

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Katarzyna Durniat

Uniwersytet Wrocławski

EDUKACJA PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE ŚWIADOMOŚCI I INTERWENCJI ANTYMOBBINGOWEJ

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest problematyce mobbingu, w szczególności organizacyjnym mechanizmom prewencji antymobbingowej i radzenia sobie z mobbingiem w miejscu pracy. Na podstawie wyników badań własnych, przeprowadzonych na heterogenicznej próbie pracowników różnych organizacji we Wrocławiu i w okolicy (2010, N=260), autorka zarysowuje stan świadomości mobbingowej oraz obraz antymobbingowych mechanizmów prewencyjnych i stosowanych przez organizacje środków zaradczych. Ponadto wykorzystane narzędzia pomiarowe (kwestionariusz SDM i kwestionariusz OMPiRM) oraz przeprowadzone analizy statystyczne pozwalają na wysnucie wniosków dotyczących związków pomiędzy stosowanymi przez organizacje praktykami antymobbingowymi a występowaniem mobbingu w miejscu pracy. Następnie badaczka odwołuje się do założeń, metodyki oraz wybranych wyników projektu szkoleniowo-badawczego w zakresie mobbingu, zrealizowanego na zlecenie jednej z wrocławskich organizacji (2012, N=26). W szkoleniu i badaniu uczestniczyli wszyscy menedżerowie wspomnianej instytucji, opisany zaś projekt jest przykładem działań szkoleniowo-edukacyjnych dla kapitału ludzkiego organizacji w zakresie budowania świadomości i umiejętności przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: mobbing, prewencja mobbingowa, ustawa antymobbingowa, szkolenia antymobbingowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.09

1. Wstęp

Zdrowie pracowników i bezpieczeństwo w miejscu pracy, które są wyrazem realizacji strategii lizbońskiej na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, stanowią obecnie jeden z najważniejszych obszarów polityki społecznej Unii Europejskiej. Dwudziestego września 2001 r. Parlament Europejski przyjął rezolucję w sprawie nękania w miejscu pracy (2001/2339), wzywając państwa członkowskie UE do przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu seksualnemu w miejscu pracy. Niżej rezolucja skłoniła kraje członkowskie do rewizji i uzupełnienia istniejącego

w krajach UE ustawodawstwa w zakresie ochrony pracowników przed mobbingiem oraz innymi formami przemocy psychicznej i fizycznej w miejscu pracy. Zgodnie z przyjętymi przez UE ramami czasowymi niniejsza dyrektywa unijna miała być zrealizowana do 2005 r. Polska była czwartym z kolei krajem europejskim (po Szwecji, Francji i Belgii), który wprowadził regulacje prawne dotyczące ochrony pracowników przed mobbingiem. Czternastego listopada 2003 r. poszerzono Kodeks Pracy o dodatkowy artykuł 943 [Ustawa z 14 listopada 2003], w którym m.in. zdefiniowano pojęcie mobbingu oraz określono sankcje wobec pracodawców i organizacji, w których ma miejsce mobbing. Warto zaznaczyć, że wspomniana nowelizacja Kodeksu Pracy odniosła się nie tylko do zjawiska mobbingu, ale znalazły się w niej również akty zabezpieczające pracowników przed dyskryminacją i molestowaniem seksualnym. Wspomniane przepisy znowelizowanego Kodeksu Pracy weszły w życie dwuetapowo: część z nich 01.01.2004 r., a część 01.05 tego samego roku, wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Od tego czasu problematyka mobbingu nabrała nowego znaczenia dla pracowników i pracodawców polskich organizacji, w szczególności dla tych drugich, którzy zostali obarczeni prawną odpowiedzialnością za występowanie mobbingu w miejscu pracy. Warto przypomnieć, że zgodnie z literą prawa: „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 14 listopada 2003]. Kolejne paragrafy niniejszej ustawy¹ wskazują ścieżkę postępowania i roszczeń pracowniczych w przypadku zaistnienia mobbingu. Choć pojawienie się w polskim kodeksie pracy ustawy antymobbingowej należy uznać za bardzo ważny krok w kierunku ochrony pracowników przed tą niebezpieczną patologią zachowań organizacyjnych, doświadczenia zebrane po kilku latach funkcjonowania niniejszego prawa dowodzą, że sam fakt istnienia ustawy antymobbingowej to zdecydowanie za mało. Niewątpliwie przyczyną zadowolenia powinien być fakt znacznego wzrostu świadomości polskiego społeczeństwa w obszarze mobbingu [Durniat 2010a], mimo to egzekucja postanowień w naszym kraju obciążona jest wieloma trudnościami i ograniczeniami, o czym świadczą zarówno wyniki badań autorki niniejszego artykułu [Durniat 2012c], jak i liczne doniesienia medialne i statystyki sądowe. Podstawowym celem artykułu jest wskazanie potrzeby i znaczenia podejmowania przez organizacje oraz osoby decyzyjne w różnego typu instytucjach planowych działań edukacyjno-szkoleniowych oraz prewencyjnych i interwencyjnych wobec mobbingu. Należy bowiem podkreślić, że działania na płaszczyźnie organizacyjnej (a nie sądowej) mają największe szanse powodzenia w walce z opisywaną patologią [Bechowska-Gebhardt, Stalewski 2004; Durniat

¹ Por. Kodeks Pracy, nowelizacja 2004, art. 94, § 3 i 4, Dz. U., nr 213, poz. 2081 [Ustawa z 14 listopada 2003].

2010a, 2010e]. Autorka, na podstawie wyników badań własnych [Durniat 2012c, 2010d], nakreśliła obraz oraz specyfikę procedur i praktyk antymobbingowych, które – w różnym stopniu – są stosowane w organizacjach i instytucjach funkcjonujących w naszym kraju. Następnie odwołuje się do niektórych założeń i wyników projektu szkoleniowo-badawczego, zrealizowanego w 2012 r. dla jednej z wrocławskich instytucji. Celami tego projektu były: zbadanie poziomu zagrożenia mobbingiem na tle czynników klimatu organizacyjnego² oraz edukacja kadry menedżerskiej w celu przeciwdziałania opisywanej patologii i walki z nią.

2. Organizacyjne działania antymobbingowe – badania własne

2.1. Metodologia badań

W 2010 r. we Wrocławiu przeprowadzono badania ukierunkowane na diagnozę organizacyjnych mechanizmów prewencji i walki z mobbingiem w miejscu pracy [Durniat 2012c]. Badaniom poddano heterogeniczną próbę osób dorosłych (N = 260, w tym 53% mężczyzn i 47% kobiet) pracujących w różnych organizacjach sektorów państwowego i prywatnego. Choć dobór próby nie był *stricte* losowy, ze względu na dużą liczbę przebadanych osób próba okazała się zróżnicowana pod względem istotnych i kontrolowanych zmiennych demograficznych. Osoby przebadane najczęściej mieściły się w grupie wiekowej pomiędzy 26 a 35 rokiem życia (37% badanych), 31% przebadanej próby stanowiły osoby do 25 roku życia, następnie osoby pomiędzy 36 a 45 rokiem życia (18% osób) oraz respondenci w wieku powyżej 45 lat (14% badanych). Przebadane osoby pracowały na różnych stanowiskach: 3% stanowiska dyrektorskie, 19% stanowiska kierownicze, 26% stanowiska specjalistyczne i 52% podwładni. Dwie trzecie respondentów reprezentowało pracowników sektora prywatnego, jedna trzecia zatrudniona była w sektorze państwowym. Próbę stanowili pracownicy branży usługowej (30%), przemysłowej (21%), handlu (15%) i administracji publicznej (15%) oraz przedstawiciele innych branż polskiej gospodarki (19%). Największa grupa respondentów (42%) pracowała w dużych organizacjach, zatrudniających ponad 100 osób, część respondentów (33%) związana była z małymi organizacjami, zatrudniającymi do 30 osób, pozostali respondenci (25%) zatrudnieni byli w organizacjach średniej wielkości (od 30 do 100 pracowników). Badania miały charakter kwestionariuszowy, były dobrowolne i anonimowe. Respondenci badani byli indywidualnie i grupowo, zawsze w obecności psychologa, poza miejscem swojej pracy. Podstawowymi narzędziami badawczymi były autorskie metody: kwestionariusz dotyczący organizacyjnych mechanizmów prewencji i radzenia sobie z mobbingiem (w skrócie OMPiRM) oraz kwestionariusz SDM do

² Wyniki dotyczące tego obszaru badań wykraczają poza treść niniejszego artykułu i będą przedstawione w kolejnym przygotowanym do publikacji artykule naukowym. Patrz też poprzednia publikacja w tym obszarze tematycznym: [Durniat 2012b].

pomiaru mobbingu. Kwestionariusz SDM jest zwalidowanym, trafnym i rzetelnym (α Cronbacha: 0,956), złożonym z dwóch głównych skal (behawioralnej i poznawczej) oraz trzech podskal narzędziem psychometrycznym do pomiaru mobbingu. Narzędzie to było już wielokrotnie opisywane i wykorzystywane przez autorkę (i innych badaczy) do realizacji psychologicznych i socjologicznych projektów dotyczących badań mobbingu w polskich organizacjach [Durniat, Kulczycka 2006; Durniat 2010c, 2011a, 2011b]. Kwestionariusz OMPiRM to stosunkowo proste, „skrojone na wymiar” postawionych w projekcie pytań badawczych narzędzie pomiarowe [Durniat 2012c]. Kwestionariusz ten został zbudowany z 16 pytań zamkniętych, na które osoby badane odpowiadały, zaznaczając jedną z dwóch możliwych opcji odpowiedzi: „tak” lub „nie”. Wszystkie pytania kwestionariusza dotyczyły istnienia różnorodnych mechanizmów prewencji antymobbingowej i organizacyjnych działań zaradczych i interwencyjnych podejmowanych w razie wystąpienia mobbingu. Na podstawie uzyskanych wyników analizowano zależności pomiędzy odpowiedziami na pytania z kwestionariusza OMPiRM a wynikiem sumarycznym kwestionariusza SDM, świadczącym o doznawaniu mobbingu w miejscu pracy³.

2.2. Prezentacja wybranych wyników badań

Przeprowadzone analizy pozwoliły na przybliżenie specyfiki stosowanych przez organizacje antymobbingowych działań prewencyjnych. Ponadto zbadano związki pomiędzy stosowaniem różnorodnych narzędzi i praktyk antymobbingowych a częstotliwością doświadczania mobbingu. Wyniki badania wykazały, iż 47% pracowników uważało, że w ich organizacjach pojęcie mobbingu jest dobrze znane i zdefiniowane, 53% przebadanych pracowników odpowiedziało zaś, że w ich organizacjach pojęcie mobbingu nie jest znane ani zdefiniowane. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic odpowiedzi pomiędzy grupą pracowników doświadczających zachowań mobbingowych w organizacji (31% osób z przebadanej próby) a osobami niedoświadczającymi mobbingu (58% próby)⁴. Spośród przebadanych pracowników tylko 17% respondentów odpowiedziało, że w ich organizacjach przeprowadza się szkolenia antymobbingowe, a zdecydowana większość osób badanych (83%) zaprzeczyła prowadzeniu przez organizację tego typu szkoleń. Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic odpowiedzi pomiędzy wyróżnionymi względem doświadczania mobbingu podgrupami. Niestety, tylko 13% przebadanych respondentów (33 pracowników, z tego 28 wolnych od mobbingu i 5 z grupy osób doświadczających zachowań mobbingowych) deklarowało istnienie wewnątrzorganizacyjnych kodeksów oraz przepisów antymobbingowych, pozostałe 87% respondentów zaprzeczyło istnieniu tego typu uregulowań (w tej grupie znalazło się aż 73 pracowników doświadczających zachowań mobbin-

³ Opracowano tabele krzyżowe i zastosowano obliczenia testu zależności chi-kwadrat z poprawką Yatesa dla wartości oczekiwanych 5; jako miarę siły zależności dla zmiennych o charakterze nominalnym zastosowano współczynnik kontyngencji.

⁴ Obliczono na podstawie wyników z próby odniesionych do norm kwestionariusza SDM.

gu w organizacji). W przypadku tej zmiennej różnice w odpowiedziach pomiędzy wyróżnionymi podgrupami okazały się istotne statystycznie ($\chi^2(1)=3,406$, $WK=0,127$, $p=0,044$), co może być przesłanką do wnioskowania o wpływie istnienia wewnątrzorganizacyjnych przepisów antymobbingowych na ochronę pracowników przed mobbingiem. Analizowano również związki pomiędzy odpowiedziami dotyczącymi istnienia antymobbingowych procedur organizacyjnych a częstotliwością doświadczania mobbingu. Różnice otrzymanych wyników dla powyższej zmiennej okazały się istotne statystycznie ($\chi^2(1)=7,165$, $WK=0,175$, $p=0,004$), choć zdecydowana większość badanych (aż 82% osób) stwierdziła brak istnienia antymobbingowych procedur w organizacjach, w których pracuje. Podobnie istotne statystycznie różnice odpowiedzi w wyróżnionych względem mobbingu podgrupach ($\chi^2(1)=3,742$, $WK=0,130$, $p=0,035$) uzyskano w odniesieniu do zmiennej dotyczącej istnienia w organizacji osoby, do której można zwrócić się o pomoc w razie domniemania występowania mobbingu. Niestety, statystyki wykazały, że zaledwie 17% przebadanych pracowników (45 osób: 37 z grupy wolnej od mobbingu i 8 z grupy podlegającej mobbingowi) potwierdza istnienie takiej osoby w organizacji. Można więc wnioskować, że choć organizacje rzadko wyznaczają specjalną osobę do spraw związanych z monitorowaniem problemów mobbingowych, istnienie wewnętrznego „męża zaufania” może mieć istotny wpływ na ochronę pracowników i organizacji przed eskalacją tejże patologii. Stwierdzono także występowanie statystycznie istotnych różnic dla wyróżnionych podgrup w odpowiedziach na pytanie dotyczące aktywnego angażowania się przełożonych w wyjaśnianie spraw związanych z mobbingiem ($\chi^2(1)=9,401$, $WK=0,198$, $p=0,001$). Należy zaznaczyć, że choć świadome antymobbingowe interwencje przełożonych mają istotny związek z obniżeniem organizacyjnych statystyk mobbingowych, tylko 19% przebadanych pracowników potwierdziło, że ich przełożeni stosują interwencję antymobbingową (tym samym 81% badanych zaprzeczyło takiej postawie przełożonych). Można domniemywać, że przyczyną biernej postawy przełożonych bardzo często jest brak fachowej wiedzy w zakresie mobbingu czy deficyt umiejętności rozpoznawania zachowań mobbingowych i odróżniania ich od innych patologii oraz brak podejmowania właściwych działań interwencyjnych. W związku z powyższym przełożeni mają tendencję do przyjmowania biernej lub wycofującej się postawy wobec fenomenu, którego sami do końca nie rozumieją i nie mają pewności co do umiejętności jego trafnego rozpoznania. Wyniki badań wykazały, że zdecydowana mniejszość przebadanych osób (22%) udzieliła pozytywnej odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowania przez organizację mediacji antymobbingowych. Różnice odpowiedzi dla grupy mobbowanej i niemobbowanej okazały się istotne statystycznie ($\chi^2(1)=12,873$, $WK=0,228$, $p < 0,001$). Można więc wnioskować, że stosowanie tej praktyki (choć nie jest ona jeszcze zbyt powszechna) jest istotnym działaniem antymobbingowym, które pozwala na skutecznie rozwiązanie i zażegnanie problemu mobbingu już na poziomie organizacji. Tylko 17% przebadanych pracowników (36 osób z grupy wolnej od mobbingu i 5 osób z grupy doświadczającej mobbingu) potwierdziło, że ich organizacja udziela pomocy

prawnej w przypadku domniemania mobbingu. Różnice wyników dla wyróżnionych podgrup były istotne statystycznie ($\chi^2(1)=7,418$, $WK=0,185$, $p=0,003$). Podobne wyniki (16% pozytywnych odpowiedzi, w tym 33 od osób z grupy wolnej od mobbingu i 6 od osób z grupy doświadczającej mobbingu) uzyskano w zakresie pytania o istnienie organizacyjnej pomocy w odbudowie nadwyrężonego wizerunku ofiar mobbingu. Różnice wyników były istotne statystycznie ($\chi^2(1)=4,476$, $WK=0,144$, $p=0,023$). Analizy kolejnych zmiennych wykazały, iż 36% pracowników uważa, że w ich organizacjach istnieje tendencja do tuszowania spraw związanych z mobbingiem, a 64% przebadanych osób (w tym 120 osób z grupy niepodlegającej mobbingowi i 40 osób z grupy doświadczającej mobbingu) zaprzeczyło organizacyjnym „praktykom tuszującym”. Różnice wyników dla podgrup mobbowanej i niemobbowanej okazały się istotne statystycznie ($\chi^2(1)=7,177$, $WK=0,176$, $p=0,007$), co sugeruje, że otwartość wobec problematyki mobbingu jest jednym z buforów antymobbingowych. Również istotne statystycznie dla wyróżnionych podgrup względem mobbingu okazały się wyniki odpowiedzi dotyczące dbałości organizacji i położonych o klimat pracy ($\chi^2=15,501$, $WK=0,247$, $p<0,001$). Ogółem 49% przebadanych pracowników (102 z grupy wolnej od mobbingu i 24 z grupy osób mobbowanych) odpowiedziało, że ich organizacja troszczy się o utrzymanie właściwego klimatu organizacyjnego i pozytywnych relacji wśród pracowników, a 51% respondentów (129 osób: 74 z grupy mobbowanej i 55 z grupy wolnej od mobbingu) udzieliło negatywnej odpowiedzi na to pytanie. Wynik ten, podobnie jak otrzymane wcześniej przez wielu badaczy na świecie [Vartia 1996; Zapf i in. 1996] oraz autorkę tego artykułu wyniki badań dotyczące związków klimatu organizacyjnego i jego poszczególnych wymiarów z mobbingiem, wskazuje na istnienie bardzo istotnych i silnych związków pomiędzy omawianymi zmiennymi [Durniat 2007, 2008, 2009, 2010b]. Niewątpliwie jest to związek obustronny: fakt występowania mobbingu wpływa na pogorszenie się klimatu pracy, z drugiej strony pozytywny klimat organizacyjny stanowi istotny bufor zachowań mobbingowych [Durniat 2010e].

3. Kształtowanie świadomości mobbingowej na przykładzie zrealizowanego projektu

3.1. Podstawowe założenia i metodologia projektu

W marcu 2012 r., na zlecenie dyrekcji jednej z wrocławskich organizacji sektora publicznego, autorka zrealizowała projekt badawczo-szkoleniowy dotyczący diagnozy zagrożenia mobbingiem i prewencji antymobbingowej. W szkoleniu (i badaniu) wzięło udział 26 osób, czyli kompletna próba z populacji pracowników zajmujących stanowiska menedżerskie w tej instytucji. Wszystkie szkolone osoby były kobietami, w większości doświadczonymi pracowniczkami w średnim wieku (12 osób pomiędzy 31 a 49 rokiem życia, 14 osób powyżej 50 lat), związanymi od wielu lat z badaną organizacją (10 osób miało więcej niż 20-letni staż pracy). Większość uczestników szko-

lenia legitymowała się wykształceniem wyższym magisterskim (12 osób), następnie wyższym licencjackim (7 osób) bądź średnim (7 osób). Szkolenie przeprowadzono w siedzibie dyrekcji omawianej instytucji. Trwało ono łącznie 6 godzin i było poprzedzone 20-minutowym badaniem z wykorzystaniem wspomnianego już kwestionariusza SDM do diagnozy mobbingu [Durniat 2008] oraz kwestionariusza Rosenstiela i Boegela do pomiaru czynników klimatu organizacyjnego [Rosenstiel, Boegel 1992; Durniat 2012a]. Ponadto badano sposób i zakres definiowania pojęcia mobbingu (pomiar dwukrotny: przed szkoleniem i po szkoleniu) oraz dokonano oceny percepcji wzrostu świadomości mobbingowej i przydatności szkolenia (subiektywne oceny uczestników szkolenia – pomiar końcowy). Podczas samego szkolenia uczestnicy poznali typowe formy zachowań mobbingowych (liczne przykłady pochodzące z oryginalnych materiałów źródłowych – relacje ofiar mobbingu, jak i sytuacje medialne) oraz prawną i psychologiczną definicję mobbingu, nauczyli się odróżniać mobbing od dyskryminacji, poznali psychologiczne (podmiotowe) i organizacyjne uwarunkowania mobbingu [Durniat 2006, 2010b], konsekwencje mobbingu [Leymann, Gustafsson 1996; Hirigoyen 2002, 2003; Durniat 2011a, 2011b], a także zostali zapoznani z podstawowymi organizacyjnymi instrumentami oraz zasadami przeciwdziałania mobbingu i interwencji mobbingowej.

3.2. Omówienie wybranych wyników szkolenia

Analizując jakościowo otrzymane wyniki, należy stwierdzić, że już przed rozpoczęciem szkolenia większość uczestników projektu wykazała się dość dobrym i dobrym poziomem wiedzy w zakresie mobbingu. Zaproponowane przez uczestników szkolenia definicje mobbingu były trafne treściowo, wśród nich znalazły się następujące sformułowania: „Mobbing jest systematyczną, długotrwałą przemocą psychiczną”, „Mobbing to przemoc psychiczna: systematyczna, celowa i powtarzająca się”. Powyższe określenia należy uznać za zgodne zarówno z prawną [Ustawa z 14 listopada 2003], jak i psychologiczną definicją mobbingu [Durniat 2006, 2008; Leymann 1996], w których takie elementy, jak intencyjność, powtarzalność, długotrwałość i systematyczność zachowań mobbingowych, uznaje się za podstawowe cechy definicyjne opisywanej patologii. Kilka przebadanych osób również trafnie wymieniło typowe dla mobbingu formy zachowań i ich skutki, pisząc np.: „Przez pojęcie mobbingu w miejscu pracy rozumie się zjawisko nieuzasadnionego działania podważającego kompetencje pracownika, nieszanowanie jego praw, ośmieszanie go i destrukcyjne krytykowanie”, „Ponizanie, ośmieszanie pracownika, izolowanie od grupy, współpracy i pozbawianie informacji”, „Zastraszanie, prześladowanie, uporczywe nękanie, rozsiewanie negatywnych opinii” oraz „Podnoszenie głosu na pracownika, nieuzasadnione uwagi, niestosowne komentarze”. Inni pracownicy zwrócili szczególną uwagę na cele i skutki zachowań mobbingowych: „[...] sprawienie, aby pracownik poczuł się gorszy od pozostałych, aby codziennie miał poczucie winy i odczuwał niską samoocenę” albo „Mobbing to działanie, które skutkuje zniechęceniem do pracy, wpływa negatywnie

na zaangażowanie w pracę i powoduje silny stres”. Niektórzy przebadani pracownicy popełnili jeden z bardziej typowych błędów atrybucji w odniesieniu do sprawcy mobbingu, przypisując tego typu działania wyłącznie przełożonym. Szkolenie przyczyniło się jednak do zmiany tego błędnego przekonania i zrozumienia, że sprawcą mobbingu może być właściwie każdy pracownik organizacji. Podczas szkolenia zaprezentowano liczne przykłady mobbingu organizacyjnego oraz wyniki badań naukowych, obrazujące różnorodność form i stylów działania mobbera, dynamikę mobbingu, jego jednostkowe (psychopatologiczne) oraz organizacyjne uwarunkowania i skutki. Uczestnicy szkolenia, dokonując jego ewaluacji, wskazali na wzrost i uściślenie wiedzy na temat mobbingu, pisząc np.: „Cenię sobie to, że poznałam zależności warunkujące występowanie tego zjawiska, pogłębiłam wiedzę na temat postaw mobbera i osoby mobbowanej”, „Poznałam psychologiczne i organizacyjne mechanizmy mobbingu, wiem, że należy reagować i odpowiednio interweniować”. Szkoleni menedżerowie uświadomili sobie i zgodnie stwierdzili po sesji szkoleniowej, że mają realny wpływ na przeciwdziałanie mobbingowi w ich zespołach i całej organizacji. Pytani o to, co mogą robić, odpowiedzieli: „Wdrażać dobre praktyki pracy, zapoznać pracowników z obowiązkami i jasno określić zadania, [...] być obiektywnym i dobrym obserwatorem, zareagować na czas” oraz „Określić jasne zasady organizacyjne i podział obowiązków”, „Pilnować prawidłowego przepływu informacji”, „Zatrudniać osoby kompetentne na określone stanowiska [...] ponadto konieczne są regularne spotkania w celu omawiania bieżących problemów, także społecznych”. Wszyscy uczestnicy projektu docenili wagę zrealizowanego przedsięwzięcia i zgodnie stwierdzili, że działania szkoleniowe w zakresie mobbingu są bardzo potrzebne organizacjom oraz ich pracownikom.

4. Podsumowanie

Doświadczenia zebrane na podstawie dziesięciu lat funkcjonowania w naszym kraju ustawy antymobbingowej jednoznacznie uświadomiły polskiemu społeczeństwu i pracodawcom, że sam fakt istnienia uregulowań prawnych nie ochrania pracowników i organizacji przed występowaniem mobbingu w miejscu pracy [Durniat 2012a]. Nie ulega wątpliwości, że najbardziej właściwą płaszczyzną działań antymobbingowych (zarówno prewencyjnych, jak również interwencyjnych i rehabilitacyjnych) są same organizacje i instytucje, tego typu działania powinny zaś wychodzić od pracodawców, decydentów i osób zarządzających organizacjami. Mimo stwierdzenia znacznego wzrostu świadomości mobbingowej wśród polskiego społeczeństwa [Kulczycka, Durniat 2004; Durniat 2010a] istnieje bezwzględna potrzeba prowadzenia profesjonalnych szkoleń antymobbingowych skierowanych zwłaszcza do kadry menedżerskiej. Szkolenia te winny przede wszystkim przekazywać profesjonalną (wynikającą z ustaleń prawnych oraz wyników badań naukowych) wiedzę o mobbingu oraz ukierunkowywać organizacje na budowanie systemowych, antymobbingowych narzędzi prewencyjnych, jak i kształcić umiejętności podejmowania bezpośrednich, sytuacyjnych działań interwencyjnych wobec zachowań mobbingowych w miejscu pracy.

Literatura

- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., 2004, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa.
- Durniat K., 2006, *Mobbing jako patologia społeczna*, [w:] Klebaniuk J. (red.), *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*, Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław, s. 425-437.
- Durniat K., 2007, *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań, s. 377-391.
- Durniat K., 2008, *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, s. 548-557.
- Durniat K., 2009, *Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych*, [w:] Banaszak S., Doktor K. (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań, s. 919-934.
- Durniat K., 2010a, *Menedżer w sytuacji zagrożenia organizacji mobbingiem – diagnoza, interwencja, przeciwdziałanie*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 115, *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 160-168.
- Durniat K., 2010b, *Mobbing as psychopathology and pathology of organization*, *Polish Journal of Applied Psychology*, vol. 8, no. 2, s. 41-65.
- Durniat K., 2010c, *Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, SWSPiZ, 10, 1, s. 129-148.
- Durniat K., 2010d, *Mobbing jako patologiczny proces wykluczania jednostek kulturowo odmiennych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, SWSPiZ, 11, 3, s. 132-152.
- Durniat K., 2010e, *Prospołeczne mechanizmy zarządzania organizacją jako bufor zachowań mobbingowych*, *Współczesne Zarządzanie*, nr 1, s. 94-107.
- Durniat K., 2011a, *Mobbing jako zagrożenie dla tożsamości i integralności jednostki – z perspektywy pracy i rodziny*, [w:] Golińska L., Bielawska-Bartowicz E., (red.), *Rodzina i praca w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 381-395.
- Durniat K., 2011b, *Specyfika i konsekwencje mobbingu jako procesu obniżającego efektywność wykonania pracy zawodowej*, [w:] Juliszewski T., Ogińska H., Złowodzki M. (red.), *Obciążenia psychiczne prac – nowe wyzwania dla ergonomii*, Komitet Ergonomii PAN, Kraków, s. 227-246.
- Durniat K., 2012a, *Możliwości i ograniczenia diagnozowania mobbingu w miejscu pracy*, *Czasopismo Psychologiczne*, vol. 18, nr 2, s. 221-230.
- Durniat K., 2012b, *Polish adaptation of the L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire*, *Polish Journal of Applied Psychology*, vol. 10, no. 1, s. 147-168.
- Durniat K., 2012c, *Prewencja i przeciwdziałanie mobbingowi w polskich organizacjach*, *Współczesne Zarządzanie*, nr 4, s. 213-222.
- Durniat K., Kulczycka A., 2006, *Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr 1132, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, s. 458-467.
- Hirigoyen M.-F., 2002, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, tłum. J. Cackowska-Demirian, Wyd. W drodze, Poznań.
- Hirigoyen M.-F., 2003, *Molestowanie w pracy*, tłum. M. Żerańska, Wyd. W drodze, Poznań.
- Kulczycka A., Durniat K., 2004, *Metodologiczne problemy badania mobbingu*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr 1032, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, s. 640-650.

- Leymann H., 1996, *The content and development of mobbing at work*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, 2, s. 165-184.
- Leymann H., Gustafsson A., 1996, *Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5, no. 2, s. 251-275.
- Rosenstiel L., Boegel R., 1992, *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, Monachium.
- Ustawa z 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, vol. 5, no. 2, s. 203-214.
- 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, vol. 5, no. 2, s. 215-237.

THE EDUCATION OF HUMAN CAPITAL IN THE FIELD OF MOBBING PROTECTION

Summary: This paper is based on the findings from two separate author's research projects: quantitative mobbing research devoted to organisational anti-mobbing prevention mechanisms (2010, N=260), and a qualitative research and training project, serving the needs of mobbing detection, education and intervention, designed for a group of managers from one of the public institutions operating in a city of Wrocław (2012, N=26). The data and statistics coming from this research are presented and discussed, drawing a picture of an existing anti-mobbing organisational mechanisms and their effectiveness. Moreover, the author is pointing out the need of conducting professional, more systematic and widespread anti-mobbing training programmes, which should be directed especially to the managers of organisations, giving them the knowledge and tools for creating effective anti-mobbing organisational instruments and intervention practices. This educational need is stimulated by the Polish Labour Code, which puts legal responsibility for workplace mobbing on the organisations and their employers.

Keywords: mobbing, mobbing prevention, anti-mobbing act, anti-mobbing workshops.