to kodeks, który jest przez nich współtworzony. Opiera się to na zupełnie prostym mechanizmie psychologicznym: jeśli mam na coś wpływ i coś tworzę, to prędzej wezmę odpowiedzialność za to niż za coś, co zostaje mi przesłane w mailu.

Coraz większą popularnością cieszą się również procedury antymobbingowe, które pomagają organizacjom regulować kwestie prewencji antymobbingowej, zawierają także dokładne instrukcje postępowania na wypadek zaistnienia mobbingu. Kluczowe jest jednak, by takie procedury były tworzone w oparciu o kulturę korporacyjną przedsiębiorstwa – taką, która z kolei jest oparta na silnych wartościach, rzeczywiście wyznawanych zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i przez pracowników. Oczywiście mowa tu o wartościach, które budują wzajemne zaufanie i szacunek. Inaczej są one oderwane od rzeczywistości i nie ma możliwości skutecznego korzystania z nich.

Procedury takie, uwzględniając kwestie prawne, zawierają informacje m.in. na temat powoływania rzeczownika antymobbingowego w firmie, tworzenia komisji antymobbingowej oraz o sposobach prewencji. Za procedurami idą szkolenia antymobbingowe. Firmy starają się najpierw przeszkolić kadrę menedżerską, jako grupę, która może mieć większy wpływ na sytuację firmy, a dopiero w drugiej kolejności wdrażane są szkolenia dla pracowników. Należy jednak pamiętać, że jednorazowe szkolenia z przeciwdziałania mobbingowi nie przyniosą wymiernych rezultatów. Szkolenia, jak i procedura antymobbingowa muszą być odnawiane średnio raz w roku. Jest to niezwykle istotne głównie ze względu na to, że pamięć ludzka jest zawodna, a ponadto co roku w firmie zmienia się kadra i ważne jest, by nowi pracownicy również mieli świadomość istoty działań antymobbingowych. Jest to również ważne ze względu na zmieniające się prawodawstwo, a mobbing jest regulowany przez kodeks pracy.

Zarówno procedury, jak i szkolenia są wdrażane i odnawiane co rok w firmach, których perspektywa skierowana jest na pracowników. Co więcej, wdrożenie procedur antymobbingowych oraz przeprowadzenie szkoleń łatwo jest uwzględnić w strategii zarządzania firmą i niesie to ze sobą małe koszty w porównaniu z tym, ile można stracić, nie dbając o kodeksowo wymaganą „dobrą atmosferę w miejscu pracy”.

Wiele przedsiębiorstw popełnia błąd, zamiatając temat mobbingu pod dywan. Niewiele z nich jest w stanie mówić o tym otwarcie, co jest opłakane w skutkach. Przede wszystkim udawanie, że nic się nie stało, sprawia, że zdarzają się kolejne przypadki mobbingu. Ludzie, widząc, że te kwestie są pomijane, boją się lub nie chcą o nich mówić, obawiając się, że spotkają się z niezrozumieniem czy też nawet potępieniem ze strony pracodawcy. Pomijanie tego tematu skutkuje również narastaniem mitów oraz szkodliwych przekonań w tym zakresie. Często można spotkać opinię, że: „z tym nie da się nic zrobić”, albo „każdy szef musi krzyczeć”. To zdecydowanie nie jest prawda! Mobbing jest ciągle tematem tabu w Polsce, a jeśli się o nim mówi w mediach, to głównie w kontekście oskarżeń lub spraw sądowych. Ludzie ciągle nie wiedzą, gdzie zasięgnąć pomocy, jak sobie radzić z taką sytuacją, a przede wszystkim rzadko wierzą, że coś można zmienić. Tymczasem okazuje się, że właściwie każdy pracodawca byłby w stanie zapewnić swoim pracownikom podstawową ochronę w zakresie prewencji antymobbingowej. Tworzenie bezpiecznej atmosfery w miejscu pracy i mówienie na głos o potencjalnych zagrożeniach jest dobre nie tylko dla zatrudnionego, ale i dla zatrudniającego.

Bardziej innowacyjne i odważne firmy są w stanie przekuć porażkę związaną z wystąpieniem u nich mobbingu w sukces – pokazują społeczeństwu, że poradzili sobie z tym problemem i wyciągnęli wnioski. Dzięki temu wszyscy dowiadują się, że w tej firmie już nie ma się czego obawiać, ponieważ zostało znalezione wyjście z sytuacji. Konsekwentne przypominanie ludziom o tym sprawi w końcu, że zapomną, że w tamtej firmie był mobbing, a zapamiętają komunikat, że tam dba się o relacje interpersonalne, a na pierwszym miejscu jest dobro pracowników.

Wprowadzanie przejrzystych zasad w kodeksie etycznym firmy, który jest tworzony przez wszystkich zatrudnionych: od osób, które dbają w niej o porządek, aż po menedżerów najwyższego szczebla, może przynieść lepszy efekt niż nawet najlepiej zaplanowany wyjazd integracyjny. Podparcie tego klarownymi procedurami antymobbingowymi i poznanie tematu w trakcie szkoleń pozwoli na zbudowanie solidnych podstaw pod rozwój pozostałych elementów strategii zarządzania. Wniosek, że firma przyjazna dla ludzi i zadowoleni pracownicy to najtańsza metoda budowania dobrego PR-u, nasuwa się sam.

Literatura

- Eurofund, *Increasing focus on workplace mobbing*, 2004, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/02/feature/it0402104f.htm>.
- Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007.
- Kasta-Pyz A., *Mobbing jako patologia zarządzania personelem w ujęciu europejskim*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/747yina5ghmqmnesxdevxlds614d8z.pdf>.
- Kisiel-Dorohiniński W., *Antymobbing. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy*, Helion, Gliwice 2009.
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M., *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. J. Nofera, Łódź 2005.
- Romanski R., *Mobbing w miejscu pracy – wywiad z ekspertem*, Wyższa Szkoła im. Pawła Włodkowica w Płocku, <http://www.competitiveskills.pl/eksperci/mobbing-w-miejscu-pracy-wywiad-z-ekspertem-366.html>.
- Romer M.T., Najda M., *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, Lexis Nexis, Warszawa 2010.

PREVENTING MOBBING AS A PART OF MANAGEMENT STRATEGY

Summary: Having a good image has always been a top priority for every company. A lot of corporations have made a serious mistake by concentrating on achieving high sales forgetting to take care of their people. Nowadays we are witnessing the increasing number of court cases regarding mobbing and discrimination; tough situation on labour market is making things worse. That kind of situations can be deteriorated to company's public image and it usually takes years to rebuild it and may cost a fortune. Changing the focus and concentrating on human resources and relations would bring big changes with low costs.

Keywords: mobbing, workshops, discrimination, CSR, corporate culture.