

Urszula Gołaszewska-Kaczan

Uniwersytet w Białymstoku
Wydział Ekonomii i Zarządzania
e-mail: u.golaszewska@uwb.edu.pl
tel. 85 745 77 19

Organizacyjne i ogólnogospodarcze konsekwencje mobbingu

***Streszczenie.** Mobbing jest niezwykle istotnym problemem współczesnych organizacji z uwagi na wiele negatywnych konsekwencji, jakie się z nim wiążą. Występowanie tego zjawiska odbija się nie tylko na życiu i zdrowiu osoby mobbowanej, ale wpływa także na firmę, w której mobbing miał miejsce, a nawet na całą gospodarkę. W niniejszym artykule skupiono się właśnie na organizacyjnych i ogólnogospodarczych konsekwencjach mobbingu. Zagadnienie to przedstawiono na tle podstawowych informacji o mobbingu. Praca ma charakter teoretyczny, wykorzystano w niej dostępną literaturę poświęconą omawianym zagadnieniom.*

***Słowa kluczowe:** mobbing, koszty mobbingu, konsekwencje mobbingu*

Wstęp

Współcześnie praca jest dla większości ludzi jedną z podstawowych wartości. Posiadanie pracy i jej pewność pozwala realizować codzienne potrzeby, a zarazem optymistycznie patrzeć w przyszłość. Jednakże z pracą wiążą się także zachowania patologiczne, z którymi przedsiębiorstwa powinny walczyć, gdyż w negatywny sposób wpływają one na jednostkę, firmę oraz całe społeczeństwo. Do takich zjawisk należy mobbing.

Ze względu na ważność problemu mobbing jest szeroko opisywany w literaturze przedmiotu. Na gruncie polskim także znajdujemy wiele publikacji na ten temat (zwłaszcza od momentu, kiedy ustawodawca, dostrzegając rangę proble-

mu, poddał go regulacji prawa pracy). Analizując literaturę, można jednak zauważyć, że większość opracowań skupia się na dwóch obszarach. Po pierwsze, są to prawne aspekty mobbingu oraz możliwości i propozycje walki z tym zjawiskiem. W tym nurcie wskazywane są m.in. specyficzne cechy mobbingu, możliwości dochodzenia roszczeń przez pokrzywdzonych oraz dobre praktyki wybranych firm w zakresie przeciwdziałania mobbingowi. Po drugie, są to konsekwencje mobbingu, przede wszystkim psychologiczne i zdrowotne, dla pokrzywdzonych.

W niniejszym artykule skupiono się natomiast na konsekwencjach mobbingu, jakie ponosi organizacja, a następnie cała gospodarka. Celem opracowania jest przedstawienie kosztów będących zarówno efektem zachowania mobbowanego pracownika w organizacji, jak i tych wynikających z wpływu zaistniałej sytuacji mobbingu na otoczenie. Jest to o tyle ważne, że sami przedsiębiorcy często nie zdają sobie sprawy, jak wiele tracą w wyniku działań mobbingowych, które mają miejsce w ich firmach.

Praca ma charakter teoretyczny i bazuje na analizie dostępnej literatury poświęconej omawianemu zagadnieniu.

1. Istota i formy mobbingu

Choć w opracowaniu tym kwestie mobbingu rozpatrywane są na gruncie stosunków pracy i przedsiębiorstwa, warto wspomnieć, że jako pierwszy użył tego określenia Konrad Lorenz na oznaczenie zachowania zwierząt polegającego na gromadnym nękanii pojedynczego osobnika przez grupę zwierząt danego gatunku [Marciniak 2011: 15]. Natomiast słowo „mobbing” w odniesieniu do środowiska pracy użył i zdefiniował po raz pierwszy Heine Leymann. W jego rozumieniu mobbing to terror psychiczny w miejscu pracy, „który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się [...] systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej obronę. Działania te zdarzają się często [...] i trwają przez dłuższy okres czasu” [Merecz, Mościcka i Drabek 2005: 7].

Obecnie w literaturze i praktyce spotyka się wiele definicji mobbingu. Poszczególne autorzy kładą nacisk na odmienne aspekty tego zjawiska. Próbą połączenia tych różnych podejść są definicje proponowane przez określone organizacje oraz na potrzeby dochodzenia roszczeń z tego zakresu. Warto zatem przytoczyć dwa formalne określenia mobbingu. I tak Międzynarodowa Organizacja Pracy zdefiniowała mobbing jako „agresywne zachowanie, które możemy określić jako mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników” [Chakowski 2011: 15]. W polskim prawie pracy natomiast, zgodnie z art. 94³ § 2 Kodeksu pracy, za mobbing uznawane są wszelkie działania i zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu,

polegające na systematycznym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, które powodują zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, poniżają lub ośmieszają, izolują lub wykluczają go z zespołu współpracowników.

Niezależnie od przyjętego punktu widzenia można wskazać wspólne elementy większości definicji:

- mobbing to rodzaj agresji psychicznej (rzadziej fizycznej),
- trwa określony czas, jest zjawiskiem powtarzalnym,
- niesie negatywne konsekwencje dla dobrostanu psychicznego i fizycznego jednostki.

W literaturze zagranicznej, obok pojęcia mobbingu, występują też takie terminy, jak bullying czy molestowanie moralne. Niektórzy badacze uważają, że zjawiska te różnią się od siebie, inni zaś uznają, że „różnice w terminologii są jedynie wynikiem różnic w tradycji językowej” [Najda 2015: 18]. Dla przejrzystości opisu przyjmuję jednak, podobnie jak Len Sperry [2009: 190-201], że są to zjawiska tożsame.

Mobbing może przybierać różne formy. Leymann wyróżnił aż 45 przejawów mobbingu, które podzielił na pięć podstawowych grup: oddziaływania zaburzające możliwość komunikowania się, zaburzające stosunki społeczne, zaburzające społeczny odbiór osoby, mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej, mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary¹. Formy te mogą występować samodzielnie lub łącznie.

Należy zauważyć, że odczuwanie mobbingu jest doświadczeniem w dużym stopniu subiektywnym. To, czy dana osoba uzna określone działania za mobbing, zależy od jej wrażliwości, doświadczenia, poczucia własnej wartości czy posiadanych kompetencji. To, co dla jednej osoby jest już mobbingiem, dla drugiej może być tylko formą żartu (choć przykrego) lub przejawem złego humoru zwierzchnika.

2. Przyczyny, skala i indywidualne konsekwencje mobbingu

O mobbingu dyskutuje się od lat 70. XX w. Jednak poglądy dotyczące tego, dlaczego wcześniej brakowało zainteresowania tym zjawiskiem, nie są spójne. Część badaczy, np. Leymann, uważa, że zjawisko to istniało zawsze, ale społeczeństwo wykazywało małą wrażliwość na tego typu problemy, stąd brak dyskusji na ten temat. Lorenz dodaje, że nasi przodkowie nie byli tak delikatni jak współczesny człowiek, którego łatwiej zranić i który jest bezbronny wobec cierpienia. Druga grupa badaczy uważa, że mobbing jest zjawiskiem nowym, niewystępują-

¹ Szczegółowe techniki mobbingu w każdej grupie przedstawiane są w większości pozycji literaturowych [Merecz, Mościcka i Drabek 2005: 9].

cym wcześniej, a do jego powstania przyczyniły się różne zmiany natury gospodarczej i społecznej [Najda 2015: 13-14].

Niezależnie od przyjętego stanowiska warto przyjrzeć się wskazywanym przez badaczy przyczynom występowania mobbingu.

Magdalena Najda i Teresa Romer wyróżniają trzy grupy czynników sprzyjających powstawaniu zjawiska mobbingu. Są to: czynniki związane z działalnością firmy jako organizacji, czynniki osobiste oraz czynniki makrospołeczne [Najda i Romer 2010: 226]. Jest to bardzo popularne podejście, inni autorzy tylko nieznacznie je rozwijają, np. Agata Bechowska-Gebhardt i Tadeusz Stalewski proponują wyróżnienie: czynników związanych z osobą mobbowanego, czynników związanych z osobą mobbera, czynników wewnątrzorganizacyjnych oraz czynników wynikających z wpływu otoczenia na organizację [Bechowska-Gebhardt i Stalewski 2004: 35].

Pierwszym źródłem mobbingu jest sama organizacja. Witold Matuszyński do kategorii czynników organizacyjnych zalicza: nieodpowiednie kierownictwo, złe zarządzanie, niewłaściwą organizację pracy, zmiany (zwykle nieprzewidziane) następujące w przedsiębiorstwie (np. cięcia budżetowe mające poprawić konkurencyjność firmy), kulturę organizacji, nieprzyjazny klimat, stresujące środowisko pracy [Matuszyński 2004].

Czynniki osobiste dotyczą zarówno osoby mobbującej, jak i mobbowanej. Jeżeli chodzi o osobę mobbera, należy zaznaczyć, że mobberem może stać się każdy. Nie udowodniono dominacji jakiegś grupy pod względem płci, wieku, pochodzenia społecznego czy zajmowanego stanowiska [Marciniak 2011: 71]. Można natomiast wskazać pewne prawidłowości dotyczące cech psychologicznych takiej osoby. Mobberem często bywa np. osoba o wyolbrzymionym poczuciu własnej wartości, przeceniająca swoje umiejętności. Osoba, która nie potrafi przyjmować krytyki i stosuje szykany wobec każdego, kto odważy się ją krytykować. Mobber jest zazdrosny o sukcesy innych, postrzega współpracowników jako rywali. Przejawia wysoki poziom neurotyzmu, braku poczucia bezpieczeństwa i ulegania stereotypom [Marciniak 2008: 55].

Również ofiarą mobbingu może zostać każdy. Marie-France Hirigoyen wskazuje określone typy osób i ich cechy, które mogą wyzwać mobbing:

- osoby nietypowe (np. odrzucenie z powodu płci, koloru skóry),
- osoby zbyt kompetentne lub zbyt ekspansywne według oceny ich przełożonego,
- osoby odporne na formatowanie (problemem jest ich osobowość, są np. zbyt uczciwi lub zbyt dynamiczni, czasami mało elastyczni),
- osoby tkwiące w „nieodpowiednich” układach, odizolowani,
- pracownicy chronieni, np. z uwagi na wiek lub stan zdrowia,
- osoby mniej wydajne,

– osoby z przejściowymi trudnościami [Bechowska-Gebhardt i Stalewski 2004: 52].

Wpływ na powstawanie zjawiska mobbingu mogą mieć również czynniki makroekonomiczne. Czesław Szmidt na pierwszym miejscu wymienia bezrobocie, które może prowadzić do lekceważenia pracowników, złudnej pewności, że wszystkich można zastąpić, a pracodawca ma uprzywilejowaną pozycję. Następnie wskazuje na zmianę proporcji pomiędzy stałymi a dorywczymi formami zatrudnienia, co zmniejsza pewność zatrudnienia pracowników. Zwraca też uwagę na przekształcenia w strukturze własnościowej polskiej gospodarki, w ramach której powstały miliony małych i średnich firm prywatnych, których właściciele nie zawsze są przygotowani do zarządzania innymi ludźmi. Podnosi także problem umiędzynarodowienia działalności wielu przedsiębiorstw, co może skutkować obawą o pozostanie na stanowisku i przełożyć się na działania mobbingowe [Szmidt 2012: 16].

Czy mobbing jest rzeczywistym problemem, czy też jest to po prostu nowy, modny obszar dociekań teoretyków? Niestety brakuje na ten temat szeroko zakrojonych, porównywalnych badań. Są one prowadzone w poszczególnych krajach, za pomocą różnych metod. Badacze przyjmują różne definicje mobbingu oraz koncentrują się na różnych grupach badawczych. Spójrzmy jednak na wyniki wybranych badań.

Już w 1996 r. Drugie Europejskie Badanie Warunków Pracy wykazało, że 8% wszystkich pracowników zatrudnionych na terenie UE (ok. 12 mln ludzi) cierpi z powodu zastraszania i mobbingu [Chakowski 2011: 25].

Z kolei badania z 2002 r., prowadzone w Wielkiej Brytanii na próbie 3,5 tys. osób, pokazały, że 20% badanych doświadczyło bullyingu w miejscu pracy w ostatnim roku, a 8% badanej zbiorowości było mu poddawane systematycznie. Jak wynikało natomiast z badań Mercer Human Resource Consulting z tego samego roku, aż 24% menedżerów średniego szczebla i 17% menedżerów wyższego szczebla było ofiarami bullyingu w roku poprzedzającym badanie [Szmidt 2012: 16-17].

Badania Europejskiej Fundacji Poprawy Warunków Życia i Pracy oraz Międzynarodowej Organizacji Pracy z 2003 r. pokazały, że w krajach Unii Europejskiej średnio 9% pracowników doświadczyło mobbingu. Najwyższy odsetek ofiar był w Finlandii, Holandii, Szwecji i Belgii (powyżej 10%), zaś najniższy we Włoszech, Portugalii (4%) oraz w Hiszpanii i Grecji (5%) [Trochimiuk 2012: 66-67].

Workplace Bulling Institute w swoim raporcie z 2007 r. wskazuje, że 37% pracowników w USA, czyli 54 mln osób, było zastraszanych w pracy [Trochimiuk 2012: 67]. W 2008 r. badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii na próbie 10 tys. osób pokazały, że aż 92% badanych było ofiarami bullyingu [Szmidt 2012: 17].

Z polskich badań CBOS z 2002 r. wynikało, że 17% pracowników w Polsce było ofiarami szykan ze strony przełożonych, w tym 5% deklarowało, że były to przypadki częste, natomiast 6% prześladowanych było przez współpracowników [Trochimiuk 2012: 67]. Natomiast badania Sedlak & Sedlak, przeprowadzone w 2015 r. na grupie 1005 osób (552 kobiety i 453 mężczyzn), pokazały, że 4,88% przebadanych polskich pracowników doświadczyło mobbingu w pracy (osoby te w ostatnim półroczu spotykały się z prześladowaniami przynajmniej raz w tygodniu). Kolejne 15,22% respondentów było incydentalnie (nie częściej jednak niż raz w miesiącu) poddawane zachowaniom o charakterze mobbingu. W ciągu ostatnich 6 miesięcy tylko niecałe 5% badanych nie doświadczyło żadnego nieprzyjemnego incydentu w miejscu pracy [*Mobbing w polskich firmach* 2015].

Być może statystyki nie są jeszcze zatrważające, jednak analizując nawet te niespójne dane, można zauważyć, że problem nie maleje. Jak twierdzą specjaliści, jest to raczej wierzchołek góry lodowej. Wiele osób nawet w anonimowych ankietach nie wspomina o zachowaniach mobbingowych z obawy przed ewentualnymi represjami, w tym zwolnieniem z pracy.

Mobbing prowadzi do wielu negatywnych konsekwencji. Jego skutki można rozpatrywać na kilku płaszczyznach, jako:

- skutki indywidualne, organizacyjne i społeczne,
- skutki psychologiczne i ekonomiczne,
- skutki dla ofiary mobbingu i jej środowiska,
- skutki indywidualne, wewnętrzne i zewnętrzne.

Większość autorów podkreśla skutki indywidualne, które dotyczą osobę mobbowaną. Staale Einarsen, Helge Hoel i Guy Notelaers wskazują dodatnią korelację między mobbingiem a problemami zdrowotnymi, zmniejszoną wydajność pracy, wyższy poziom absencji i chęć porzucenia pracy [Einarsen, Hoel i Notelaers 2009: 24-44]. Czesław Szmidt wśród indywidualnych konsekwencji mobbingu wymienia: utratę wiary w siebie, obniżone poczucie wartości zawodowej, stres, frustrację, depresję, problemy zdrowotne, chęć zmiany pracy, pogorszenie relacji z otoczeniem, obniżanie wydajności pracy, spadek zadowolenia z pracy [Szmidt 2012: 27].

W literaturze skutki te są szeroko omawiane. Przedstawiane są zestawy chorób, które najczęściej dotyczą mobbowanego. Analizuje się jego problemy fizyczne i psychiczne. W tym artykule te kwestie zostaną pominięte, a uwaga zostanie zwrócona na skutki mobbingu dla firmy i skutki społeczne.

3. Konsekwencje mobbingu dla organizacji i gospodarki

Choć wydawałoby się, że konsekwencje mobbingu ponosi przede wszystkim pracownik, ewentualnie jego rodzina, to jest to niestety przeświadczenie mylne.

Zaistnienie mobbingu wiąże się bowiem z szeregiem negatywnych skutków dla organizacji, a pośrednio także dla całej gospodarki i społeczeństwa.

Jeżeli chodzi o organizację, to przedsiębiorstwa kojarzą zwykle skutki mobbingu jedynie z koniecznością zapłacenia ewentualnego odszkodowania lub zadośćuczynienia, gdy mobbowany pracownik skieruje sprawę do sądu. W Polsce są to przeciętnie kwoty od 15 do 20 tys. zł, aczkolwiek zdarzają się zadośćuczynienia wyższe [Regulska-Cieślak 2016]. Na drogę sądową występują najczęściej byli pracownicy, a więc osoby, które z powodu praktyk mobbingowych były zmuszone odejść z pracy bądź zostały zwolnione przez pracodawcę.

Przedsiębiorcy muszą zdawać sobie sprawę, że wiele kosztów wiąże się ze wspomnianymi wcześniej problemami osoby mobbowanej – zmniejszeniem efektywności pracy przez tę osobę, brakiem motywacji do pracy, popełnianiem przez nią błędów. Pracodawca wypłaca takim osobom wynagrodzenie, chociaż często nie są one w stanie wypełniać choćby minimum obowiązków na swoim stanowisku pracy, a świadczona praca jest bardzo niskiej jakości. To prowadzi do zmniejszenia efektywności całej organizacji. W Niemczech stwierdzono, że gospodarka z powodu zmniejszonej na skutek mobbingu wydajności pracy traci rocznie ok. 15 mld euro [Jaśkiewicz-Sikora, b.d.].

Z kolei nieobecność w pracy mobbowanego pracownika to konieczność znalezienia zastępstwa, co może się wiązać ze stratą czasu, gorszą organizacją pracy, obniżeniem wydajności i jakości pracy wskutek braku wprawy zastępcy. Dodatkowo zastępcy należy za jego pracę zapłacić. Według badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii przez Instytut Nauki i Technologii w Manchesterze, na zlecenie Międzynarodowej Organizacji Pracy, nieobecność w pracy osób mobbowanych (i tych, które wcześniej były mobbowane) wynosi rocznie ok. 27 mln dni roboczych, co zakładając, iż koszt jednego dnia nieobecności pracownika to 56 funtów, tworzyło koszty w wysokości 1,5 mld funtów [Chakowski 2011: 28].

W Polsce brakuje podobnych danych, ale można przyjąć, że są one – uwzględniając różnice w stanie prawnym i w rozwoju gospodarki – podobne. Wskazuje na to chociażby ustalona dla 2001 r. suma strat z powodu zwolnień lekarskich – obejmowały one aż 155,2 mln dni i przyniosły straty w gospodarce ok. 6 mld zł. Oczywiście nie wszystkie były spowodowane mobbingiem, „nie zapominajmy jednak, że mobbing jest zjawiskiem niezwykle niszczącym organizm ludzki i powoduje powstanie wielu chorób, które z kolei powodują konieczność leczenia i stosowania zwolnień” [Jaśkiewicz-Sikora, b.d.]. Z badań przeprowadzonych w ramach Piątego Europejskiego Sondażu Warunków Pracy z 2010 r. (w których wzięto pod uwagę także Polskę) wynika, że osoby, które były ofiarami mobbingu, mają więcej absencji chorobowych niż średnia dla całej próby. Dodatkowo nieobecności te są dłuższe, w tym więcej jest takich, które trwają ponad 60 dni [*Badanie mobbingu...* b.d.]. Inne badania wskazują, że występowanie różnych przejawów przemocy w firmach, w tym mobbingu, zwiększa o ok. 50% liczbę pracowników

niezdolnych do pracy, a 26% z nich korzysta z fikcyjnych zwolnień lekarskich [Turek 2012: 64].

Korzystanie ze zwolnień lekarskich przez osoby mobbowane wiąże się z wcześniejszymi wizytami lekarskimi. Obciąża to system opieki zdrowotnej, zwiększa kolejki u lekarzy. Z szacunków poczynionych w Hiszpanii wynika, że koszty wizyt lekarskich i zakupu leków dla ofiar mobbingu we wstępnej jego fazie wynoszą od kilku do niemal 2 tys. euro rocznie, przy czym średnio 100 euro rocznie na osobę. Uwzględniając częstotliwość występowania mobbingu i liczbę zatrudnionych, koszty opieki medycznej z tego tytułu oszacowano na 64 mln euro, czyli 0,12% publicznych wydatków na podstawową opiekę zdrowotną [Warecki i Warecki 2008: 26].

Także odejście pracownika z firmy jest dla organizacji pewnym kosztem. Konieczne często staje się bowiem znalezienie nowego pracownika i wyszkolenie go. Do tego dochodzą koszty związane z utratą potencjalnych klientów i kontaktów odchodzącego pracownika. Wszystko to może w sumie wynieść nawet 150% pensji odchodzącego pracownika [Cascio i Boudreau 2011: 123]. Według badaczy w Wielkiej Brytanii z powodu mobbingu rocznie odchodzi z pracy ok. 200 tys. osób. Uwzględniając koszt zastąpienia osoby odchodzącej (znalezienie, przeszkolenie itp.) na poziomie średnio 1900 funtów, tworzy to koszty w wysokości 380 mln funtów rocznie [Chakowski 2011: 28].

Już Leymann w swoich badaniach wyliczał, że koszt jednego mobbowanego pracownika dla organizacji wynosi od 30 tys. do 100 tys. dolarów rocznie [Chakowski 2011: 29]. Inne kalkulacje pozwalają przyjąć, że organizacja, w której występuje mobbing, ponosi roczne koszty rzędu 30-100 tys. dolarów w przeliczeniu na każdą prześladowaną osobę, a także że koszty bezpośrednie związane z mobbingiem dla firmy zatrudniającej ponad 1000 osób wynoszą ok. 750 tys. dolarów rocznie [Turek 2012: 65].

Z pewnością do negatywnych konsekwencji mobbingu dla przedsiębiorstwa można zaliczyć pogorszenie atmosfery w firmie. Mobbing nie występuje w próżni. Pozostali pracownicy, nawet jeżeli nie biorą w tym udziału, obserwując to zjawisko, mogą odczuwać strach i niepewność o swoją przyszłość. Spada ich motywacja i zaangażowanie, a także innowacyjność i chęć działania dla dobra firmy. Pojawia się wzajemna podejrzliwość i nieufność. Niszczona jest kultura organizacji oraz rośnie poziom alienacji pracowników [Einarsen 2000: 379-401].

Wrogość pomiędzy pracownikami może narastać, toteż specjaliści mówią o efekcie kaskady [Miedzik 2010: 42]. Przekłada się to na niższą wydajność, a także gorszą jakość produktów i usług.

Informacja o sytuacji w firmie przenosi się do otoczenia. Pogarsza się wizerunek firmy, co wpływa na jej relacje z partnerami, dostawcami, a nawet klientami, którzy często podejmują decyzje zakupowe na podstawie informacji o etycznych bądź nieetycznych działaniach firmy.

Następuje utrata renomy pracodawcy na rynku. Możliwa jest zmiana postrzegania marki pracodawcy przez wykwalifikowanych specjalistów, którzy mogliby aplikować do tego zakładu pracy w przyszłości.

W 1991 r. C. Brady Wilson twierdził, że amerykańska gospodarka z powodu różnego rodzaju molestowania psychicznego traci rocznie 5-6 mld dolarów [Chakowski 2011: 31]. W Australii stwierdzono, że koszty mobbingu sięgają 13 mld dolarów rocznie w skali całego kraju, natomiast pojedynczy przypadek mobbingu powoduje straty rzędu 17 tys. dolarów [Jaśkiewicz-Sikora, b.d.]. Z kolei autorzy raportu *Workplace Violence and Harassment: a European Picture* wskazują, że agresywne zachowania i przemoc w miejscu pracy przekłada się na obniżenie o ok. 1-3,5% dochodu narodowego danego kraju [Turek 2012: 62].

Podsumowanie

Mobbing jest niezwykle ważnym problemem współczesnych organizacji ze względu na wiele negatywnych konsekwencji, jakie się z nim wiążą. Konsekwencje te widać nie tylko w obszarze zdrowia i życia osoby mobbowanej, ale – jak starano się wykazać w artykule – wpływa także na firmę, a nawet całą gospodarkę.

Skala negatywnych konsekwencji mobbingu zmusza do walki z tym zjawiskiem. Ważne jest zrozumienie i prawidłowe rozpoznanie problemu. Konieczna jest wcześniejsza prewencja, a w przypadku zaistnienia zjawiska – odpowiednia reakcja. Niezbędna jest nadal, jak się wydaje, pomimo wielu podejmowanych już działań, szeroka akcja uświadamiająca zarówno pracowników (w zakresie przysługujących im praw, sposobów reakcji na mobbing czy obrony przed takimi zachowaniami), jak i pracodawców (w zakresie spoczywających na nich obowiązków i kosztów związanych z mobbingiem).

Literatura

- Badanie mobbingu i innych form przemocy w środowisku pracy*, www.zus.pl/files/dpir/Badanie_mobbingu_i_innych_form_przemocy_w_srodowisku_pracy.pdf [dostęp: 12.02.2017].
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., 2004, *Mobbing, patologia zarządzania personelem*, Warszawa: Difin.
- Cascio W., Boudreau J., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Chakowski M., 2011, *Mobbing. Aspekty prawno-organizacyjne*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Einarsen S., 2000, Harassment and Bullying at Work, *A Review of the Scandinavian Approach*, 5(4), 379-401.
- Einarsen S., Hoel H., Notelears G., 2009, Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work and Stress*, 23, 24-44.

- Jaśkiewicz-Sikora D., *Mobbing w miejscu pracy – wywiad z ekspertem*, www.competitiveskills.pl/eksperci/mobbing-w-miejscu-pracy-wywiad-z-ekspertem-366.html [dostęp: 12.02.2017].
- Marciniak J., 2008, *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Marciniak J., 2011, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Matuszyński W., 2004, *O źródłach i sposobach przewyżniania mobbingu w organizacji*, www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.htm [dostęp: 12.02.2017].
- Merecz D., Mościcka A., Drabek M., 2005, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź: Instytut Medycyny Pracy im. J. Nofera, http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/pdf/mobbing_imp.pdf [dostęp: 12.02.2017].
- Miedzik M., 2012, Skutki mobbingu w miejscu pracy: dramat człowieka, koszty dla organizacji, wyzwanie dla społeczeństwa, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 39-48.
- Mobbing w polskich firmach*, 2015, <http://hrpolska.pl/hr/czytelnia/mobbing-w-polskich-firmach.html> [dostęp: 10.02.2017].
- Najda M., 2015, *Etyka pracy a mobbing w ujęciu filozofii moralnej i psychologii*, Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Najda M., Romer T., 2010, *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, Warszawa: Lexis Nexis.
- Regulska-Cieślak M., 2016, *Mobbing – koszty dla pracodawcy*, <http://kancelaria.prawna.warszawa.pl/mobbing-koszty-dla-pracodawcy> [dostęp: 10.02.2017].
- Sperry L., 2009, Workplace bullying and mobbing: the influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 190-201.
- Szmidt C., 2012, Mobbing – istota, przyczyny i skutki, w: *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, red. T. Wyka, C. Szmidt, Warszawa: Poltext.
- Trochimiuk R., 2012, Mobbing w organizacjach o różnej wielkości, w: *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, red. T. Wyka, C. Szmidt, Warszawa: Poltext.
- Turek D., 2012, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczanie*, Warszawa: Difin.
- Ustawa z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 213, poz. 2081.
- Warecki M., Warecki W., 2008, Jak walczyć z mobbingiem, *Personel i Zarządzanie*, 2, 26-30.

Organizational and General Economic Consequences of Mobbing

Abstract. *In modern organizations mobbing is an extremely important problem, which is associated with numerous negative consequences. Not only does this pathology harm the life and health of a mobbed person, but it also affects the organization where the mobbing has taken place, and even the whole economy. The article focuses on organizational and general economic consequences of mobbing. The author uses the available literature on mobbing to provide a theoretical analysis of the subject.*

Keywords: *mobbing, cost of mobbing, consequences of mobbing*