

Sławomir Wysocki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYCZYNY MOBBINGU ORAZ ZAPOBIEGANIE MOBBINGOWI W ORGANIZACJI – BADANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE KOMUNIKACYJNYM

Streszczenie: W artykule zaprezentowano teorię oraz badania dotyczące mobbingu. Zostały one przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety w Miejskim Przedsiębiorstwie Komunikacyjnym we Wrocławiu. W badaniu wzięło udział trzynastu menedżerów oraz czterdziestu czterech pracowników zaszeregowanych na stanowiskach robotniczych. Badania te miały charakter poglądowy, nie reprezentatywny, ponieważ taka liczba ankietowanych wystarczy do ustalenia, czy ewentualne występowanie mobbingu jest normą i wchodzi w skład kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: mobbing, style zarządzania, badania.

1. Wstęp

Po przemianach politycznych w 1989 roku w Polsce nastąpiły – w niezwykłym tempie – zmiany w polskich przedsiębiorstwach. Polegały one przede wszystkim na prywatyzacji państwowych zakładów pracy. Miało to znaczny wpływ na struktury organizacyjne w firmach. Najczęściej następowało likwidowanie niektórych komórek organizacyjnych. Działania takie przyczyniły się do tego, że wielu ludzi straciło pracę. Współczesny rynek pracy ze względu na bardzo duże bezrobocie jest rynkiem pracodawcy, a nie pracobiorcy. Sytuacja taka przyczyniła się do rywalizacji między ludźmi poszukującymi pracę, a także do rywalizacji w organizacjach, w których pracują. Osoba, która ma pracę, dąży do jej utrzymania, a nawet do awansu kosztem innych współpracowników. Takie zachowania są szczególnie widoczne podczas restrukturyzacji w organizacjach. W wyniku takiej rywalizacji dochodzi między ludźmi do wielu konfliktów, które mogą zamienić się w mobbing. Celem badania przeprowadzonego w Miejskim Przedsiębiorstwie Komunikacyjnym we Wrocławiu było sprawdzenie, jaką wiedzę na temat mobbingu mają pracownicy tak ważnej dla miasta organizacji. Chęć udziału w badaniu wyraziło trzynastu menedżerów i czterdziestu czterech pracowników zaszeregowanych na stanowiskach robotniczych. Ze względu na taką liczbę respondentów ma ono charakter poglądowy, a nie reprezentatywny. Niemniej jednak wystarczy ona do ustalenia, czy ewentualne występowanie

mobbingu jest normą i wchodzi w skład kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zawarte w artykule informacje zostały oparte na specjalistycznej literaturze z tego zakresu oraz na badaniach własnych.

2. Pojęcie mobbingu

Organizacja jest miejscem, w którym ludzie muszą ze sobą przebywać przez dłuższy czas. Wykonują różnego rodzaju zadania cząstkowe, przewidziane do realizacji na poszczególnych stanowiskach pracy, aby wspólnie osiągnąć cele wcześniej wyznaczone przez menedżerów najwyższego szczebla. Relacje te nie zawsze są przyjazne, niektóre z nich mogą prowadzić do konfliktów. Powodem powstawania konfliktów są przeważnie ambicje zawodowe oraz sprzeczność interesów. Zazwyczaj strony konfliktu starają się go rozwiązać, dążąc do wypracowania kompromisu. Konflikt zamienia się w mobbing wtedy, kiedy tylko jedna strona jest zainteresowana dojściem do porozumienia, natomiast druga wcale nie wykazuje takiej chęci, a nawet robi wszystko, aby całkowicie zniszczyć swojego przeciwnika i wyeliminować z organizacji.

Pojęcie mobbingu ma swoje źródło w języku angielskim, gdzie *to mob* oznacza tyle samo, co molestować, szykanować, napadać, atakować (niezależnie od angielskich korzeni tego terminu w Wielkiej Brytanii przyjął się wcześniej używany termin *bullying*, a w Stanach Zjednoczonych *employee abuse*). Termin „mobbing” został wymyślony przez austriackiego badacza zachowań i laureata Nagrody Nobla – Konrada Lorenza, który opisywał atak grupy zwierząt na intruza. W odniesieniu do ludzkich zachowań społecznych określenie to zostało po raz pierwszy użyte w latach sześćdziesiątych przez szwedzkiego chirurga Petera Paula Heinemanna¹. Według Krajowego Stowarzyszenia Antymobbingowego: „mobbing jest to bezpodstawne, ciągłe i długotrwałe dręczenie, zastraszanie, prześladowanie, szykanowanie człowieka w pracy, nie tylko przez przełożonego, ale czasem także przez współpracowników, powodujące poczucie bezsilności, upokorzenia i krzywdy, prowadzące w konsekwencji do ogólnego złego samopoczucia i pogorszenia stanu zdrowia ofiary”². Osoba stosująca mobbing nazywana jest mobberem, natomiast osoba dręczona to ofiara mobbingu lub osoba mobbowana. Mobbing w organizacji można podzielić na trzy podstawowe rodzaje: pionowy (mobberem jest przełożony, a ofiarą podwładny), poziomy (mobberami są współpracownicy), może również wystąpić sytuacja, w której mobberem jest podwładny, a osobą mobbowaną przełożony³.

¹ H.J. Kratz, *Mobbing – rozpoznanie, reagowanie, zapobieganie*, Helion, Gliwice 2007, s. 10.

² <http://www.mobbing.most.org.pl/>.

³ A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing – patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 10.

3. Podstawowe przyczyny mobbingu

Przemiany polityczne w 1989 roku przyczyniły się do pojawienia się mobbingu w wielu organizacjach. Skierowany jest on przede wszystkim przeciw pracownikom bardzo dobrze wykształconym, pracowitym i mającym wiele ciekawych pomysłów na rozwój przedsiębiorstwa, w którym pracują. Dzięki swym cechom zyskują znaczną przewagę nad współpracownikami oraz przełożonymi, którzy odczuwają z ich strony zagrożenie swojego stanowiska.

Inna podstawowa przyczyna mobbingu w firmach w Polsce to trudna sytuacja na rynku pracy, związana z bardzo dużym bezrobociem. Powoduje ono, że obecny rynek pracy jest rynkiem pracodawcy, dlatego zatrudniający ma bardzo silną pozycję. To on stawia warunki szukającym pracy, którzy dość często muszą się na nie zgodzić, nawet w przypadku, kiedy są nieatrakcyjne. Sytuacja taka znacznie utrudnia zmianę miejsca pracy, dlatego osoba mobbowana zgadza się na upokarzające traktowanie. Pracownik mobbowany wykona wszystkie, nawet najbardziej głupie polecenia służbowe swojego przełożonego lub będzie się godził na prześladowanie ze strony współpracowników, ponieważ nie ma zbyt wielkiego wyboru. Dotyczy to przede wszystkim pracowników, którzy są pracowici, pomysłowi, lecz nie mają wyższego wykształcenia, mieszkają na terenie, w którym nie ma zbyt wielu miejsc pracy, oraz mają bardzo trudną sytuację rodzinną (np. matki samotnie wychowujące dzieci).

Mobbing może również wystąpić w sytuacji, kiedy zakres obowiązków służbowych pracownika nie jest jasno sprecyzowany. Przełożony, chcąc się pozbyć podwładnego z organizacji, może to wykorzystać w sposób negatywny i przydzielać mu zadania spoza zakresu obowiązków. Nieświadomy podwładny, obawiając się swojego przełożonego oraz zwolnienia z pracy, wykona wszystko. Bardzo często w firmach zmusza się pracowników do zostawania po godzinach pracy. Przez to znacznie obniża się ich efektywność i wydajność ich pracy. Jest to pretekst dla pracodawcy, aby się ich pozbyć.

W organizacjach powstają czasem nieformalne grupy, tzw. klikki, które stosują mobbing wobec pracowników im zagrażających. Tworzą je przeważnie menedżerowie, którzy dość często nie radzą sobie z obowiązkami służbowymi. Boją się, że mogą zostać zastąpieni przez podwładnych, mających lepsze od nich wykształcenie. Zachowania kadry menedżerskiej są bardzo uważnie obserwowane przez podwładnych. Po upływie pewnego czasu wykazują oni tendencję do podświadomego powielania zaobserwowanych zachowań. Jeżeli przełożony stosuje mobbing, to dostarcza pozostałym negatywny wzorzec postępowania. Także inni menedżerowie mogą odebrać takie działanie jako styl kierowania ludźmi. Wprowadzone zachowania stają się normą i w ten sposób wytwarza się w organizacji kultura mobbingu. Style zarządzania również mają wpływ na pojawienie się mobbingu w organizacji. Sprzyja temu autokratyczny sposób zarządzania, ponieważ przełożony jest przekonany, że zawsze ma rację. Każdego podwładnego, który ma inne zdanie, natychmiast zaczyna

traktować jak swojego wroga. Po obu stronach pojawiają się silne emocje, w wyniku czego pracownicy przestają się utożsamiać ze swoją pracą. Taka sytuacja wyklucza jakiegokolwiek partnerskie relacje na osi przełożony – podwładny.

Nieingerujący styl zarządzania również przyczynia się do powstania mobbingu w organizacji, ponieważ jest całkowitym rozluźnieniem kompetencji kierowniczych. Objawia się to maksymalną swobodą wszystkich pracowników, brakiem sprecyzowanych i konsekwentnie realizowanych celów oraz zanikiem odpowiedzialności. Kierownik, który stosuje taki styl zarządzania podwładnymi, traci kontakt z rzeczywistością w organizacji. Może nie dostrzegać konfliktów prowadzących w konsekwencji do mobbingu między pracownikami. Najczęściej w takiej sytuacji osoba, która chce zdobyć władzę, wykorzystuje brak kontroli ze strony przełożonego w celu zwalczania i niszczenia potencjalnych konkurentów w miejscu pracy. Brak reakcji przełożonego na mobbing powoduje, że mobberzy mogą to interpretować jako ciche przyzwolenie na dręczenie wybranego przez nich pracownika. Jeżeli przełożony w końcu się o tym dowie, to najczęściej udaje, że nic złego się nie dzieje. Traktuje osobę mobbowaną jak kozła ofiarnego, usprawiedliwiając się tym, że może sobie zasłużyła na takie traktowanie. Wszelkie działania ofiary są przedstawiane jako negatywne i szkodliwe dla organizacji – wtedy przełożony może nawet dołączyć do mobberów i razem z nimi prześladować mobbowanego pracownika.

Najbardziej wskazany do zastosowania w organizacji jest demokratyczny styl zarządzania, który polega na współodpowiedzialności. Stwarza dobrą komunikację oraz buduje partnerstwo między przełożonymi i podwładnymi w pracy. Prawidłowe komunikowanie się to poprawne formułowanie wypowiedzi, ale również umiejętność słuchania opinii współpracowników. Partnerstwo to pozyskiwanie osób do swoich działań, czyli wspólne planowanie oraz korygowanie błędnych założeń. Taki sposób zarządzania wzmacnia pracę zespołową oraz skutecznie motywuje do realizacji obowiązków służbowych. Dzięki temu przełożony może bardzo szybko dowiedzieć się o konflikcie, jeżeli wystąpi w miejscu pracy. Będzie mógł poznać jego przyczyny i skutecznie go zneutralizować, aby nie zamienił się w mobbing. Szybkie rozpoznanie konfliktu jest możliwe w wyniku bardzo dobrego kontaktu z podwładnymi.

4. Skutki mobbingu oraz obrona przed nim

Mobbing powoduje u ofiary duży spadek motywacji i zaangażowania. Pracownik mobbowany odczuwa krzywdę oraz niesprawiedliwość, jest izolowany w miejscu pracy oraz najczęściej nie ma do kogo zwrócić się o pomoc. Przez to jego praca staje się mało efektywna i w rezultacie dochodzi do wypalenia zawodowego. Nie może zaspokoić w organizacji najważniejszych, według teorii Abrahama Masłowa, potrzeb: fizjologicznych (zapewnienia bytu materialnego), bezpieczeństwa (stabilnej pracy), społecznej akceptacji (przynależności), uznania (poszanowania), samo-realizacji (rozwoju osobistego). Bardzo często przenosi swoje cierpienia z pracy do domu. Objawia się to złym nastrojem oraz pozbawieniem chęci do jakiegokolwiek

działania. Najbliższa rodzina takiej osoby również to odczuwa i reaguje współczuciem bądź zdenerwowaniem – jeśli nie widzi możliwości pomocy w takiej sytuacji.

Długotrwałe napięcie, w jakim żyje osoba mobbowana, nie pozostaje bez wpływu na jej zdrowie. Stres wywołuje bóle głowy, szybsze męczenie się, bóle w okolicach serca, zawroty głowy czy zwiększoną potliwość organizmu. Pojawiają się trudności w koncentracji, ogólne zmęczenie oraz zaburzenia snu. Nieprawidłowości będące konsekwencją szeregu stale oddziałujących stresorów inicjują rozwój wielu chorób. Jest to efekt funkcjonowania organizmu w sytuacji permanentnego obciążenia. Osłabieniu ulega układ immunologiczny, obniżając odporność organizmu na infekcje wirusowe i bakteryjne. Dodatkowo patologicznie zaczyna funkcjonować wegetatywny układ nerwowy (pojawiają się zaburzenia układu pokarmowego). Nieustanne ataki mobbera, izolacja i stale pogarszająca się kondycja, mogą być impulsem do ujawnienia się choroby. Osoba mobbowana jest zdecydowanie bardziej narażona na jej pojawienie się, jeżeli dodatkowo nie potrafi efektywnie odpoczywać, a skumulowana negatywna energia nie znajduje ujścia. Mobbing może również powodować podejmowanie prób samobójczych przez mobbowanych pracowników, którzy nie potrafią poradzić sobie z taką sytuacją oraz nie otrzymali pomocy i wsparcia⁴. Przełożeni, stosując mobbing wobec swoich podwładnych, nie zdają sobie sprawy, jak bardzo niekorzystnie wpływa takie działanie na organizację. Powoduje ono między innymi: znaczne obniżenie wydajności pracownika mobbowanego (czasem złośliwie pozostawionego w bezczynności), brak motywacji do pracy, wypadki spowodowane zdenerwowaniem, koszty procesów sądowych i odszkodowań dla pracowników bezpodstawnie zwolnionych, spadek zaufania do kadry menedżerskiej, naruszenie lub zmianę publicznego wizerunku firmy.

Kiedy dojdzie do mobbingu, pracownik, zanim wstąpi na drogę prawną, powinien podjąć kroki mające na celu zaniechanie stosowania przemocy psychicznej. Po pierwsze, pracownik powinien zwrócić uwagę mobberowi na fakt, iż stosuje przemoc psychiczną. Rozmowa z mobberem może przynieść oczekiwany efekt, jeżeli w hierarchii zawodowej zajmuje on podobne stanowisko do ofiary. Skuteczna może wówczas okazać się sugestia, że kontynuowanie tego typu praktyk może odbić się niekorzystnie na jego dalszej pracy. Sprawcy mobbingu bardzo często ukrywają swoje zachowanie. Osoba mobbowana musi zrobić wszystko, ażeby ujawnić fakt stosowania przemocy psychicznej. Po drugie, pracownik powinien zbierać materiał dowodowy, który będzie mógł ewentualnie wykorzystać w procesie. Po trzecie, o mobbingu należy poinformować przełożonego sprawcy, o ile taki jest, pozostałych współpracowników, znajomych oraz krewnych. Poinformowanie przełożonego może umożliwić rozwiązanie problemu dzięki instrumentom prawa pracy. Poinformowanie współpracowników ma na celu ujawnienie nieetycznych działań. Ponadto daje możliwość znalezienia innych ofiar mobbera. Niewykluczone jest także zna-

⁴ W. Kisiel-Dorohiniński, *Antymobbing. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy*, Helion, Gliwice 2009, s. 126-127.

leżenie wśród współpracowników osoby przyjaznej, która będzie chciała udzielić pomocy. Poinformowanie znajomych i członków rodziny służy przede wszystkim otrzymaniu wsparcia. Powyższe środki mogą doprowadzić do zakończenia mobbingu. Jednak jeśli tak się nie stanie, pracownik powinien poinformować o stosowanym mobbingu Państwową Inspekcję Pracy i związki zawodowe⁵.

Osoba poddana mobbingowi powinna pamiętać o swoich atutach, zaletach i dokonaniach, a także kontrolować własne uczucia, zwłaszcza negatywne, takie jak: niepokój, lęk, złość, wściekłość, i radzić sobie z nimi. Mobber, atakując, zdradza, jakiego zagrożenia obawia się ze strony osoby, którą prześladowuje, dlatego można to wykorzystać przeciwko niemu. Trzeba dokładnie ocenić siłę mobbera, zastanowić się, co nam sprzyja w otoczeniu i jakie są nasze możliwości działania. Istotne jest ustalenie granic tego, czego inni nie mogą robić w stosunku do naszej osoby. Ustalone granice muszą być realne. W walce z mobberem trzeba być konsekwentnym, jednak należy pamiętać, że nasza siła, jak i siła mobbera, a także czynniki zewnętrzne cały czas ulegają zmianom (tab. 1).

Tabela 1. Podstawowe zasady taktyczne walki z mobberem

1. Przede wszystkim zbierz informacje i zbadaj kontekst sytuacyjny.
2. Oceń mobbera.
3. Zbadaj swoje możliwości.
4. Poszukaj sojuszników.
5. Zastanów się nad taktyką działania.
6. Nie działaj bezrefleksyjnie.
7. Za wszelką cenę staraj się zachować inicjatywę, nie czekaj biernie na ataki – o ile to możliwe.
8. Jeśli to konieczne, szukaj pomocy specjalistów.
9. Bądź dyskretny, nie mów za dużo, jeśli nie wymaga tego sytuacja.
10. Wyznacz limit strat i kosztów, jakie możesz ponieść.
11. Aktywnie szukaj rozwiązań (innej pracy, porozumienia, pomocy prawnej), nie żyj w świadomości, że jesteś w sytuacji bez wyjścia.
12. Jeśli zdecydowałeś się na jakieś działania, bądź konsekwentny.
13. Dbaj o swoje zasoby psychiczne, o kondycję psychofizyczną (medytuj, uprawiaj sport itp.).
14. Staraj się jak najczęściej śmiać, mimo że nie jest to zbyt łatwe. Poczucie humoru pozwala zachować dystans do siebie i swoich spraw, a także umożliwia zobaczenie w innym świetle tego dziwnego osobnika, który ci dokucza.

Źródło: M. Warecki, W. Warecki, *Słowo o mobbingu, czyli jak sobie radzić z dręczycielem*, Poltext, Warszawa 2005, s. 137-138.

⁵ G. Jędrejek, *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 63-64.

Przełożony, będący mobberem, może nie zlecać pracownikowi żadnych zadań, aby dać mu do zrozumienia, że jest niepotrzebny w organizacji. Nie należy się w takiej sytuacji denerwować i najlepiej zająć się swoimi sprawami, np.: czytać ciekawą książkę, szukać ofert pracy w internecie lub wykorzystać czas na naukę, jeżeli jest się studentem. Zawsze trzeba dawać do zrozumienia mobberowi, że jego działania nie wpływają negatywnie na nasze samopoczucie. W oparciu o zakres obowiązków służbowych oraz normy organizacyjne trzeba żądać sprawiedliwego przydzielania zadań służbowych. W życiu nie można ciągle uciekać. Im wcześniej przystąpimy do obrony własnej osoby, tym większa szansa na zwycięstwo nad mobberem. W przypadku zastraszania przeciwdziałanie musi być natychmiastowe oraz stanowcze, poprzez zbieranie dowodów i bronienie swojej godności, nawet na drodze prawnej, jeżeli mobber nie przestanie nękać.

Tabela 2. Działania zapobiegające mobbingowi w organizacji

1. Występuje jasny i wyraźnie określony podział kompetencji i zadań.
2. Występują precyzyjnie określone systemy ocen pracowników.
3. Systemy i zasady wynagradzania są jasne i sprawiedliwe.
4. System awansowania jest jasno określony.
5. Opracowuje się dla pracowników ścieżki karier.
6. Ma miejsce swobodny przepływ informacji.
7. Wszyscy pracownicy znają sposoby i zasady podejmowania decyzji.
8. Kierownictwo bierze pod uwagę opinie, zdania i pomysły podwładnych.
9. Kierownictwo chętnie deleguje pewną część swych uprawnień decyzyjnych na podwładnych.
10. Poza motywacją płacową stosuje się również motywację pozapłacową.
11. Występuje dbałość o zadowolenie i satysfakcję z pracy.
12. Występują pozytywne struktury nieformalne, takie jak: zespoły zadaniowe i grupy koleżeńskie.
13. Kierownictwo cechuje dbałość o poznanie się i integrację pracowników.
14. Nie występuje system represji i nadmiernej kontroli podwładnych.
15. Kierownictwo stara się stworzyć swym podwładnym warunki do efektywnej i twórczej pracy.
16. Przełożony propaguje prawidłowe wzorce zachowań u podwładnych.
17. Kierownictwo szanuje godność człowieka.
18. Osoby na stanowiskach kierowniczych cechuje: duża kultura osobista, życzliwość i otwartość.
19. Stosuje się właściwe dla specyfiki organizacji procedury rekrutacji i selekcji personelu.
20. Inwestuje się w rozwój zawodowy pracowników.
21. Kierownictwo potrafi rozpoznać zdolności pracownika i właściwie to wykorzystać dla firmy.
22. Przełożeni posiadają umiejętności właściwego wyrażania krytyki oraz pochwał.

Źródło: opracowane na podstawie A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing, patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 62-63.

Jednym z podstawowych działań zapobiegających mobbingowi jest prowadzenie w organizacji polityki antymobbingowej (tab. 2). Istotnym warunkiem jej skuteczności jest długofalowe planowanie i koncentracja na budowaniu świadomości pracowników. Powinni oni być przygotowani do rozpoznawania wszelkich działań mających znamiona mobbingu i do adekwatnego na nie reagowania. Przygotowanie kadry zarządzającej oraz pracowników do reagowania na mobbing może w znacznym stopniu utrudnić działania mobbera. Najważniejsze jest umiejętne rozpoznawanie przejawów mobbingu i szybka reakcja. Pracodawca musi zapewnić swoim pracownikom maksymalne bezpieczeństwo. Ofiary mobbingu powinny mieć gwarancję poufności swoich rozmów, a pracodawca dostęp do istotnych dla niego informacji. Ważne, aby podczas szkoleń uwaga pracowników skoncentrowana była nie tylko na rozpoznaniu, lecz jednocześnie na odpowiedzialności, konsekwencjach i przeciwdziałaniu. Warto wzmocnić zatrudnionych treningami dotyczącymi asertywności oraz rozwiązywania konfliktów⁶. Szkolenia powinno się rozpoczynać od kierownictwa najwyższego szczebla. W organizacjach powinny być wyznaczone tzw. osoby kontaktowe, które pomagają ofiarom mobbingu. Należy tak zbudować sieć społeczną, aby każda ofiara mobbingu miała możliwość zwrócenia się o pomoc do osoby neutralnej. Osoby wyznaczone do pomagania innym muszą być odpowiednio przeszkolone. Powinny mieć także organizacyjne warunki do porozumiewania się z różnymi pracownikami – również z kierownictwem. Chodzi o to, aby zapobiegać eskalacji konfliktów. Wszelkie formy zachowań nietypowych należy monitorować. Nie wolno lekceważyć żadnych sygnałów o nieprawidłowym postępowaniu pracowników. Wiele cennych, aczkolwiek pośrednich informacji dostarcza analiza dokumentów, np. ruchliwości, przyczyn rezygnacji. Nie wolno udawać, że problemu nie ma. „Przymykanie oka” na wszelkie zło jest najgorszym rozwiązaniem⁷. Skuteczne zapobieganie mobbingowi polega również na usuwaniu z organizacji ludzi o skłonnościach do przemocy wobec drugiego człowieka. Najczęściej są to ludzie posiadający osobowość toksyczną, czyli z natury nieżyczliwi w stosunku do innych. Posiadają niską kulturę osobistą oraz bardzo dużą chęć władzy za wszelką cenę. Mają również zdolność do tworzenia nieformalnych grup w organizacji, tzw. klik. Nieprawidłowości w zarządzaniu, strukturze organizacyjnej i przepisach wewnętrznych firmy także mogą prowadzić do pojawienia się mobbingu, dlatego należy temu zapobiegać.

5. Badanie pracowników

System wynagrodzeń w przedsiębiorstwie jest zrozumiały dla większości menedżerów. Natomiast w przypadku przyznawania premii zdania są wyraźnie podzielone, dlatego pracodawca powinien bardziej dokładnie informować o wysokości i zasa-

⁶ W. Kisiel-Dorohinicki, wyd. cyt., s. 163-164.

⁷ M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 84.

dach przyznawania premii. Takie działania zapobiegą ewentualnym nadużyciom, które może wykorzystać potencjalny mobber. Może on, w przypadku niezrozumiałych przepisów, przyznawać premię wyłącznie osobom, które darzy sympatią, natomiast osoby mobbowane mogą jej nie otrzymać, nawet jeżeli na nią zasługują. Należy pamiętać o tym, że premia jest wynagrodzeniem za dodatkowe efekty osiągnięte podczas wykonywania obowiązków służbowych. Można do nich zaliczyć: ilość, jakość, oszczędność, usprawnienie. Pracowników na stanowiskach kierowniczych dotyczą przede wszystkim efekty usprawniające, takie jak: odpowiednie zarządzanie podwładnymi oraz zapewnienie dyscypliny w miejscu pracy. Znaczna większość badanych chce podnosić kwalifikacje oraz jest zdania, że przedsiębiorstwo im to umożliwia. Takie działania dobrze świadczą o pracodawcy, ponieważ wykształceni menedżerowie przyczyniają się do rozwoju organizacji oraz znacznie podnoszą kulturę pracy z podwładnymi. Kryteria awansowania są zrozumiałe jedynie dla pięciu respondentów, taka sama ich liczba jest zdania, że podnoszenie kwalifikacji daje możliwość awansu. Pracodawca powinien opracować bardziej przejrzyste kryteria awansowania i przekazać je do wiadomości pracownikom, ponieważ muszą wiedzieć, jakie konkretnie wymagania trzeba spełnić, aby awansować. Brak przejrzystych kryteriów awansowania powoduje bardzo duży spadek motywacji do pracy. Taką sytuację może wykorzystać potencjalny mobber w celu zablokowania awansu pracownikowi, który posiada od niego lepsze wykształcenie. Menedżerowie postrzegają swoich podwładnych pozytywnie według teorii Y Douglasa McGregora. Teoria ta mówi, że pracownik, który lubi swoją pracę, jest zaangażowany w zadania służbowe, jeżeli trzeba, to przejmuje odpowiedzialność oraz trafnie podejmuje decyzje.

Respondenci są zadowoleni z pracy oraz warunków, w jakich ją wykonują. Zostali poinformowani o zakresie swoich obowiązków służbowych. Przepisy wewnętrzne przedsiębiorstwa dla większości są zrozumiałe. Atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy jest dobra. Bezpośredni przełożony raczej docenia zaangażowanie w pracy. Znaczna większość badanych nie spotkała się z mobbingiem ze strony bezpośredniego przełożonego oraz podwładnych. Nastroje współpracowników w większości są umiarkowanie optymistyczne. W przypadku pojawienia się mobbingu, tylko siedmiu badanych wie, do kogo może się zwrócić o pomoc. Najczęściej wymieniają komisję antymobbingową oraz związki zawodowe. Pracodawca powinien udzielać znacznie więcej informacji w tej sprawie. Szczególnie w to powinny zaangażować się związki zawodowe. Pracownicy mają możliwość pomagania innym oraz rozwijania własnych zainteresowań w klubach, związkach, stowarzyszeniach, które działają w przedsiębiorstwie, takich jak: Honorowi Dawcy Krwi, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polski Związek Wędkarski. Tylko siedmiu badanych odpowiedziało, że takie organizacje funkcjonują w przedsiębiorstwie. Osoby zarządzające stowarzyszeniami, klubami, związkami – powinny być bardziej aktywne w zachęcaniu do zapisywania się oraz działania w tych organizacjach. Dzięki takim organizacjom w przedsiębiorstwie rozwija się przyjaźń oraz szacunek między pracownikami bez względu na stanowisko służbowe, a to skutecz-

nie zapobiega mobbingowi. Zagrożenia pewności zatrudnienia nie odczuwa siedmiu badanych, odmienne zdanie ma pięciu. Najczęstszą przyczyną takiego zagrożenia jest ewentualna restrukturyzacja przedsiębiorstwa, likwidująca niektóre stanowiska pracy. W przypadku restrukturyzacji należy przeprowadzić ją w taki sposób, aby nie zwalniać pracowników, tylko przekwalifikować ich i przenieść na inne stanowisko, tam gdzie naprawdę są potrzebni. Zawsze należy pamiętać o tym, że człowiek jest najważniejszy w organizacji. Dokładna informacja na temat restrukturyzacji zapobiegnie ewentualnym plotkom, które może wykorzystywać mobber, do straszenia swojej ofiary. Sposób zarządzania, jaki stosuje bezpośredni przełożony, to styl demokratyczny, tego zdania jest siedmiu respondentów. Pozostałych trzech wskazało na styl autokratyczny oraz dwóch na styl nieingerujący. Demokratyczny styl zarządzania jest najbardziej odpowiedni, ponieważ przełożony ma bardzo dobry kontakt z podwładnymi. W razie ewentualnego konfliktu wśród podwładnych będzie mógł poznać jego przyczyny i skutecznie zneutralizować, aby nie zamienił się w mobbing (tab. 3).

Tabela 3. Odpowiedzi pracowników na stanowiskach kierowniczych na pytania sprawdzające możliwość pojawienia się mobbingu

1	Czy system wynagrodzeń jest dla Pana/Pani zrozumiały? tak – 7 osób, raczej tak – 3 osoby, raczej nie – 3 osoby
2	Czy system przyznawania premii jest według Pana/Pani sprawiedliwy? tak – 1 osoba, raczej tak – 5 osób, raczej nie – 4 osoby, nie – 2 osoby, nie znam zasad przyznawania premii – 1 osoba
3	Czy rozumiałe są dla Pana/Pani kryteria awansowania? tak – 5 osób, niezbyt rozumiałe – 6 osób, nie znam kryteriów awansowania – 2 osoby
4	Czy został/a Pan/Pani poinformowany/a o zakresie obowiązków na stanowisku pracy? tak – 13 osób
5	Czy przepisy wewnętrzne przedsiębiorstwa są dla Pana/Pani zrozumiałe? tak wszystkie – 9 osób, tylko niektóre – 2 osoby, brak odpowiedzi – 2 osoby
6	Czy informowanie pracowników o sprawach istotnych w przedsiębiorstwie odbywa się we właściwy sposób według Pana/Pani? tak – 1 osoba, raczej tak – 6 osób, raczej nie – 3 osoby, trudno powiedzieć – 2 osoby, brak odpowiedzi 1 osoba
7	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z warunków pracy? tak – 11 osób, brak odpowiedzi – 2 osoby
8	Jak Pan/Pani postrzega podwładnych? według negatywnej teorii X Douglasa McGregora – 1 osoba, według pozytywnej teorii Y Douglasa McGregora – 12 osób
9	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z wykonywanej pracy? tak – 10 osób, raczej tak – 3 osoby
10	Czy bezpośredni przełożony docenia Pana/Pani pracę i zaangażowanie? tak – 2 osoby, nie – 1 osoba, raz tak, raz nie – 7 osób, trudno powiedzieć – 3 osoby

Tabela 3, cd.

11	Czy odczuwa Pan/Pani chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych?
	tak – 6 osób, raczej tak – 4 osoby, trudno powiedzieć – 2 osoby, brak odpowiedzi – 1 osoba
12	Czy pracodawca umożliwi Panu/Pani podnoszenie kwalifikacji zawodowych?
	tak – 5 osób, raczej tak – 4 osoby, raczej nie – 2 osoby, trudno powiedzieć – 1 osoba, brak odpowiedzi – 1 osoba
13	Czy podnoszenie kwalifikacji według Pana/Pani daje możliwość awansu?
	tak – 5 osób, trudno powiedzieć – 7 osób, brak odpowiedzi – 1 osoba
14	Jaka panuje atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy Pana/Pani?
	bardzo dobra – 2 osoby, dobra – 10 osób, przeciętna – 1 osoba
15	Czy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez bezpośredniego przełożonego?
	tak – 2 osoby, nie – 11 osób
16	Czy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez pracowników?
	nie – 12 osób, brak odpowiedzi – 1 osoba
17	Czy wie Pan/Pani, do kogo może się zwrócić o pomoc w przypadku stosowania mobbingu?
	tak – 7 osób (komisja antymobbingowa, związki zawodowe), nie – 5 osób, brak odpowiedzi – 1 osoba
18	Jak ocenia Pan/Pani nastroje pracowników, z którymi pracuje?
	optymistyczne – 2 osoby, umiarkowanie optymistyczne – 9 osób, umiarkowanie pesymistyczne – 1 osoba, pesymistyczne – 1 osoba
19	Czy odczuwa Pan/Pani zagrożenie pewności zatrudnienia w przedsiębiorstwie?
	tak – 5 osób (restrukturyzacja przedsiębiorstwa), nie – 7 osób, brak odpowiedzi – 1 osoba
20	Jaki styl zarządzania stosuje Pan/Pani bezpośredni przełożony?
	autokratyczny – 3 osoby, demokratyczny – 7 osób, nieingerujący – 2 osoby, brak odpowiedzi – 1 osoba
21	Czy w przedsiębiorstwie działają stowarzyszenia, kluby, koła, dzięki którym może Pan/Pani rozwijać swoje zainteresowania lub pomagać innym ludziom?
	tak – 7 osób (Honorowi Dawcy Krwi, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polski Związek Wędkarski), nie wiem – 4 osoby, nie – 1 osoba, brak odpowiedzi – 1 osoba

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

System wynagrodzeń dla większości badanych jest zrozumiały, a przyznawanie premii – sprawiedliwe. Oczywiście są osoby, które mają zdanie przeciwne. Pracodawca powinien dokładniej poinformować pracowników o zasadach przyznawania premii na stanowiskach robotniczych. Dzięki temu będą mogli przeciwdziałać ewentualnemu mobbingowi, polegającemu na niewłaściwym przyznawaniu premii. Zapobiegnie to również wielu nieporozumieniom. Kryteria awansowania są zrozumiałe tylko dla jedenastu osób. Jest to poważny sygnał do bardziej skutecznego informowania, jakie kryteria należy spełnić na poszczególnych stanowiskach, aby

awansować. Brak przejrzystych kryteriów awansowania w organizacji powoduje bardzo duży spadek motywacji do pracy. Na tym cierpi szczególnie pracodawca, osiągając znacznie mniejsze zyski. Może to również wykorzystał mobber, utrudniając awans pracownikowi, który się wyróżnia pracowitością, pomysłowością i ma znacznie lepsze wykształcenie od niego. Respondenci zostali poinformowani o swoim zakresie obowiązków, tak uważa znaczna większość. Są oni zadowoleni ze swojej pracy i warunków, w których ją wykonują. Niezadowoleni to siedem osób. Taka sytuacja zapobiega mobbingowi, ponieważ ewentualny mobber nie będzie mógł zmuszać do wykonywania zadań niezgodnych z zakresem obowiązków służbowych. Nawet jeżeli do tego dojdzie, to pracownicy będą tego świadomi i wtedy mogą się skutecznie bronić. Zaangażowanie w wykonywaną pracę jest wysokie. Tak deklaruje znaczna większość. Brak zaangażowania wykazała tylko jedna osoba. Atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy jest przeważnie dobra. Większość badanych nie odczuwa jednoznacznie, że bezpośredni przełożony docenia ich za pracę i zaangażowanie. Zawsze należy pracowników szanować i chwalić za dobrze wykonaną pracę. W wyniku tego ich motywacja do wykonywania zadań znacznie wzrośnie. Oczywiście przełożony musi pamiętać o tym, że należy również stosować motywatory kontrolne, np. kary w stosunku do pracowników, którzy wykonują swoje obowiązki służbowe w sposób nieprawidłowy. Przed ukaraniem jednak musi ustalić, dlaczego pracownik źle pracuje, ponieważ nieprzemysłane ukaranie może skrzywdzić niewinnego człowieka.

Z badań wynika, że trzydzieści dziewięć osób nie jest prześladowanych przez bezpośrednich przełożonych, tylko pięć osób ma zdanie przeciwne. Także większość, trzydzieści osiem osób, twierdzi, że nie jest prześladowana przez współpracowników, tylko sześć osób uważa inaczej. Jedynie czternaście osób wie, do kogo może się zwrócić o pomoc w przypadku mobbingu. Najczęściej wskazują kierownika, mistrza, brygadzystę oraz związki zawodowe. Jest to dowód na to, że związki zawodowe spełniają swoje zadanie dotyczące ochrony pracowników przed mobbingiem, ale zawsze można to robić jeszcze lepiej, szczególnie jeśli chodzi o informowanie, gdzie osoby mobbowane powinny się zgłosić w celu otrzymania pomocy. Nastroje współpracowników są różne, najczęściej występuje umiarkowanie optymistyczny. Większość badanych chce podnosić swoje kwalifikacje. Co do możliwości podnoszenia kwalifikacji zdania są wyraźnie podzielone. Taka sama sytuacja występuje w przypadku informowania pracowników o istotnych sprawach dotyczących przedsiębiorstwa. Jest to wyraźny sygnał, aby wiadomości dotyczące podnoszenia kwalifikacji oraz związane z przedsiębiorstwem były przekazywane bardziej skutecznie. Można to zrobić poprzez większy dostęp do wewnętrznej sieci komputerowej, również związki zawodowe mogą znacznie przyczynić się do poprawienia sytuacji w tym zakresie. Bardzo dobrze wykształceni pracownicy to największa wartość dla każdej organizacji. Należy zachęcać pracowników, którzy posiadają wykształcenie zasadnicze zawodowe, aby podjęli naukę w szkole średniej, a pracowników posiadających wykształcenie średnie, żeby podjęli naukę w uczelniach wyższych. Także pracownicy posiadający wykształcenie wyższe, powinni podnosić kwalifika-

cje na studiach podyplomowych. Podnoszenie kwalifikacji daje możliwość awansu według dwunastu osób. Pracodawca powinien wyraźnie określić kryteria awansowania na poszczególne stanowiska, aby znacznie większa liczba pracowników miała poczucie, że nauka z czasem zaprocentuje awansem w firmie. Większość przepisów wewnętrznych przedsiębiorstwa jest przejrzysta dla respondentów, tylko niektóre są niezrozumiałe. Pracownicy powinni informować, których przepisów nie rozumieją. Pracodawca po przeanalizowaniu tych informacji winien wprowadzić stosowne korekty. Zapobiegają one wykorzystywaniu nieprawidłowości przez potencjalnego mobbera w stosunku do pracowników. Zagrożenie pewności zatrudnienia odczuwa dwadzieścia pięć badanych osób. Najczęstszą przyczyną takiego zaniepokojenia jest obawa przed ewentualną restrukturyzacją. Dokładna informacja w tej sprawie zapobiegnie ewentualnym plotkom, które może wykorzystywać mobber, do straszenia swojej ofiary. Każdą restrukturyzację należy przeprowadzać w taki sposób, aby nie zwalniać pracowników, tylko przekwalifikować ich i przenieść na inne stanowisko, tam gdzie będą najbardziej potrzebni.

Pracownicy mają możliwość pomagania innym oraz rozwijania własnych zainteresowań w stowarzyszeniach, związkach oraz klubach, które działają w przedsiębiorstwie, ale tak jak menedżerowie, nie wszyscy o tym wiedzą. W tej sytuacji osoby zarządzające tymi organizacjami również powinny być bardziej aktywne w informowaniu o takich możliwościach. Sposób zarządzania, jaki stosuje bezpośredni przełożony, to styl demokratyczny, tak uważa większość badanych pracowników na stanowiskach robotniczych, czyli tak, jak w przypadku odpowiedzi menedżerów. Sześć osób wskazało na styl autokratyczny oraz siedem – na styl nieingerujący. W tym przypadku demokratyczny sposób zarządzania skutecznie wzmacnia pracę zespołową, powodując, że pracownicy są bardziej zmotywowani do wykonywania obowiązków służbowych. Zapobiega również mobbingowi, poprzez bardzo dobry kontakt przełożonego z podwładnymi (tab. 4).

Tabela 4. Odpowiedzi pracowników na stanowiskach robotniczych na pytania sprawdzające możliwość pojawienia się mobbingu

1	Czy system wynagrodzeń jest dla Pana/Pani zrozumiały?
	tak – 18 osób, raczej tak – 16 osób, raczej nie – 7 osób, nie – 3 osoby
2	Czy system przyznawania premii jest według Pana/Pani sprawiedliwy?
	tak – 6 osób, raczej tak – 21 osób, raczej nie – 7 osób, nie – 7 osób, trudno powiedzieć – 2 osoby, nie znam zasad przyznawania premii – 1 osoba
3	Czy rozumiałe są dla Pana/Pani kryteria awansowania?
	tak – 11 osób, nie – 8 osób, niezbyt zrozumiałe – 13 osób, nie znam kryteriów awansowania – 12 osób
4	Czy został/a Pan/Pani poinformowany/a o zakresie obowiązków na stanowisku pracy?
	tak – 30 osób, raczej tak – 11 osób, raczej nie – 2 osoby, nie – 1 osoba
5	Czy przepisy wewnętrzne przedsiębiorstwa są dla Pana/Pani zrozumiałe?
	tak wszystkie – 14 osób, tylko niektóre – 15 osób, nie są zrozumiałe – 3 osoby, trudno powiedzieć – 12 osób

6	Czy informowanie pracowników o sprawach istotnych w przedsiębiorstwie odbywa się we właściwy sposób według Pana/Pani?
	tak – 4 osoby, raczej tak – 14 osób, raczej nie – 10 osób, nie – 12 osób, trudno powiedzieć – 4 osoby
7	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z warunków pracy?
	tak – 32 osoby, nie – 8 osób, brak odpowiedzi – 4 osoby
8	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z wykonywanej pracy?
	tak – 19 osób, raczej tak – 18 osób, raczej nie – 5 osób, nie – 2 osoby
9	Czy bezpośredni przełożony docenia Pana/Pani pracę i zaangażowanie?
	tak – 9 osób, nie – 4 osoby, raz tak, raz nie – 7 osób, trudno powiedzieć – 24 osoby
10	Czy odczuwa Pan/Pani chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych?
	tak – 19 osób, raczej tak – 13 osób, raczej nie – 4 osoby, nie – 3 osoby, trudno powiedzieć – 5 osób
11	Czy przedsiębiorstwo umożliwia Panu/Pani podnoszenie kwalifikacji?
	tak – 12 osób, raczej tak – 8 osób, raczej nie – 6 osób, nie – 10 osób, trudno powiedzieć – 8 osób
12	Czy podnoszenie kwalifikacji według Pana/Pani daje możliwość awansu?
	tak – 12 osób, nie – 17 osób, trudno powiedzieć – 15 osób,
13	Jaka panuje atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy Pana/Pani?
	bardzo dobra – 7 osób, dobra – 25 osób, przeciętna – 11 osób, zła – 1 osoba
14	Czy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez bezpośredniego przełożonego?
	tak – 5 osób, nie – 39 osób
15	Czy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez pracowników?
	tak – 6 osób, nie – 38 osób
16	Czy wie Pan/Pani, do kogo może się zwrócić o pomoc w przypadku stosowania mobbingu (prześladowania)?
	tak – 14 osób (kierownik, mistrz, brygadzysta, związki zawodowe), nie – 29 osób, brak odpowiedzi – 1 osoba
17	Jak ocenia Pan/Pani nastroje pracowników, z którymi pracuje?
	optymistyczne – 2 osoby, umiarkowanie optymistyczne – 17 osób, umiarkowanie pesymistyczne – 5 osób, pesymistyczne – 8 osób, obojętne – 5 osób, trudno powiedzieć – 7 osób
18	Jaki styl zarządzania stosuje Pana/Pani bezpośredni przełożony?
	autokratyczny – 6 osób, demokratyczny – 23 osoby, nieingerujący – 10 osób, brak odpowiedzi – 5 osób
19	Czy odczuwa Pan/Pani zagrożenie pewności zatrudnienia w przedsiębiorstwie?
	tak – 25 osób (restrukturyzacja przedsiębiorstwa), nie – 17 osób, brak odpowiedzi – 2 osoby
20	Czy w przedsiębiorstwie działają stowarzyszenia, kluby, koła, dzięki którym może Pan/Pani rozwijać swoje zainteresowania lub pomagać innym ludziom?
	tak – 17 osób (Honorowi Dawcy Krwi, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polski Związek Wędkarski), nie wiem – 18 osób, nie – 9 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

6. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonego badania można wyciągnąć ogólny wniosek, że w badanej organizacji nie występuje kultura mobbingu. Menedżerowie postrzegają swoich podwładnych według pozytywnej teorii Y Douglasa McGregora. System wynagrodzeń dla większości badanych menedżerów oraz pracowników na stanowiskach robotniczych jest zrozumiały. Natomiast co do kryteriów awansowania i systemu premiowania – pracodawca powinien przekazać więcej informacji na ten temat pracownikom. Takie działanie skutecznie zapobiegnie ewentualnym nieporozumieniom i znacznie ograniczy działanie potencjalnemu mobberowi, który mógłby utrudniać przyznanie premii lub blokować awans wyróżniającemu się pracownikowi. Wszyscy menedżerowie oraz znaczna większość pracowników na stanowiskach robotniczych zostali poinformowani o zakresie swoich obowiązków służbowych, są również zadowoleni z warunków oraz pracy, jaką wykonują. Atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy dla większości osób jest dobra, a nastroje pracowników – umiarkowanie optymistyczne. Badani nie odczuwają jednoznacznie, że docenia ich bezpośredni przełożony za wykonywaną pracę. Osoby na stanowiskach kierowniczych częściej powinny chwalić swoich podwładnych, dzięki czemu zwiększy się ich motywacja do pracy oraz szacunek do przełożonego. Takie relacje budują pozytywny klimat, który zapobiega pojawianiu się konfliktów. Według znacznej większości respondentów mobbing pionowy oraz poziomy w przedsiębiorstwie nie występuje. Może to świadczyć o tym, że komisja antymobbingowa i związki zawodowe spełniają swoje zadanie.

Pracownicy mogą rozwijać swoje zainteresowania w stowarzyszeniach, klubach i związkach, które działają w przedsiębiorstwie, a pracodawca umożliwi im podnoszenie kwalifikacji. Jednak powinni być lepiej poinformowani o takich możliwościach oraz o tym, do kogo mogą się zwrócić o pomoc w przypadku pojawienia się mobbingu. Większość przepisów wewnętrznych przedsiębiorstwa jest przejrzysta, tylko niektóre są niezrozumiałe. Zarząd powinien wprowadzić korekty do przepisów niezrozumiałych po to, aby stały się bardziej przejrzyste. Pracownicy powinni być lepiej informowani o sprawach istotnych dla organizacji, dlatego należy zwiększyć dostęp do wewnętrznej sieci komputerowej; również związki zawodowe powinny w tym pomóc. W przypadku jakiegokolwiek restrukturyzacji należy informować pracowników, na czym ona ma polegać, aby nie odczuwali zagrożenia pewności zatrudnienia w wyniku pojawiania się ewentualnych plotek o zwolnieniach. W przedsiębiorstwie jest stosowany przede wszystkim demokratyczny styl zarządzania. Polega on na współodpowiedzialności, która stwarza dobrą komunikację, buduje partnerstwo między przełożonymi i podwładnymi oraz skutecznie zapobiega mobbingowi. Odpowiedzi na pytania wskazują, że badana organizacja szanuje pracowników, a oni są zadowoleni z pracy, jaką wykonują.

Literatura

Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., *Mobbing, patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004.

Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.

Jędrejek G., *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Kisiel-Dorohinicki W., *Antymobbing. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy*, Helion, Gliwice 2009.

Kratz H.J., *Mobbing, rozpoznanie, reagowanie, zapobieganie*, Helion, Gliwice 2007.

Warecki W., Warecki M., *Słowo o mobbingu, czyli jak sobie radzić z dręczycielem*, Poltext, Warszawa 2005.

<http://www.mobbing.most.org.pl/>, 1.05.2013.

CAUSES AND PREVENTING OF MOBBING IN THE ORGANIZATION – RESEARCH IN THE URBAN TRANSPORT COMPANY

Summary: The article presents theory and research concerning mobbing. The research was conducted in the urban transport company which is one of the biggest work places in Wrocław. Thirteen managers and forty four employees took part in this research. The study had an illustrative, not a representative, character, since such a number of employees is sufficient to establish, whether mobbing is a standard in the organizational culture of an enterprise.

Keywords: mobbing, management styles, research.