

Pojęcia kluczowe: *mobbing, prawo pracy, kultura organizacyjna, polityka antymobbingowa*

# Artykuły

*Michał Matuszak*

## ZARZĄDCZE I ORGANIZACYJNE MOŻLIWOŚCI PRACODAWCY W ZAKRESIE PRZECIWDZIAŁANIA MOBBINGOWI W ZAKŁADZIE PRACY

**Mobbing jest wciąż jednym z największych wyzwań szeroko rozumianego zatrudnienia. W ocenie jednak autora artykułu nie da się tego problemu rozwiązać jedynie w drodze ustawodawczej, istotne są bowiem w tym zakresie działania pracodawcy oraz wykorzystanie – do przeciwdziałania mobbingowi, a także minimalizowania jego skutków – możliwości zarządczych i organizacyjnych pracodawcy. Pracodawca posiada instrumenty do osiągnięcia pożądanych efektów w tym zakresie.**

Problematyka mobbingu jest przedmiotem badań przedstawicieli prawa już od kilkudziesięciu lat. Za twórcę tego pojęcia uważa się niemieckiego lekarza psychiatrę Heinza Leymanna, który zajmował się problemem występowania przemocy psychicznej w miejscu pracy<sup>1</sup>. Istnieje wiele definicji mobbingu oraz przeprowadzonych analiz różnych jego aspektów i skutków, jednak z punktu widzenia celu niniejszego opracowania najistotniejsza jest definicja legalna, która została wprowadzona do Kodeksu pracy w wyniku nowelizacji z 14.11.2003 r.<sup>2</sup> Zgodnie z Kodeksem pracy mobbing oznacza zatem działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na

<sup>1</sup> M. Urbaniak, *Mobbing – wybrane aspekty prawne*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2021/1, s. 29.

<sup>2</sup> Ustawa z 14.11.2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2003 r. nr 213 poz. 2081).

uporczywym i długotrwałym nękanium 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. Mobbing nie jest jedyną patologią w miejscu pracy, a Kodeks pracy wyróżnia dodatkowo: nierówne traktowanie, dyskryminację, molestowanie, w tym molestowanie seksualne. Z doświadczeń praktyki adwokackiej wynika, że pracownicy wciąż nie rozróżniają tych pojęć, uznając błędnie wszelkie niepożądane zachowania w zakładzie pracy za mobbing.

W doktrynie prawa pracy istnieją liczne opracowania dotyczące definicji mobbingu oraz jej zakresu<sup>3</sup>, dlatego nie ma potrzeby przywoływać wszystkich tych rozważań w niniejszym opracowaniu. Należy jednak podkreślić, że narzędzia pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi oraz minimalizowania jego skutków wynikają z zarządczych oraz organizacyjnych kompetencji pracodawcy, co zostanie szczegółowo przedstawione w dalszej części. Pracodawca może ponieść odpowiedzialność finansową zarówno za dopuszczenie się przez niego mobbingu, jak również za brak działań lub tolerowanie mobbingu dokonywanego w zakładzie pracy przez inne osoby. Odpowiedzialność finansowa może przybrać formę odszkodowania lub zadośćuczynienia<sup>4</sup>. Nie można wykluczyć odpowiedzialności karnej za mobbing, który może zostać zakwalifikowany m.in. jako: nękanie<sup>5</sup> (art. 190a Kodeksu karnego<sup>6</sup>) czy złośliwe lub uporczywe naruszanie praw pracownika (art. 218 k.k.).

Współczesne zarządzanie zakładem pracy jest zadaniem wymagającym, staje się w ostatnich latach zadaniem wielopłaszczyznowym, w którym mieszczą się wyzwania zarządcze i organizacyjne zarówno w zakresie: organizacji pracy, wykorzystania narzędzi informatycznych, jak i budowania kultury organizacyjnej, która prowadziłaby do poszanowania praw pracowniczych oraz zbudowania zespołu, w którym nie będzie dochodziło do żadnych patologii w zatrudnieniu, w tym w szczególności do: mobbingu, dyskryminacji, molestowania czy nierównego traktowania. Jest to zadanie ambitne, wielowątkowe i ciągłe, nawet bowiem osiągnięcie zamierzonego rezultatu nie może zwalniać z kontynuowania podejmowanych działań, bo pozytywny efekt przeciwdziałania mobbingowi i minimalizowania jego skutków nie jest trwały w czasie. Za organizacyjne i zarządcze kompetencje pracodawcy należy uznać całość jego działań dotyczących ustalania procesu pracy w danym zakładzie pracy.

Pracodawca posiada, a przynajmniej powinien posiadać, możliwości organizacyjne oraz techniczne, które przeciwdziałałyby oraz minimalizowałyby ryzy-

<sup>3</sup> A. Nerka, *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2013/16, s. 281–289.

<sup>4</sup> M. Ostrowska, *Mobbing – przyczyny, konsekwencje, aspekty prawne*, „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek” 2014/1, s. 103–104.

<sup>5</sup> M. Budyn-Kulik, *Wzajemna relacja nękania z art. 190a k.k. i mobbingu z art. 94[3] § 2 k.p.*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2020/2, s. 72–73.

<sup>6</sup> Ustawa z 6.06.1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. z 2021 r. poz. 2447), dalej k.k.

ko wystąpienia w miejscu pracy zjawiska mobbingu, a także innych patologii w zatrudnieniu. Obowiązki nałożone na pracodawcę przez ustawodawcę są enigmatyczne i stosunkowo nieprecyzyjnie określone. W Kodeksie pracy ustawodawca nie wskazał konkretnych działań, które powinien podjąć pracodawca, pozostawiając mu w tym zakresie swobodę doboru narzędzi dla osiągnięcia celu, jakim jest przeciwdziałanie mobbingowi<sup>7</sup>. To pracodawca powinien określić minimalne standardy ochrony w aktach wewnętrznych, a także uregulować zasady pomocy ofierze mobbingu, zasady wyciągania wniosków na przyszłość oraz sposoby ukarania osoby winnej naruszeń czy zaniedbań<sup>8</sup>. W tym zakresie praktyka oraz orzecznictwo wykształciły pewne minimalne standardy ochrony odnoszące się do uzyskanego finalnego efektu, który powinien osiągnąć pracodawca, aby spełnić nałożone na niego obowiązki. Niezależnie od powyższego pożądanym byłoby uszczegółowienie przez ustawodawcę obowiązków pracodawcy w tym zakresie, w szczególności poprzez wskazanie pozasądowych form ochrony przed mobbingiem, a także uregulowanie chociażby minimalnego kształtu modelowych procedur.

Do kluczowych narzędzi zarządczych i organizacyjnych w tym zakresie należą:

- odpowiednia kultura organizacyjna w zakładzie pracy,
- przygotowanie i przestrzeganie aktów wewnętrznych, które regulują kwestie przeciwdziałania,
- edukowanie i podnoszenie świadomości.

## KULTURA ORGANIZACYJNA

W ostatnich latach w doktrynie pojawiały się liczne opracowania dotyczące zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej. Może być ona rozumiana jako:

- wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów (E. Schein<sup>9</sup>),
- wartości, normy i przekonania powszechne akceptowane w organizacji i stanowiące system (H. Schenplein<sup>10</sup>) lub
- sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania (L. Smircich)<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> H. Szewczyk, *Zapobieganie mobbingowi oraz zwalczanie jego skutków przez pracodawcę*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2015/10, s. 12.

<sup>8</sup> H. Szewczyk, *Zapobieganie...*, s. 12.

<sup>9</sup> Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008/6, s. 13, cytując E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons 1992, s. 6.

<sup>10</sup> Ł. Sułkowski, *Czy warto...*, s. 13, cytując H. Schenplein, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie” 1988/7–8.

<sup>11</sup> Ł. Sułkowski, *Czy warto...*, s. 13, cytując L. Smircich, *Studying Organizations as Cultures*, „Beyond Method: Strategies for Social Research”, red. G. Morgan, Kalifornia 1983, s. 160–178.

Bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną mają: sposób komunikacji w firmie, rodzaj przywództwa, poczucie wspólnoty oraz standardy pracy, procesy i umiejętności<sup>12</sup>.

Istotnym elementem prawidłowej organizacji zakładu pracy jest stworzenie wewnątrzzakładowego systemu rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy, którego celem byłoby rozwiązywanie tych konfliktów na ich wczesnym etapie, gdy poziom doznanych krzywd i rozgoryczenia nie jest na tyle wysoki, że determinowałby wystąpienie na drogę sądową. Coraz częściej praktykowane jest powołanie stanowiska mediatora, psychologa lub innej osoby zaufania, która byłaby swoistym łącznikiem pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a do której mogłaby zgłosić się osoba, która nie czuje się dobrze w obecnym środowisku pracy.

Do kluczowych elementów właściwej kultury organizacyjnej, które mają pozytywny wpływ na przeciwdziałanie mobbingowi, należą:

- drożny system komunikacji,
- czytelne zasady awansu,
- właściwy system ocen okresowych,
- szkolenia dla kadry zarządzającej<sup>13</sup>,
- budowanie wartości w miejscu w pracy.

Należy podkreślić, że nie ma prostych i uniwersalnych sposobów na rozwiązanie problemu mobbingu, jest to bowiem zjawisko niezwykle złożone, o wielu źródłach i poziomach, którego przyczyny mogą tkwić zarówno w czynnikach wewnętrznych, jak i zewnętrznych organizacji<sup>14</sup>. Z przeprowadzonych przez lata badań wynika, że do czynników wewnętrznych można zaliczyć: kulturę organizacyjną, klimat panujący w firmie (w szczególności negatywny wpływ ma klimat lęku, stresu, chaosu, napięcia, niejasności), nierozwiązane spory, wewnętrzna konkurencja, brak satysfakcji pracowników, pozbawienie autonomii pracowników, istnienie lęku przed wyrażaniem opinii, niejasność oczekiwań odnośnie do realizowanych zadań, brak konsekwencji w zarządzaniu, stosowanie niejasnego systemu kar, przekraczanie norm, zachowania agresywne, brak zachęt do samorozwoju, monotonna i niestanowiąca wyzwania praca<sup>15</sup>, restrukturyzacja przedsiębiorstw, redukcja zatrudnienia (która może powodować wolę wyeliminowania współpracowników w celu ochrony własnego zatrudnienia), przedmiotowe traktowanie pracowników, sprzeczne interesy, autokratyczny system zarządzania, prowizyjny system wynagradzania (traktowanie współpracowników jako konkurentów)<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> G. Aniszewska, *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 2003/10, s. 17.

<sup>13</sup> M. Sidor-Rządzkowska, *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003/2, s. 83–85.

<sup>14</sup> M. Gamian-Wilk, L. Grzesiuk, *Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami*, „Psychologia Społeczna” 2016/11, s. 247.

<sup>15</sup> M. Gamian-Wilk, L. Grzesiuk, *Mobbing w miejscu pracy...*, s. 247–248.

<sup>16</sup> M. Ostrowska, *Mobbing – przyczyny...*, s. 105–106.

W doktrynie zwraca się również uwagę, że mobbing, a także inne patologie w miejscu pracy, rozpoczyna się wraz z występowaniem konfliktów w zakładzie pracy<sup>17</sup>, a powyżej wskazane czynniki wewnętrzne mogą powodować występowanie częstszych konfliktów. Kultura organizacyjna jest zatem fundamentem zapewnienia przyjaznych warunków pracy, które wpływają na zminimalizowanie ryzyka wystąpienia mobbingu i innych niepożądanych zjawisk.

Należy z pełną stanowczością podkreślić, że to na pracodawcy spoczywa obowiązek zapewnienia odpowiednich warunków pracownikowi, w których nie będzie on poddawany nękanii lub zastraszaniu, nie tylko przez swoich przełożonych (zarówno pośrednich, jak i bezpośrednich), ale również przez swoich współpracowników, podwładnych, klientów oraz inne osoby, które mają kontakt z pracownikiem podczas wykonywania przez niego obowiązków pracowniczych.

### PROCEDURA ANTYMOBBINGOWA

Fundamentalnym dokumentem w zakresie przeciwdziałania mobbingowi w zakładzie pracy jest procedura (polityka) antymobbingowa. Należy wskazać, że sama procedura antymobbingowa nie jest źródłem prawa pracy w rozumieniu art. 9 Kodeksu pracy, chyba że zostanie ona włączona do regulaminu pracy lub układu zbiorowego, na przykład w postaci załącznika. Co istotne, aby taka procedura mogła mieć praktyczny walor, musi być ona uzupełniona wdrożeniem rzeczywistych procedur i rozwiązań organizacyjnych, które zostały w niej wskazane. Wciąż zdarza się, że w zakładzie pracy istnieją przygotowane procedury, które w razie ewentualnej kontroli są okazywane, lecz w praktyce nie ma możliwości skorzystania z nich, nie istnieją bowiem mechanizmy wdrożeniowe – techniczne, zarządcze, informacyjne, a kultura organizacyjna nie wykształciła w tym zakresie odpowiedniej praktyki.

Wprowadzenie polityki antymobbingowej powinno być poprzedzone analizą sytuacji w danym zakładzie oraz ustaleniem, jakie naganne zachowania występują, jaka jest charakterystyka potencjalnego mobbera i osób mobbingowanych, a także jakie skutki i koszty niosą dla przedsiębiorstwa te naganne zachowania<sup>18</sup>. Wyniki przeprowadzonych badań powinny być uwzględnione w poszczególnych rozwiązaniach zawartych w treści polityki antymobbingowej oraz w innych dokumentach czy procedurach. Zaproponowane rozwiązania powinny mieć na celu zarówno prewencję pierwotną, mającą na celu podniesienie świadomości zagrożeń wśród pracowników oraz stworzenie osoby kontaktowej, do której można zwrócić się z problemem, jak i prewencję wtórną, mającą na

<sup>17</sup> B. Hołyst, *Patologia w miejscu pracy: mobbing i molestowanie seksualne*, „Prokuratura i Prawo” 2004/1, s. 11.

<sup>18</sup> D. Kunecka, *Polityka antymobbingowa jako instrument zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2010/1, s. 110.

celu minimalizację skutków negatywnych zjawisk oraz wczesne rozpoznawanie sytuacji, które mogą stanowić załączek mobbingu<sup>19</sup>.

W zakresie dobrych praktyk w ramach procedury antymobbingowej można wymienić: precyzyjne wskazanie czasu trwania postępowania wyjaśniającego zgłoszone nieprawidłowości (wciąż zdarzają się przypadki prowadzenia takich postępowań przez wiele miesięcy), powołanie do komisji wyjaśniającej osób z zewnątrz – prawników lub psychologów, którzy nie mają bezpośredniego związku z sytuacją w miejscu pracy, włączenie w pracę komisji przedstawicieli środowiska pracowników, np. przedstawicieli rady pracowników czy zakładowych związków zawodowych, przeprowadzenie indywidualnych rozmów z potencjalnymi świadkami (współpracownikami) oraz z bezpośrednio zainteresowanymi osobami – osobą składającą skargę oraz osobą, która została oskarżona o niepożądane zachowania, a także przygotowanie wniosków i rekomendacji pokontrolnych.

Skład komisji wyjaśniającej nie powinien budzić wątpliwości co do jego bezstronności i fachowości, tak aby niezależnie od końcowych ustaleń pracownik miał przeświadczenie o uczciwym przebiegu procesu ustalenia zdarzeń i ich konsekwencji. Jako minimalny standard należy przyjąć, aby w komisji był obecny przedstawiciel pracowników, przedstawiciel pracodawcy oraz osoba trzecia, która powinna mieć przygotowanie psychologiczne lub prawnicze<sup>20</sup>. Nie ma przeszkód, aby komisja liczyła więcej osób, jednakże nie powinno to prowadzić do zmiany proporcji, np. pięciu przedstawicieli pracodawcy i tylko jeden przedstawiciel pracowników. Prowadzone postępowanie powinno mieć charakter poufny oraz chronić dobre imię i godność osób, których ono dotyczy. Publicznie mogą być ogłaszane jedynie konkluzje oraz rekomendacje na przyszłość.

W razie stwierdzenia naruszeń, w celu ograniczenia skutków mobbingu, pracownik powinien mieć możliwość (w razie istnienia takiej możliwości organizacyjnej) przeniesienia do innej komórki lub takiego miejsca pracy, aby mógł w przyjaznym środowisku wykonywać dalszą pracę. Absolutnie nie do zaakceptowania jest działanie niektórych pracodawców, którzy pozbywają się mobbingowanego pracownika, starając się w ten sposób niejako pozbyć problemu. W istocie takie działanie przynosi odwrotne rezultaty i powoduje narastanie problemu wewnątrz organizacji, a dodatkowo skutkuje niesprawiedliwym i nieludzkim potraktowaniem ofiary.

Polityka antymobbingowa powinna być dostosowana do potrzeb, zagrożeń oraz możliwości w danym zakładzie pracy i nie jest rekomendowane stosowanie zapożyczonych od innych pracodawców polityk, i to nie tylko ze względu na prawo autorskie, ale również na prawdopodobną małą użyteczność takich polityk i regulaminów, które nie będą po prostu dostosowane do panujących realiów i problemów w konkretnym zakładzie pracy.

Zupełnie osobnym tematem jest problematyka stosowanego poziomu skomplikowania powstających wewnątrzzakładowych aktów prawnych, które często

<sup>19</sup> D. Kunecka, *Polityka antymobbingowa...*, s. 111–112.

<sup>20</sup> M. Chakowski, *Mobbing. Aspekty prawne*, Bydgoszcz 2010, s. 76–77.

są napisane trudno przyswajalnym językiem prawniczym. Jest to problem, który w ostatnich latach jest coraz szerzej podnoszony, i trzeba się zgodzić z założeniem, że powstające regulacje powinny być dostosowane do możliwości percepcyjnych ich odbiorców. W tym zakresie język, jakim jest napisana polityka antymobbingowa oraz inne regulacje, ma bezpośredni wpływ na powszechność i realną dostępność ochrony – *a contrario*, jeżeli pracownik w celu zrozumienia przysługujących mu praw i możliwości będzie zmuszony do korzystania z pomocy prawnika, to poziom ochrony będzie znacząco niższy i nie będzie powszechny w danym zakładzie pracy.

Do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa potrzebne jest nie tylko stworzenie odpowiednich dokumentów oraz regulaminów, lecz również takie wdrożenie zarządzania organizacją zakładu pracy, aby możliwe było osiągnięcie zamierzonych celów.

Pracodawca w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji nie powinien ograniczać swojego działania jedynie do reagowania na skargi pracowników lub innych osób, lecz powinien tak organizować pracę, kanały komunikacji, sposoby raportowania, aby móc samemu zauważać nieprawidłowości organizacyjne i zarządcze, i następnie wprowadzać niezbędne zmiany, tak aby efektywnie przeciwdziałać mobbingowi i aby uzyskiwać na tym polu rzeczywiste rezultaty.

## SZKOLENIA I INNE DZIAŁANIA EDUKACYJNE

Ostatnim z kluczowych elementów jest organizowanie szkoleń dla pracowników, a także dla kadry zarządzającej. Można przyjąć, że szkolenia są również jednym z elementów prawidłowej kultury organizacyjnej, która oparta jest na wartościach i poszanowaniu jednostki. Postulowane jest przygotowanie odrębnych szkoleń dla kadry zarządzającej, a innych dla reszty pracowników – tak aby możliwe było właściwe dopasowanie treści. Przykładowo, szkolenia dla osób zarządzających powinny polegać również na nabywaniu umiejętności łagodzenia konfliktów, integracji zespołu, a także rozpoznawaniu pierwszych symptomów mobbingu i innych niepożądanych zjawisk. Szkolenia dla reszty pracowników powinny opierać się na prezentacji praw pracowniczych, katalogu zachowań, które są niepożądane, procedurze zgłaszania nieprawidłowości oraz zachęcać do budowania przyjaznego miejsca pracy.

Poza szkoleniami organizowanymi w czasie rzeczywistym pracodawca może korzystać również z innych form edukacyjnych – dostępu do platform internetowych, ulotek, broszur, plakatów, które mogą być umieszczane w miejscach ogólnodostępnych, np. w kuchni pracowniczej. Szkolenia są ważnym elementem prewencji, wyposażają bowiem pracowników w wiedzę na temat niedozwolonych zachowań w miejscu pracy, a także praktycznych sposobów na poradzenie sobie z nimi. Organizowanie szkoleń wciąż nie jest zjawiskiem powszechnym, według przeprowadzonych badań aż 93% pielęgniarek przyznało,

że ich zakład pracy nigdy nie organizował takich szkoleń (2012)<sup>21</sup>. W ostatnich latach sytuacja poprawia się, w szczególności w korporacjach i dużych prywatnych zakładach pracy, gdzie przeprowadzane są regularne szkolenia dotyczące tematyki mobbingu. Ich deficyt widoczny jest wciąż w małych zakładach pracy, a także w mniejszych miejscowościach i na terenach wiejskich.

Świadomość społeczna w tym zakresie jest wciąż dalece niewystarczająca. Zasadnym postulatem wydaje się zatem nieograniczanie działań edukacyjnych jedynie do miejsca pracy, lecz prowadzenie takich kampanii również szerzej – za pomocą mediów, w tym coraz silniej rozwijających się mediów elektronicznych i kanałów social-mediowych. Tematyka radzenia sobie z mobbingiem czy molestowaniem jest wciąż zbyt rzadko poruszana w szkołach oraz na uczelniach. I chociaż wymiar edukacji realizowanej przez pracodawcę ma charakter najbardziej praktyczny (bo dotyczy obecnych pracowników), to nie należy zaniedbywać innych obszarów edukacyjnych i szkoleniowych.

## WNIOSKI

Należy podkreślić znaczenie kompetencji zarządczych i organizacyjnych pracodawcy w zakresie przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy, a w szczególności występowaniu mobbingu w zakładzie pracy. Z przeprowadzonych analiz wynika jednoznacznie, że aby osiągnąć na tych polach rzeczywisty sukces, pracodawca musi działać w sposób kompleksowy i wielowymiarowy. Jednorazowe podjęcie nawet prawidłowych i dalece zakrojonych działań będzie niewystarczające, jeżeli nie będą one weryfikowane na przestrzeni upływającego czasu, analizowane i dostosowywane do zmieniającej się sytuacji w zakładzie pracy i uwzględniające zmienne czynniki zewnętrzne. Przeciwdziałanie mobbingowi i minimalizowanie jego skutków jest procesem ciągłym i rozłożonym w czasie.

W zakresie organizacji i zarządzania zakładem pracy można wyróżnić trzy filary zapobiegania mobbingowi i niwelowania jego negatywnych skutków: istnienie prawidłowej kultury organizacyjnej, wprowadzenie i przestrzeganie procedur wprowadzonych w aktach wewnątrzzakładowych oraz podnoszenie świadomości prawnej pracowników poprzez działania edukacyjne. Każdy z tych filarów jest ważny i zaniedbanie któregośkolwiek z nich może uniemożliwić uzyskanie pożądaných efektów.

Mobbing jest wciąż aktualnym problemem szeroko rozumianego zatrudnienia, którego nie da się rozwiązać jedynie poprzez wprowadzenie narzędzi prawnych w drodze procesu legislacyjnego. Wykorzystanie możliwości dochodzenia przez pracownika przed sądem swoich praw, w tym domaganie się odszkodowania lub zadośćuczynienia, jest najczęściej dowodem braku prawidłowej prewencji w tym zakresie i braku rozwiązania tego problemu wcześniej – kiedy był on dopiero na etapie powstawania. Na mobbingu w miejscu pracy finalnie

<sup>21</sup> B. Bajurna, J. Zdanowska, L. Mendyka, *Źródła wiedzy pielęgniarek na temat mobbingu*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2021/1, s. 22.

tracą wszyscy – zarówno pracodawca, pracownicy, klienci, a pośrednio – całe społeczeństwo. Organizacyjne i zarządcze możliwości pracodawcy są jednym z elementów całościowego systemu prewencji i poszanowania praw pracowniczych oraz godności ludzkiej w miejscu pracy.

## ABSTRACT

**dr Michał Matuszak**

The author is a doctor of law and an advocate (District Bar Association in Warsaw). He has many years of professional experience gained in reputable law firms as a specialist in the field of labor law and sports law. Currently, he is a partner in his own law firm.

### **Management and organizational capacity of the employer in the area of counteracting mobbing in the workplace**

*Mobbing is still one of the greatest challenges of broadly understood employment. In the opinion of the author of this article, it is impossible to solve this problem only through legislation, because the actions of the employer and the use – to counteract mobbing, and also to minimize its effects – of the employer's management and organizational capabilities are important. The employer has legal instruments to achieve the desired effect in this area.*

**Keywords:** *mobbing, labour law, organizational culture, anti-mobbing policy*

**dr Michał Matuszak**

ORCID: 0000-0003-2794-3634; e-mail: mmatuszak@matuszaklegal.pl

Autor jest doktorem nauk prawnych i adwokatem (ORA w Warszawie). Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe zdobywane w renomowanych kancelariach; specjalizuje się w prawie pracy i w prawie sportowym. Obecnie prowadzi własną kancelarię adwokacką.

## BIBLIOGRAFIA ZAŁĄCZNIKOWA

**Aniszewska Grażyna**, *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”, „Przegląd Organizacji”* 2003/10

**Bajurna Beata, Zdanowska Joanna, Mendyka Luiza**, *Źródła wiedzy pielęgniarek na temat mobbingu, „Pielęgniarstwo Polskie”* 2021/1

- Budyn-Kulik Magdalena**, *Wzajemna relacja nękania z art. 190a k.k. i mobbingu z art. 94[3] § 2 k.p.*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2020/2
- Chakowski Maciej**, *Mobbing. Aspekty prawne*, Bydgoszcz 2010
- Gamian-Wilk Małgorzata, Grzesiuk Lidia**, *Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami*, „Psychologia Społeczna” 2016/11
- Hołyś Brunon**, *Patologia w miejscu pracy: mobbing i molestowanie seksualne*, „Prokuratura i Prawo” 2004/1
- Kunecka Danuta**, *Polityka antymobbingowa jako instrument zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2010/1
- Nerka Arleta**, *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2013/16
- Ostrowska Martyna**, *Mobbing – przyczyny, konsekwencje, aspekty prawne*, „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek” 2014/1
- Sidor-Rządkowska Małgorzata**, *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003/2
- Sułkowski Łukasz**, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008/6
- Szewczyk Helena**, *Zapobieganie mobbingowi oraz zwalczanie jego skutków przez pracodawcę*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2015/10
- Urbaniak Monika**, *Mobbing – wybrane aspekty prawne*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2021/1