

Katarzyna Durniat

## Percepcja roli specjalistów HR oraz stanowiska organizacji wobec mobbingu w miejscu pracy

Artykuł ma charakter empiryczny i jest poświęcony percepcji roli specjalistów HR oraz stanowiska organizacji wobec mobbingu w miejscu pracy. Treść opracowania odwołuje się do wybranych wyników badań polskich (ustrukturyzowane wywiady, N = 15: 14 specjalistów HR i 1 działacz związków zawodowych), zrealizowanych w 2014 roku we Wrocławiu, w ramach dużego projektu międzynarodowego (15 krajów świata). Prezentowane wyniki zostały odniesione do istniejących w naszym kraju uregulowań prawnych oraz międzynarodowej literatury naukowej poświęconej mobbingowi. Płynące z badań wnioski wzbogacają istniejącą wiedzę naukową na temat roli specjalistów HR wobec mobbingu w miejscu pracy oraz percepcji stanowiska organizacji wobec opisywanej patologii. Omówione wyniki składają również do postawienia wielu wniosków implementacyjnych związanych bezpośrednio z praktyką ZZL wobec problemu mobbingu.

**Słowa kluczowe:** mobbing (*mobbing*), specjaliści HR (*HR specialists*), kodeks pracy (*labour law*), ustawa antymobbingowa (*anti-mobbing act*), działania antymobbingowe (*anti-mobbing actions*)

### Wstęp

Zgodnie z filozofią zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pracownicy są najważniejszym i najcenniejszym aktywem organizacji (Armstrong, 2007, s. 29), funkcja personalna (HR) zaś, która *de facto* obejmuje wszystkie obszary ZZL (Armstrong 2007, s. 58), należy do podstawowych funkcji każdego przedsiębiorstwa (Listwan, 2006, s. 1–14). Głównymi aktorami realizacji zadań personalnej w organizacji są menedżerowie liniowi oraz wspierający ich działania tzw. specjaliści HR. To oni mają wywierać odpowiedni wpływ na menedżerów oraz podejmować działania i „decyzje, które mają dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju w przedsiębiorstwie,

a także te, które wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem a personelem” (Armstrong, 1996, s. 56). Należy przy tym pamiętać, że obowiązujące w danym kraju normy prawno-etyczne są jednym z podstawowych czynników określających rodzaj i zakres wszelkich działań kadrowych podejmowanych w przedsiębiorstwie. Tym samym wewnątrzorganizacyjne regulacje, kodeksy i procedury powinny być dostosowane do obowiązujących w danym kraju aktów prawnych, które określają prawa i obowiązki pracodawców i pracowników (Stor, 2006, 344–364). W 2004 roku, po akcesji Polski do UE, przeprowadzono jedną z ważniejszych dla pracodawców i pracowników nowelizację kodeksu pracy. Wówczas to nasz kraj jako czwarty w Europie (po Szwecji, Francji i Belgii) wzbogacił się o ustawę, która ma chronić pracowników przed mobbingiem w miejscu pracy (*Ustawa z dnia 14 listopada 2003...*). Artykuł 94 § 2 k.p. przytacza następującą definicję mobbingu: „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika, lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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” (*Ustawa z dnia 14 listopada 2003...*). Kolejne paragrafy niniejszego artykułu (§ 3 i 4) wskazują prawną ścieżkę postępowania oraz roszczeń pracowniczych w przypadku zaistnienia i udowodnienia doświadczania mobbingu w pracy. Niezwykle istotnym postanowieniem niniejszego aktu prawnego jest to, że „Pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać mobbingowi” (*Ustawa z dnia 14 listopada 2003...*). Należy również podkreślić, że to zawsze pracodawca (bez względu na to, czy to on, czy też inni pracownicy są bezpośrednimi sprawcami mobbingu w organizacji) odpowiada za występowanie mobbingu w organizacji. Zgodnie z wykładnią polskiego prawa „prowadzenie w przedsiębiorstwie działań mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi ogranicza odpowiedzialność pracodawcy w sytuacji zaistniałego mobbingu” (Kucharska, 2012, s. 21). Po ponad dekadzie istnienia w polskim kodeksie pracy ustawy antymobbingowej warto przywrócić się temu, jak organizacje postrzegają swój interes w przeciwdziałaniu mobbingowi w miejscu pracy oraz jak specjaliści HR percypują swoją rolę wobec mobbingu w organizacji. Interesujące wydaje się także to, jak inni aktorzy organizacji postrzegają rolę specjalistów HR wobec mobbingu. Prezentowany artykuł omawia wyniki badań poświęconych opisanym powyżej zagadnieniom, same zaś badania zostały zrealizowane właśnie z perspektywy specjalistów HR. Takie ujęcie opisywanej problematyki wydaje się szczególnie cenne, gdyż jest to specyficzna grupa pracowników, którzy ze względu na swoje specjalistyczne wykształcenie, przypisywane im role organizacyjne (por. Ulrich, 1997; Ulrich, Brockbank, 2005; Pochtowski 2008) oraz doświadczenie zawodowe powinni mieć obszerną wiedzę na

temat mobbingu w miejscu pracy. Tymczasem, jak zauważyli niektórzy naukowcy (por. Einarsen i wsp., 2011; Hodgins i wsp., 2014; Fox, Cowan, 2015; Durniat i wsp., 2016), badania i literatura naukowa poświęcona psychologicznej przemocy w miejscu pracy nie ujmują tej ważnej perspektywy postrzegania mobbingu. Zdecydowana większość wiedzy naukowej dotyczącej mobbingu pracy wyrasta z badań realizowanych na ofiarach tej patologii (Leymann, 1996, Einarsen, Skogstad, 1996, Zapf i wsp., 2011), mimo tego, że wielu badaczy (np. Glendinning, 2001; Namie, Namie, 2003; Salin, 2008) traktuje specjalistów HR jako integralnych aktorów procesu mobbingu. Co więcej, wyniki niektórych badań (np. Lewis, Rayner, 2003; Durniat, 2016) sugerują, że osoby doświadczające przemocy w miejscu pracy oczekują właśnie od specjalistów HR profesjonalnej pomocy w tej trudnej sytuacji.

### Naukowe ujęcie problematyki mobbingu w organizacji

Problematyka mobbingu lub bullyingu<sup>1</sup> w miejscu pracy zaczęła pojawiać się w opracowaniach naukowych stosunkowo niedawno, bo dopiero od połowy lat 80. miniego stulecia (Brodsky, 1976; Leymann, 1990; 1996; Field, 1996). Za klasyka badań nad mobbingiem niewątpliwie należy uznać szwedzkiego naukowca H. Leymanna (1990, s. 120), który za mobbing uważał „wrogą, nieetyczną komunikację, kierowaną w sposób systematyczny przez jedną lub kilka osób głównie w kierunku jednostki (rzadziej grupy), która na skutek powyższych zachowań zostaje postawiona w sytuacji poczucia bezradności i beznadziejności”. Leymann (1996, s.169) uważał mobbing za szczególnie niebezpieczny rodzaj psychospołecznego stresu. Większość europejskich badaczy tej patologii należy uznać za spadkobierców naukowej myśli Leymanna, a współczesne definicje mobbingu i bullyingu niewiele różnią się od tej zaproponowanej pierwotnie przez szwedzkiego psychologa (por. Zapf i wsp., 1996; Vartia, 1996; Hoel i wsp, 2003; Matthiesen, Einarsen, 2004, 2007; Salin, 2008; Durniat, 2010, 2013). Wśród najczęściej wymienianych przez naukowców kryteriów definicyjnych mobbingu znajdują się: powtarzalność, systematyczność stosowania określonych zachowań (postrzeganych przez pracowników jako negatywne i szkodliwe), długość trwania prześladowania i jego utrwalony charakter (wyłączenie zachowań incydentalnych), słabsza (od prześladowcy) pozycja ofiary i niezdolność do obrony oraz negatywne skutki stosowania mobbingu (zwłaszcza na poziomie indywidualnym, ale także organizacyjnym i ogólnospołecznym). Liczne badania naukowe wykazały

1 Oba terminy, mimo odmiennej etymologii i innej tradycji naukowej, przybrały wspólnie niemalże identyczne znaczenie i są stosowane przez badaczy zamiennie, w zależności od kraju i przyjętej w nim nomenklatury.

(np. Nield, 1996; Zapf i wsp., 1996; Vartia, 2001; Hirigoyen, 2003; Matthiesen, Einarsen, 2004; Nielsen, Einarsen, 2012; Durniat, 2010), że ofiary mobbingu przeżywają bardzo silny stres psychologiczny, a doświadczanie mobbingu prowadzi do poczucia lęku, depresji lub schorzeń nerwicowych oraz do różnorodnych chorób psychicznych i psychosomatycznych. Również organizacja, w której jest stosowany mobbing, ponosi poważne koszty związane z negatywnie ocenianym klimatem pracy i brakiem współpracy, absencją i niezadowolaniem pracowników, wysoką fluktuacją kadr oraz obniżoną efektywnością (por. Hoel i wsp., 2001; Hoel i wsp., 2003; Keashly, Neuman, 2004; Parzefall, Salin, 2010; Durniat, 2010; 2011).

### Metodyka badań i pytania badawcze

Opisywane w niniejszym artykule wyniki badań polskich są elementem realizacji dużego międzynarodowego projektu badawczego o akronimie WBCM<sup>2</sup>, realizowanego łącznie w 15 wybranych krajach świata. Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, eksploracyjno-porównawczy, a ich celem była międzykulturowa analiza specyfiki mobbingu i percepcji poszczególnych zachowań mobbingowych oraz postrzegania roli specjalistów HR wobec mobbingu w miejscu pracy. Zrealizowane badania służyły także identyfikacji praktyk prewencyjnych i zaradczych wobec mobbingu, co zostało już opisane w innej publikacji naukowej (por. Durniat i wsp., 2016). W każdym z uczestniczących krajów badawczych zastosowano identyczną metodykę badań: technikę wywiadów ustrukturyzowanych. Oryginalne pytania angielskojęzyczne, tworzące ramowy schemat wywiadu, zostały przetłumaczone (metoda *back-translation*) na język polski i zostały zadane uczestnikom polskich badań. Wywiady przeprowadzono z każdym z respondentów indywidualnie<sup>3</sup>, zawsze poza ich miejscem pracy<sup>4</sup>. Wywiady trwały od 35 minut do 1 godziny. Osoby badane odpowiadały łącznie na 23 pytania (w tym 6 było pytaniami metryczkowymi), natomiast treść niniejszego artykułu odwołuje się do analizy odpowiedzi udzielonych na trzy następujące pytania:

2 Czyli: „Workplace Bullying Culture Matters”, projekt badawczy zainicjowany przez Suzy Fox, Loyola University Chicago (USA), obecnie kierowany przez Denise Salin, Hanken School of Economics (Finlandia), i Renee L. Cowan, University of Texas w San Antonio (USA). W ramach projektu współpracuje 14 badaczy mobbingu, pełniących rolę *Country Partners*, z wybranych krajów świata. W Polsce rolę tę pełni autorka tego artykułu.

3 Przy zaangażowaniu 3 lub 4 studentów IV roku studiów magisterskich psychologii, prowadzonych przez Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego (rok akademicki 2013/2014), w ramach realizacji grupowego projektu badawczego podczas zajęć warsztatowych „Mobbing – patologiczne zachowania organizacyjne. Metody diagnozy i przeciwdziałania”.

4 Najczęściej na terenie Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego lub w innym, wybranym przez osoby badane miejscu.

1. Jak specjaliści HR postrzegają swoją rolę wobec problemu mobbingu w organizacji?
2. Jak inni pracownicy organizacji (w tym menedżerowie) postrzegają rolę specjalistów HR w sytuacji mobbingu w organizacji?
3. Jaki interes ma organizacja w tym, aby zajmować się problematyką mobbingu w miejscu pracy?

### Dobór próby badawczej

Opisane badania przeprowadzono w 2014 roku we Wrocławiu i okolicy na celowo dobranej próbie 15 osób, na którą składało się 14 specjalistów HR oraz 1 doświadczony działacz związków zawodowych. Założono, że w ten sposób celowo dobrana grupa respondentów pozwoli na pozyskanie rzetelnych i wiarygodnych danych w obrębie eksplorowanych obszarów badawczych. W celu pozyskania respondentów korzystano zarówno z sieci kontaktów osobistych, jak i zapraszano do udziału w wywiadach (telefonicznie oraz za pośrednictwem korespondencji mailowej) nieznanym wcześniej badaczom specjalistów HR, zatrudnionych w różnych organizacjach na terenie Wrocławia i okolic. Większość przebadanych pracowników (11 osób) pracowała w organizacjach sektora prywatnego, pozostałe 4 osoby były zatrudnione w organizacjach publicznych. Część respondentów (6 osób) pracowała na stanowisku HR menedżera, jedna osoba pełniła funkcję HR partnera, a pozostali badani pracowali na stanowisku specjalisty HR. Średni staż pracy przebadanych osób w tzw. działach (lub obszarach) HR wynosił 7 lat (rozpiętość: od 1 roku – 1 osoba, do 16 lat – 1 osoba). Dobrani do próby respondenci pochodzili zarówno z małych organizacji (3 osoby z organizacji zatrudniających kolejno: 20, 40 i 50 pracowników), instytucji średniej wielkości (6 osób pracowało w organizacjach zatrudniających do 250 pracowników) oraz dużych i bardzo dużych przedsiębiorstwach (6 osób z organizacji zatrudniających od 2 do 8 tys. pracowników). Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Uczestników szczegółowo poinformowano o celach i założeniach realizowanego projektu. Osoby, które zgodziły się na udział w projekcie, miały prawo do nieudzielania odpowiedzi oraz do przerwania badania w dowolnym momencie jego trwania. Badanych proszono o zgodę na dokonanie cyfrowego zapisu audio treści udzielonych odpowiedzi. Po przeprowadzeniu transkrypcji wywiadów i sprawdzeniu ich poprawności niszczoneo pierwotne ścieżki dźwiękowe w celu ochrony anonimowości uczestników badań.

## Prezentacja wyników badań

### Rola specjalistów HR wobec mobbingu w organizacji

Po dokonaniu analizy treść odpowiedzi specjalistów HR na pytanie dotyczące postrzegania ich roli wobec mobbingu w organizacji wyróżniono kilka głównych wątków, które koncentrowały się wokół podejmowania określonego rodzaju postępowania o charakterze doraźnym, wyjaśniająco-interwencyjnym oraz działań długofalowych doradczo-prewencyjnych. Wśród posunięć doraźnych wymieniono: przyjęcie zgłoszenia (8)<sup>5</sup>, zaraportowanie sprawy do przełożonych (5), obserwacja oraz zbieranie informacji (11), powołanie komisji antymobbingowej (1), rozmowa, wysłuchanie stron (4) postawienie właściwej diagnozy (4), udzielenie porady, wsparcie i ochrona uwikłanych osób (2), prowadzenie mediacji i negocjacji ze stronami (6). Natomiast do omawianych przez specjalistów HR działań długofalowych można zaliczyć: poszukiwanie przyczyn mobbingu (2), profilaktykę i prowadzenie szkoleń antymobbingowych (4), tworzenie procedur antymobbingowych (3) oraz odpowiedni dobór personelu (1). Badani podkreślali konieczność podjęcia natychmiastowej i fachowej interwencji, np.: „Jeśli HR-owcowi uda się wychwycić takie zjawiska, to powinien jako specjalista do zasobów ludzkich interweniować natychmiast”<sup>6</sup> albo: „HR-owiec powinien wykazywać się szybką reakcją i konsekwencją, bez względu na to, gdzie mobbing ma swoje źródła. Powinien być ambasadorem i strażnikiem właściwych zachowań w organizacji”. Zdecydowanie największa grupa respondentów (11 osób) mówiła o konieczności prowadzenia wnikliwej obserwacji pracowników, zbierania informacji i analizy sytuacji. Zdaniem badanych: „(...) należy przyrzeć się temu problemowi” albo: „Moją rolą jest obserwacja grupy” lub: „Rolą HR-owca jest zbadanie danej sprawy”.

Większość respondentów podkreślała, że podstawowym celem ich postępowania jest postawienie trafnej diagnozy: „(...) rola diagnostyczna; chodzi o to, żeby szerzej zobaczyć tę sytuację i właściwie zdiagnozować problem”, „ (...) w celu wyjaśnienia, czy te zachowania mają znamiona mobbingu, czy też dyskryminacji albo po prostu nieporozumień między pracownikami”, „(...) może być tak, że jest to mobbing, ale może być tak, że jest to jakiś inny problem”. Zdaniem jeszcze innych celem podejmowanych przez nich działań jest jak najszybsze rozwiązanie sprawy oraz zapobieganie eskalacji mobbingu w organizacji, np.: „HR-owiec powinien zapobiec intensyfikacji takich zachowań; ponadto należy podjąć działania kończące tę sprawę”. Mówiono o konieczności udzielenia wsparcia ofiarom mobbingu, a nawet

5 Podane w nawiasie cyfry lub liczby wskazują, w wypowiedziach ilu osób pojawiały się wyróżnione wątki (kategorie odpowiedzi).

6 We wszystkich wypowiedziach zachowano oryginalny zapis – uwaga red.

mobberom: „(...) zarówno wsparcie dla osoby poszkodowanej, jak i dla osoby, która może nieświadomie dopuścić się mobbingu i potrzebuje coachingu w zakresie zdobycia chociażby nowych umiejętności”.

Wypowiedzi większości przebadanych specjalistów HR świadczą o tym, że mają oni poczucie odpowiedzialności, wiedzy i kompetencji niezbędnych do podejmowania konkretnych kroków interwencyjno-diagnostycznych wobec mobbingu w miejscu pracy. Jedna z przebadanych osób głównie określała swoją rolę w organizacji jako partnera i doradcy biznesu: „(...) mówię tutaj o szerszym kontekście HR-u, który nie myśli tylko i wyłącznie o człowieku i jego zachowaniach w zespole, ale myśli szerszej, biznesowo, analizując, jakie czynniki biznesowe wpływają na zachowania ludzi w organizacji i jakie jest sprzężenie zwrotne tych elementów”. Trzy z przebadanych osób wspominały o trudnościach czy wręcz ograniczonych możliwościach specjalisty HR wobec mobbingu. Świadczą o tym takie wypowiedzi, jak: „HR-owiec ma w takiej sytuacji dosyć trudno. Jego rolą jest mądre rozegranie całej sytuacji: z jednej strony musi zadbać o pracownika, z drugiej – zebrać i zweryfikować wszystkie informacje”, „Problem pracownika HR często polega na tym, że kompetencje są ograniczone i jest między młotem i kowadłem, bo z jednej strony chce się coś robić dla ludzi, ale nie ma na to odpowiednich środków czy przyzwolenia płynącego z góry”. Inni badani zauważali: „ (...) zależy od kogo mobbing następuje (...) jeśli to szef albo członek zarządu jest osobą mobbingującą, wtedy sprawa jest trudna i myślę, że taki spór wewnętrzny nigdy nie będzie rozwiązany”, „Jeśli HR-owiec widzi mobbing u przełożonych, to sytuacja bardzo się komplikuje (...) nie wiem, czy taka osoba byłaby skora zgłosić gdzieś ten problem”.

Niektórzy respondenci koncentrowali swoje wypowiedzi wokół zagadnień prewencyjnych i rozwiązań systemowych wobec mobbingu, np.: „Rola działu HR wobec mobbingu jest taka, aby stworzyć przyjazną i sensowną procedurę, by poinformować pracowników, co mają robić ze skargami. Szkolenia – to też jak najbardziej leży po stronie działu HR, żeby uświadomić pracowników i przełożonych, czym jest mobbing, jakie zachowania mogą być przyczyną mobbingu, jakie zachowania mogą być uznane za mobbing”. Jedna z pytanych osób postulowała podjęcie prewencji antymobbingowej już na poziomie doboru kadr: „W momencie, kiedy HR-owcy dobierają ludzi, nie powinni wpuszczać do organizacji, zwłaszcza na stanowiska menedżerskie, ludzi o pewnych cechach i predyspozycjach”. Wypowiedzi dwóch osób świadczyły o tym, że nie posiadają oni specjalistycznej wiedzy ani doświadczenia w zakresie prewencji i radzenia sobie z mobbingiem w organizacji.

### Percepcja roli specjalistów HR wobec mobbingu z perspektywy innych aktorów organizacji

Po dokonaniu kategoryzacji odpowiedzi udzielonych przez respondentów na pytanie dotyczące tego, jak inni pracownicy organizacji postrzegają rolę specjalistów HR wobec mobbingu, stwierdzono, że największa grupa respondentów (5 osób) zdecydowanie uważała, a trzy inne osoby były prawie przekonane co do tego, iż inni pracownicy zwróciliby się do nich w sytuacji doświadczania mobbingu w organizacji. Niemniej jednak trzy z przebadanych osób były raczej przekonane, a trzy inne zdecydowanie przekonane, że inni pracownicy nie utożsamiają ich roli z rozwiązywaniem spraw mobbingowych. Jedna osoba nie miała zdania na ten temat. Wśród otrzymanych odpowiedzi znalazły się np.: „Pracownicy wiedzą o tym, że mogą do nas przyjść, wspominamy im o tym podczas procesu rekrutacji i zapewniamy, że mogą się do nas zgłosić z każdym problemem”, „Powiem szczerze, że nie miałam takiej sytuacji w organizacji, ale myślę, że przyszliby i po prostu ja bym stanowiła dla nich źródło informacji i szukaliby porady, jak mają postąpić”. Inni badani twierdzili: „Myślę, że pracownicy spostrzegają specjalistę HR jako osobę, do której można przyjść i porozmawiać, można się jej pożalić, ale wiedzą, że niekoniecznie będzie to miało realne przełożenie na funkcjonowanie organizacji”, „Dla pracowników mobbing jest tematem delikatnym, a więc nawet jeżeli czują się mobbingowani, niechętnie zgłaszają się do kogoś w tej sprawie”, „Myślę, że w naszej organizacji pracownicy w ogóle nie utożsamiają naszego działu jako jednostki, do której można się zwrócić z takim problemem”. Jeden z badanych stwierdził: „Wszystko zasadza się na autorytecie. Jeśli specjalista HR ma dobrą reputację oraz autorytet merytoryczny i społeczny, wtedy pojawia się zaufanie ze strony pracowników, którzy potrafią przyjść i powiedzieć o swoich problemach (...) natomiast dla menedżerów to jest trudne i nie przebiega to tak łatwo, ponieważ zazwyczaj jest dużo zaprzeczeń, szukania dowodów, a więc trzeba bardzo ostrożnie stąpać po tym gruncie, gdyż autorytet, który się budowało przez lata, można stracić w obliczu tego typu sytuacji”.

Odpowiedzi respondentów dotyczące percepcji ich roli przez menedżerów były dość zróżnicowane, choć większość osób badanych (9) uważała, że w sytuacji mobbingu menedżerowie poszukują u specjalistów HR fachowej pomocy, np.: „Menedżerowie, kiedy niesłusznie są podejrzewani o mobbing, czy też niesłusznie oskarżeni przez pracowników o mobbing, wtedy dzwonią do mnie i proszą o pomoc w celu wyjaśnienia tej sytuacji”, „Menedżerowie zdecydowanie chcieliby, aby specjalista HR był kimś, kto obiektywnie i profesjonalnie stanie w ich obronie. Zwłaszcza wtedy, gdy ma miejsce oskarżenie o mobbing, wtedy w komórce personalnej szukają wsparcia i chcieliby je tam znaleźć”, „Menedżerowie naszą rolę



postrzegają w ten sposób, że my jesteśmy tym «lekiem na całe zło»: jeżeli coś się dzieje, to zawsze się znajdzie jakiś HR-owiec, który się zajmie tą sytuacją, pomoże rozwiązać konflikt, będzie uczestniczył w negocjacjach pomiędzy przełożonym a pracownikiem». Niemniej jednak pozostali badani (6 osób) mieli wątpliwości co do tego, czy menedżerowie zgłosiliby się do nich w sytuacji zaistnienia mobbingu, np.: „Menedżerowie najmniej prawdopodobnie zgłosiliby się do nas, ponieważ oni są przeważnie tą stroną, na którą jest skarga, a więc oni raczej nie widzą problemu”, „Moja rola w odniesieniu do mobbingu nie jest zdefiniowana i myślę, że menedżerowie sami by sobie z tym radzili.”

### **Rola i interes organizacji wobec mobbingu w miejscu pracy**

Wszyscy uczestnicy badania byli przekonani o tym, że w interesie organizacji leży, by przeciwdziałać mobbingowi w miejscu pracy. Analiza wypowiedzi osób badanych pozwoliła na wyłonienie następujących wątków: dbałość o dobry wizerunek organizacji (6), dbałość o interes biznesowy i efektywność pracowników (6), dbałość o motywację do pracy i zaangażowanie (5), troska o współpracę (4), obawa przed sprawą sądową (4), obawa przed kosztami i karą sądową (3), troska o dobrą atmosferę pracy i zadowolenie pracowników (2), troska o utrzymanie wysokich standardów etycznych (2). Wśród wypowiedzi wskazujących na powiązanie polityki antymobbingowej z troską o dobry wizerunek firmy oraz efektywność pracowników znalazły się np.: „Przede wszystkim kwestia wizerunkowa. Pracuję w jednostce administracji państwowej i byłoby niedopuszczalne, aby takie zachowania były akceptowane, ponieważ rzucaloby to cień na całą działalność mojej jednostki”, „Mobbing ma negatywny wpływ na wizerunek pracodawcy; w tych czasach, kiedy mamy na rynku deficyt właściwych kompetencji i kiedy trudno jest utrzymać pracowników o wysokim potencjale, rzadko którą organizację stać na to, aby lekceważyć takie problemy”, „Jeżeli pracownik jest mobbingowany, to nie funkcjonuje efektywnie. Zwalczanie mobbingu będzie wpływało na lepszą wydajność pracy i na lepsze wyniki”. Inni badani stwierdzali: „Powieм teraz brutalnie: główny interes jest taki, żeby ktoś nie poszedł do sądu”, „Sprawa w sądzie to zła reklama dla firmy”, „Jak najbardziej leży w interesie organizacji zapobieganie mobbingowi i szerzenie dobrej kultury współpracy, która przekłada się potem na wyniki pracowników. Ponadto jeżeli sprawa trafi na drogę sądową i mobbing zostanie udowodniony, to mogą być bardzo duże koszty dla firmy”. Podobny wydzźwięk miały inne wypowiedzi respondentów: „Chodzi przede wszystkim o finanse. Osoba, która jest mobbowana, może założyć sprawę w sądzie i wtedy organizacja musi danej osobie zapłacić odszkodowanie. Kiedy pracodawca wykaże, że odbywały się szkolenia antymobbingowe, że jest

odpowiedni kodeks i działa komisja antymobbingowa, wtedy nie musi wypłacać odszkodowania”, „Mobbing to mniejsza efektywność pracowników. Jeżeli się zajmują swoimi emocjami, to nie zajmują się pracą. Mobbing pociąga za sobą vacat i koszty dla organizacji, związane z zatrudnianiem nowych pracowników i ich szkoleniem”, „Organizacja, która nie przeciwdziała mobbingowi, tak naprawdę podpala własny dom, podcina gałąź, na której siedzi, sama sobie szkodzi, jest autodestrukcyjna”.

## Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że większość specjalistów HR posiada prawno-organizacyjną świadomość istotności problematyki mobbingu oraz społeczno-psychologiczną wiedzę dotyczącą specyfiki i konsekwencji występowania tej patologii w organizacji. Respondenci na ogół identyfikowali swoją rolę wobec mobbingu ze współodpowiedzialnością i obowiązkiem dbania o właściwy klimat pracy oraz sugerowali różne metody przeciwdziałania tej patologii w miejscu pracy. Respondenci omawiali szerokie spektrum różnorodnych działań, które niewątpliwie wpisują się w teoretyczne modele oraz definicje ról przypisywanych specjalistom HR, takich jak: rzecznik pracowników, ekspert funkcjonalny, deweloper kapitału ludzkiego, partner strategiczny czy lider HR (por. Ulrich, Brockband, 2005, s. 201 za: Poczowski, 2008). Mniejszą spójność wyników uzyskano w stosunku do pytania związanego z postrzeganiem roli specjalistów HR wobec mobbingu przez innych pracowników i menedżerów organizacji. Duża różnorodność odpowiedzi osób badanych wynikała prawdopodobnie z tego, że rola specjalistów HR wobec mobbingu nie jest *explicite* zdefiniowana przez żaden z organów ustawodawczych naszego kraju, przez co w dużej mierze jej percepcja i interpretacja zależy od indywidualnych doświadczeń respondentów oraz polityki danej organizacji. Mimo ogólnie pozytywnego wydźwięku uzyskanych wyników badań należy zauważyć, że (po ponaddziesięcioletnim okresie istnienia w polskim kodeksie pracy ustawy antymobbingowej) zdarzają się również tacy specjaliści HR, którzy nadal nie posiadają prawie żadnej wiedzy na temat mobbingu. Oczywiście, ze względu na małą liczebność respondentów i nielosowy dobór próby, przeprowadzone badania nie upoważniają do generalizowania otrzymanych wyników na całą polską populację, ale mogą stanowić inspirację oraz punkt odniesienia do kolejnych, większych projektów badawczych o podobnym charakterze.

## Literatura

- Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Brodsky C. (1976), *The Harassed Worker*, Lexington D.C., Heath and Company.
- Durniat K. (2010), Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, nr 10 (11).
- Durniat K. (2011), Specyfika i konsekwencje mobbingu jako procesu obniżającego efektywność wykonania pracy zawodowej, w Juliszewski T., Ogińska H., Złowdzki M. (red.), *Obciążenia psychiczne pracą – nowe wyzwania dla ergonomii*, Kraków, Komitet Ergonomii PAN.
- Durniat K. (2013), Mobbing w miejscu pracy: zarys tradycji badawczej, podstawowe założenia, metodologia i wybrane wyniki badań własnych, *Prace Psychologiczne LXII, Acta Universitatis Wratislaviensis*, nr 3546.
- Durniat K., Działo B., Krupa A. (2016), Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 430.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. (2011), The concept of bullying and harassment at work: The European tradition, w Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, New York, Taylor & Francis.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. (2011), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, New York, Taylor & Francis.
- Einarsen S., Skogstad A. (1996), Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 5 (2).
- Field T. (1996), *Bully in Sight: How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying: Overcoming the Silence and Denial By Which Abuse Thrives*, England, Success Unlimited, Wantage.
- Fox S., Cowan R. L. (2015), Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying, *Human Resource Management Journal*, nr 25 (1).
- Glendinning P. M. (2001), Workplace bullying: Curing the cancer of the American workplace, *Public Personnel Management*, nr 30.
- Hirigoyen M.-F. (2003), *Molestowanie w pracy*, Poznań, W drodze.
- Hodgins M., MacCurtain S., Mannix-McNamara P. (2014), Workplace bullying and incivility: a systematic review of interventions, *International Journal of Workplace Health Management*, nr 7 (1).

- Hoel H., Cooper C. L., & Faragher B. (2001), The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 10 (4).
- Hoel H., Einarsen S. & Cooper C. (2003), Organisational effects of bullying, w Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, London, Taylor & Francis Press.
- Keashly L., Neuman J. H. (2004), Bullying in the workplace: Its impact and management, *Employee Rights and Employment Policy Journal*, nr 8.
- Kucharska A. (2012), *Mobbing. Informator dla pracodawcy*, Warszawa, Państwowa Inspekcja Pracy. Główny Inspektorat Pracy.
- Lewis D., Rayner C. (2003), Bullying and human resource management: A wolf in sheep's clothing? w Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*, London, UK: Taylor & Francis.
- Leymann H. (1990), Mobbing and Psychological Terror at Workplace, *Violence and Victims*, nr 5.
- Leymann H. (1996), The content and development of mobbing at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 5 (2).
- Listwan T., red. (2006), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck.
- Matthiesen S. B., Einarsen S. (2004), Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work, *British Journal of Guidance and Counseling*, nr 32 (2).
- Matthiesen S. B., Einarsen S. (2007), Perpetrators and targets of bullying at work: role stress and individual difference, *Violence and Victims*, nr 22 (6).
- Namie G., Namie R. (2003), *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*, Naperville, IL, Sourcebooks.
- Nield K. (1996), Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 5 (2).
- Nielsen M. B., Einarsen S. (2012), Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review, *Work and Stress*, nr 26 (4).
- Parzefall M., Salin D. (2010), Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective, *Human Relations*, nr 63 (6).
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Salin D. (2008), The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors, *Scandinavian Journal of Management*, nr 24.
- Stor M. (2006), Prawne i etyczne zagadnienia zarządzania kadrami w Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, Wydawnictwo C. H. Beck.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR value proposition*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

*Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, art. 943, Dz.U., nr 213, poz. 2081 ze zm.

Vartia M. (1996), The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 5 (2).

Zapf D., Escartin J., Einarsen S., Hoel H., Vartia M. (2011), Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace, w Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. L. (red.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, Boca Raton, London; New York, Taylor & Francis Press.

Zapf D., Knorz C., Kulla M. (1996), On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, nr 5 (2).

### **HR Specialists' Role and the Organization's Position with Respect to Workplace Mobbing**

#### Summary

The paper is empirical in character and is devoted to presenting the perception of the role of HR specialists and the position of organizations towards workplace mobbing. It is based on selected results from a study conducted in Poland (structured interviews, N = 15: fourteen HR specialists and one trade union activist) in 2014 in Wrocław. The study was a part of an international research project (the WBCM project in which fifteen countries participated worldwide). The presented results make reference to legislation in effect in Poland as well as international scientific literature on mobbing. The findings of the study enrich current scientific knowledge on the role of HR specialists regarding workplace mobbing and knowledge on the perceived position of organizations with respect to the described pathology. The discussed results also make possible the forwarding of several conclusions for implementation that are directly tied to HRM practice with respect to mobbing.

---

Katarzyna Durniat – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, adiunkt w Instytucie Psychologii, na Wydziale Nauk Historycznych i Pedagogicznych Uniwersytetu Wrocławskiego. Zainteresowania naukowe badaczki skupiają się wokół zagadnień psychologii pracy i organizacji, zwłaszcza mobbingu w miejscu pracy, klimatu organizacyjnego, kompetencji zawodowych, metod oceny i doboru pracowników. Autorka polskiego psychometrycznego narzędzia do badania mobbingu (kwestionariusz SDM) oraz wieloletnia badaczka tego fenomenu (badania własne w kraju oraz udział w projektach międzynarodowych).