

# ***Mobbing i przeciwdziałanie temu zjawisku na gruncie Kodeksu pracy***

Julia Semena

---

## **1. Wprowadzenie**

Mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą określany jest najczęściej jako wrogie i nieetyczne, systematycznie powtarzające się zachowanie, skierowane wobec jednej osoby lub grupy osób, w wyniku którego następuje psychiczne, psychosomatyczne i społeczne „wypalenie” pracownika<sup>195</sup>. Mobbing to rodzaj terroru psychicznego ze strony pracodawcy, przełożonego, grupy współpracowników, skierowany przeciwko jednemu pracownikowi lub wyodrębnionej grupie pracowników<sup>196</sup>. Pod wpływem mobbingu osoby poszkodowane zostają pozbawione godności, zepchnięte w beznadziejność, bezradność, nierzadko tracą pracę<sup>197</sup>. W opracowaniu szczególną uwagę zwrócono na cechy, jakimi charakteryzuje się to zjawisko, a także na elementy składające się na obowiązek pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi.

## **2. Pojęcie mobbingu**

Pogwałcenia sfery prawnej pracownika spowodowane zachowaniami mobbingowymi stały się przedmiotem regulacji ustawowej wraz z wprowadzeniem od dnia 1 stycznia 2004 r. art. 94<sup>3</sup> kodeksu pracy<sup>198</sup>. Artykuł 94<sup>3</sup> został dodany przez ustawę z dnia 14 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw<sup>199</sup>. Wprowadził on pojęcie „mobbing” do języka prawnego, nadając mu określone znaczenie.

Definicja mobbingu znajduje się w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. Mobbing jest w nim określony jako działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną

---

<sup>195</sup> H. Szewczyk, *Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 6, Warszawa 2002, s. 9.

<sup>196</sup> Tamże.

<sup>197</sup> Tamże.

<sup>198</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy (Dz.U. z 2014 r., poz. 1502 j.t. z późn. zm.; dalej jako k.p.).

<sup>199</sup> Dz. U. z 2003 r. Nr 213, poz. 2081.

ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu ponizenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników<sup>200</sup>.

Z legalnej definicji zawartej w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. wynika, że mobbing to zachowania: 1) dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi; 2) polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika; 3) wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej; 4) powodujące lub mające na celu ponizenie lub ośmieszenie pracownika; 5) powodujące izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników. Treść tej definicji wskazuje, że określone w niej ustawowe cechy mobbingu muszą być spełnione łącznie<sup>201</sup>.

Zgodnie z definicją zawartą w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. ofiarą mobbingu w rozumieniu kodeksu pracy może stać się jedynie pracownik, niezależnie od pełnionej funkcji czy zajmowanego stanowiska u pracodawcy<sup>202</sup>. Przepis ten nie obejmuje natomiast swoim zakresem zachowań dotyczących lub skierowanych przeciwko osobom świadczącym pracę na innej podstawie prawnej niż stosunek pracy<sup>203</sup>.

W myśl art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. znamiona mobbingu posiadają działania lub zachowania polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii (prześladowaniu, szykanowaniu) lub zastraszaniu pracownika. Cechą mobbingu, odróżniającą go od innych zjawisk patologicznych występujących w miejscu pracy, jest ciągłość i długotrwałość negatywnego oddziaływania na pracownika<sup>204</sup>. Zakresem tego zjawiska nie obejmuje się zatem czynów o charakterze jednorazowym.

<sup>200</sup> Kodeksowa definicja mobbingu opiera się na definicjach tego pojęcia formułowanych w opracowaniach z różnych dziedzin nauki zajmujących się tym zjawiskiem. Pojęcie mobbingu najpierw było używane w naukach przyrodniczych dla opisanego agresywnego zachowania dzikich zwierząt, a następnie od lat 70-tych XX w. w psychologii i socjologii (W. Cieślak, J. Stelina, *Definicja mobbingu oraz obowiązek pracodawcy przeciwdziałania temu zjawisku (art. 94<sup>3</sup> k.p.)*, „Państwo i Prawo”, nr 12, Warszawa 2004, s. 64). W literaturze z zakresu psychologii i socjologii mobbing jest określany jako „terror psychiczny, zaczepianie, izolowanie, obmawianie, nieprzyjazne wypowiedzi i zachowanie grupy osób albo osoby w stosunku do innej osoby lub grupy zmierzające do wyłączenia danej osoby z zespołu zawodowego lub koleżeńkiego” (K. Kmiecik – Baran, W. Cieślak, *Bez zgody na przemoc – w szkole i pracy*, Gdańsk 2001, s. 24). Pojęcie mobbingu na gruncie prawa będzie miało nieco inny zasięg aniżeli ten, jaki wyznaczają definicje z zakresu psychologii i socjologii (W. Cieślak, J. Stelina, *Mobbing (prześladowanie) – próba definicji i wybrane zagadnienia prawne*, „Palestra”, nr 9-10, Warszawa 2003, s. 73). Przedmiotem zainteresowania prawnika powinny być przede wszystkim te spośród zachowań, które godzą (naruszają lub narażają na niebezpieczeństwo) w określone dobro osobiste (zwane niekiedy dobrem prawnym) (Tamże, s. 73 – 74).

<sup>201</sup> Wyrok Sądu Najwyższego (dalej jako SN) z dnia 11 lutego 2014 r., I PK 165/13, LEX nr 1444594; wyrok SN z dnia 8 grudnia 2005 r., I PK 103/05, OSNP 2006, nr 21–22, poz. 321.

<sup>202</sup> G. Jędrejek, *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Warszawa 2007, s. 19.

<sup>203</sup> Zarówno w doktrynie, jak i w orzecznictwie trafnie zwraca się uwagę, iż osoby dotknięte mobbingiem poza stosunkiem pracy (tj. pozbawione statusu pracownika np. ze względu na zatrudnienie ich na podstawie umowy cywilnoprawnej), będą mogły dochodzić swoich roszczeń przed sądem cywilnym w oparciu o przepisy kodeksu cywilnego regulujące problematykę ochrony dóbr osobistych (art. 23, 24, 445, 448 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny - Dz.U. z 2014 r., poz. 121 j.t. z późn. zm) (G. Jędrejek, *Mobbing... dz. cyt.*, s. 19; postanowienie SN z dnia 9 maja 2007 r., I PZP 2/07, OSNP 2008, nr 15-16, poz. 224).

<sup>204</sup> M. Zieleniecki, *Komentarz do art. 94<sup>3</sup> Kodeksu pracy*, [w:] U. Jackowiak, M. Piankowski, J. Stelina, W. Uziak, A. Wypych-Żywicka, M. Zieleniecki, *Kodeks pracy z komentarzem*, Gdynia 2004, s. 1, <http://lex.online.wolterskluwer.pl/>, 17.04.2015.

Długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Z art. 94<sup>3</sup> § 2 i 3 k.p., wynika jednak, że dla oceny długotrwałości istotny jest moment wystąpienia wskazanych w tych przepisach skutków nękania lub zastraszania pracownika oraz uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań<sup>205</sup>.

W wyroku z dnia 14 listopada 2008 r., II PK 88/08<sup>206</sup> Sąd Najwyższy stwierdził, iż ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi na obiektywnych kryteriach. Przepis art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. dotyczy uzewnętrzniionych aktów (zachowań), które muszą mieć miejsce, aby powiązane z subiektywnymi odczuciami pracownika złożyły się na zjawisko mobbingu. Samo poczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, nie są wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że rzeczywiście wystąpił mobbing.

Sprawcami mobbingu mogą być: pracodawca będący osobą fizyczną, osoby zarządzające w imieniu pracodawcy zakładem pracy, przełożeni lub inni pracownicy<sup>207</sup>. Z badań prowadzonych nad tym zjawiskiem wynika, że znaczna część przypadków mobbingu spowodowana jest przez przełożonych. Źródłem wrogich działań przełożonego jest jego uprzywilejowana pozycja, która pozwala mu na demonstrowanie swojej siły i władzy<sup>208</sup>. Pracownicy mu podporządkowani stanowią łatwy cel ataku ze względu na zawsze istniejący strach przed utratą miejsca pracy<sup>209</sup>.

Zachowania cechujące mobbing mogą być różnorodne. Do oddziaływań posiadających cechy mobbingu należy zaliczyć, w szczególności: permanentne krytykowanie pracy i życia osobistego ofiary, werbalne i pisemne zastraszanie, odmowę kontaktu przez obraźliwe gesty, ignorowanie ofiary, rozsiewanie plotek, kwestionowanie decyzji, brak przydziału zadań, ciągłe przydzielanie nowych zadań, powierzanie zadań przerastających możliwości i kompetencje pracownika celem jego zdyskredytowania, kierowanie do prac zagrażających zdrowiu pracownika, stosowanie presji itp.<sup>210</sup> Wymaga zaznaczenia, że o mobbingu można mówić w przypadku, w którym podobne sytuacje

<sup>205</sup> Wyrok SN z 17 stycznia 2007 r., I PK 176/06, OSNP 2008, nr 5–6, poz. 58.

<sup>206</sup> OSNP 2010, nr 9–10, poz. 114.

<sup>207</sup> J. Skoczyński, *Komentarz do art. 94<sup>3</sup> Kodeksu pracy*, [w:] L. Florek (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2011, s. 1, <http://lex.online.wolterskluwer.pl/>, 17.04.2015.

<sup>208</sup> B. Kłos, *Mobbing*, Kancelaria Sejmu - Biuro Studiów i Ekspertyz. Informacja, nr 941, Warszawa 2002, s. 3, <http://biurosejmu.sejm.gov.pl/teksty-pdf/i-941.pdf>, 28.04.2015.

<sup>209</sup> Tamże.

<sup>210</sup> M. Chakowski, *Mobbing. Aspekty prawne*, Bydgoszcz – Warszawa 2005, s. 12 - 13; A. Abramowska, M. Nałęcz, *Prawna regulacja mobbingu*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 7, Warszawa 2004, s. 181.

powtarzają się wielokrotnie, systematycznie, przez dłuższy czas<sup>211</sup>. Należy też podkreślić, iż zawarta w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. definicja tego zjawiska pozwala na ujęcie szerokiego zakresu wrogich zachowań względem pracownika, które można uznać za mobbing<sup>212</sup>.

Przebieg mobbingu obejmuje cztery fazy<sup>213</sup>. Zaczyna się od konfliktu, po czym następuje jego eskalacja, po której nasilają się działania przeciw nękanemu pracownikowi. W ostatniej fazie tego zjawiska dochodzi do dramatycznego zaostrzenia sytuacji. Ofiara mobbingu odczuwa strach przed miejscem pracy i zatrudnionymi tam osobami, a także przed utratą podstaw swojego materialnego bytu<sup>214</sup>. Dalsze kontynuowanie zatrudnienia w tym miejscu pracy często jest praktycznie niemożliwe z powodu stanu, w jakim się znajduje<sup>215</sup>. W ostatniej fazie mobbingu nękany pracownik jest zmuszony do szukania pomocy u lekarzy, psychologów, prawników. W skrajnych przypadkach zła kondycja psychofizyczna doprowadza do prób samobójczych<sup>216</sup>.

Wśród przyczyn zaistnienia zjawiska mobbingu w miejscu pracy wskazuje się przede wszystkim na złą organizację pracy, brak umiejętności rozwiązywania konfliktów przez osoby znajdujące się na kierowniczych stanowiskach, czynniki makrospołeczne (w szczególności bezrobocie)<sup>217</sup>.

Mobbing pociąga za sobą negatywne skutki na płaszczyźnie społecznej i przedsiębiorstwa, a także w skali indywidualnej<sup>218</sup>. Najbardziej dramatyczne są one jednak dla jego ofiary. To zjawisko stanowi bowiem duże zagrożenie zdrowotne dla osób zatrudnionych. Podstawową konsekwencją stosowania mobbingu jest doprowadzenie do niemożliwości efektywnego wykonywania pracy, a następnie do zaburzeń psychicznych i psychosomatycznych<sup>219</sup>.

Podsumowując powyższe należy podkreślić, iż mobbing jako zjawisko ma charakter dynamiczny i rozwija się, poczynając od drobnych i incydentalnych przypadków. Dopiero z upływem czasu ich kwalifikowanej sumie daje się przypisać cechę mobbingu. Nie ma powodów, by poszukiwać zdarzenia inicjującego mobbing. Jedynie w ujęciach socjologicznych doszukuje się początku mobbingu w konflikcie. Z prawnego punktu widzenia udowodnienie zdarzenia, stanowiącego początek mobbingu pozostaje irrelevantne dla możliwości przypisania pracodawcy odpowiedzialności za mobbing. Istotne jest bowiem nagromadzenie dotyczących pracownika lub

<sup>211</sup> Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach (dalej jako SA) z dnia 15 grudnia 2006 r., III APa 170/05, Lex nr 310407; A. Abramowska, M. Nałęcz, *Prawna ...*, dz. cyt., s. 181.

<sup>212</sup> H. Szewczyk, *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Warszawa 2007, s. 473.

<sup>213</sup> Tamże, s. 459; G. Jędrejek, *Mobbing ...*, dz. cyt., s. 54.

<sup>214</sup> B. Kłós, *Mobbing ...*, dz. cyt., s. 3.

<sup>215</sup> Tamże.

<sup>216</sup> Tamże.

<sup>217</sup> Tamże.

<sup>218</sup> Tamże, s. 4.

<sup>219</sup> G. Jędrejek, *Cywilnoprawna odpowiedzialność za stosowanie mobbingu*, Warszawa 2010, s. 29.

skierowanych przeciwko niemu zachowań, zmierzających do wywołania skutków wymienionych w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. Wystarczy zatem ustalenie, że proces trwał przez określony czas oraz, że zaistniało w tym czasie wiele zachowań składających się na mobbing (tj. cecha uporczywości)<sup>220</sup>.

Nie można też stracić z pola widzenia faktu, że w procesie mobbingu nie musi uczestniczyć wyłącznie pracodawca lub organ zarządzający. Uczestniczą w nim zazwyczaj bezpośredni przełożony, jak i współpracownicy z zakładu pracy. Teoretycznie mogą też uczestniczyć również osoby spoza zakładu pracy (np. ściśle współpracujący z pracodawcą kluczowy kontrahent). Dlatego określone w art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. działania i zachowania wypełniające znamiona mobbingu odnoszą się zarówno do pracodawcy, jak i innych osób. Jednakże prawne konsekwencje mobbingu ponosi wyłącznie pracodawca (art. 94<sup>3</sup> § 3 i 4 k.p.) i to zarówno wtedy, gdy sam dopuścił się zabronionych działań i zachowań względem pracownika, jak i wtedy, gdy tolerował tego typu działania i zachowania pracowników względem siebie, bądź ich w ogóle nie dostrzegał. Pracodawca odpowiada zatem zarówno za czynne znęcanie się nad pracownikami, jak i za niewywiązanie się z obowiązku przeciwdziałania występowaniu zachowań mobbingowych innych osób<sup>221</sup>.

### 3. Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi

Obowiązek pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi został wyrażony *expressis verbis* w art. 94<sup>3</sup> §1 k.p.

Podstaw prawnych obowiązku pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi można poszukiwać również w art. 11<sup>1</sup> k.p. nakładającym na pracodawcę obowiązek szanowania godności i innych dóbr osobistych, art. 15 k.p. nakładającym na pracodawcę obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, art. 94 pkt 10 k.p. zobowiązującym pracodawcę do wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współzycia społecznego czy art. 207 § 1 k.p. obciążającym pracodawcę odpowiedzialnością za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy<sup>222</sup>.

Wyrażony w art. 94<sup>3</sup> § 1 k.p. obowiązek pracodawcy przeciwdziałania mobbingowi jest obowiązkiem normatywnym, sformułowanym w przepisach zamieszczonych w kodeksie pracy w rozdziale I działu czwartego, w którym określone są podstawowe powinności pracodawcy<sup>223</sup>.

W doktrynie zaznacza się, że do katalogu podstawowych powinności pracodawcy względem pracownika należy zaliczyć te obowiązki, które zostały wyrażone w postaci tzw. podstawowych zasad

<sup>220</sup> Wyrok SA w Warszawie z dnia 6 lutego 2014 r., III APa 43/12, LEX nr 1477373.

<sup>221</sup> Wyrok SN z dnia 7 maja 2009 r., III PK 2/09, OSNP 2011, nr 1–2, poz. 5.

<sup>222</sup> Wyrok SA w Katowicach z dnia 15 grudnia 2006 r., III APa 170/05, LEX nr 310407.

<sup>223</sup> H. Szewczyk, *Ochrona...*, dz. cyt., s. 477.

prawa pracy<sup>224</sup>. Podkreśla się również, że obowiązki wprost sformułowane w kodeksie pracy lub przepisach określających prawa pracowników i obowiązki pracodawcy, w tym też w postanowieniach zakładowego i ponadzakładowego układu zbiorowego pracy lub regulaminie pracy czy wynagradzania, są obowiązkami podstawowymi<sup>225</sup>. Tym samym „samo podniesienie obowiązku do rangi ustawowej powoduje, że należy go uważać za podstawowy”<sup>226</sup>. W świetle powyższego trzeba zatem przyjąć, że naruszenie zawartego w art. 94<sup>3</sup> § 1 obowiązku stanowić będzie, w konkretnych okolicznościach, podstawę do zastosowania art. 55 § 1<sup>1</sup> k.p., stosownie do którego pracownik uprawniony jest dokonać niezwłocznego rozwiązania stosunku pracy w razie ciężkiego naruszenia przez pracodawcę którejś z jego podstawowych powinności<sup>227</sup>.

Z unormowania zawartego w art. 94<sup>3</sup> § 1 k.p. wynika, że ustawodawca objął jego hipotezą właściwie wszystkie sytuacje, w jakich pracownik wymaga ochrony w razie wystąpienia mobbingu<sup>228</sup>. Pracodawca ma obowiązek przeciwdziałania jakimkolwiek przejawom mobbingu w środowisku pracy. W doktrynie zwraca się uwagę na dwojaki rodzaj przypadki.

Po pierwsze, można wyróżnić zachowania o charakterze mobbingowym pracodawcy lub osób go reprezentujących. Wynikający z przepisu art. 94<sup>3</sup> § 1 k.p. zakaz obejmuje nie tylko działania bezpośrednio przez prawo zabronione, lecz także te, wchodzące w zakres uprawnień pracodawcy jako strony stosunku pracy, na przykład prawo wydawania poleceń czy stosowania kar porządkowych, jeżeli pracodawca lub osoby go reprezentujące nadużywają przysługujących im uprawnień, aby prześladować pracowników<sup>229</sup>.

Po drugie, należy wskazać na zachowania mobbingowe współpracowników lub innych osób, pozostających w kontakcie z pracownikiem w związku z wykonywaną przez niego pracą (np. zleceniobiorcy)<sup>230</sup>. Stosownie do art. 94<sup>3</sup> § 1 k.p. pracodawca ponosi odpowiedzialność za stosowanie mobbingu przez te osoby. Wymaga też zwrócenia uwagi, że zachowania pracownika wyczerpujące znamiona mobbingu nie mieszczą się w kategorii sumiennego i starannego wykonywania pracy umówionego rodzaju. Zachowania te należy zakwalifikować do kategorii naruszenia obowiązków pracowniczych<sup>231</sup>.

W przypadku wystąpienia mobbingu na skutek działań pracowników podmiot zatrudniający ma do dyspozycji szeroki zasób środków dyscyplinujących „od pouczenia czy ostrzeżenia, poprzez

<sup>224</sup> A. Sobczyk, D. Dörre – Nowak, *Przeciwdziałanie mobbingowi*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 10, Warszawa 2006, s. 521.

<sup>225</sup> Tamże.

<sup>226</sup> Tamże.

<sup>227</sup> Tamże.

<sup>228</sup> W. Cieślak, J. Stelina, *Definicja...*, dz. cyt., s. 69.

<sup>229</sup> Tamże, s. 70.

<sup>230</sup> Tamże.

<sup>231</sup> Tamże, s. 71.

kary porządkowe czy dyscyplinarne do przeniesienia na inne stanowisko lub zwolnienia z pracy sprawcy mobbingu<sup>232</sup>. Pracownik powinien bowiem przestrzegać ustalonego w miejscu pracy porządku, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, zasad współżycia społecznego, a także dbać o dobro zakładu pracy<sup>233</sup>. Pracodawca ma możliwość rozwiązania stosunku pracy w trybie natychmiastowym z przełożonym lub współpracownikiem, którzy podejmują działania o charakterze mobbingowym<sup>234</sup>. Jak zauważył bowiem Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 29 czerwca 2005 r., I PK 290/04<sup>235</sup>, jeżeli pracodawca, zgodnie z art. 94 pkt 10 k.p. ma obowiązek wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego, a obowiązek poszanowania przez niego godności i innych dóbr osobistych pracownika podniesiony jest do rangi podstawowych zasad prawa pracy (art. 11<sup>1</sup> k.p.), to zobowiązany jest także do podjęcia takich działań, które niepożądanym zjawiskom w procesie pracy położą kres, włącznie z niezwłocznym rozwiązaniem umowy o pracę z tym pracownikiem, który prawidłowy proces pracy zakłóca.

Zarówno w doktrynie, jak i w orzecznictwie podkreśla się, iż obowiązek wynikający z art. 94<sup>3</sup> § 1 k.p. przejawia się w trzech płaszczyznach. Po pierwsze, chodzi tu o skierowany do pracodawcy zakaz mobbingu, po drugie, obowiązek eliminowania tego zjawiska w przypadku jego wystąpienia, po trzeciej, obowiązek zapobiegania mobbingowi w środowisku pracy (prewencja antymobbingowa)<sup>236</sup>.

Oznacza to, że w celu realizacji tego obowiązku pracodawca powinien nie tylko powstrzymać się od określonych działań szkodzących pracownikom, ale jest on także zobowiązany do zapewnienia warunków, w których pracownicy nie będą narażeni na mobbing, na przykład ze strony innych współpracowników, klientów firmy itd.<sup>237</sup> Podmiot zatrudniający powinien dążyć do tego, aby środowisko pracy było wolne od zachowań mobbingowych. W świetle art. 94<sup>3</sup> § 1 k.p. pracodawca jest zatem zobligowany do podejmowania działań zmierzających do usunięcia skutków wystąpienia tego zjawiska, a także do prowadzenia w tym zakresie profilaktyki<sup>238</sup>.

Działania podejmowane przez pracodawcę w celu przeciwdziałania wystąpieniu mobbingu mogą polegać na tworzeniu odpowiedniej organizacji pracy (np. poprzez tworzenie regulaminów pracy lub innych aktów organizacyjnych), w której w sposób jednoznaczny zostaną określone

<sup>232</sup> H. Szewczyk, *Ochrona...*, dz. cyt., s. 482.

<sup>233</sup> Tamże.

<sup>234</sup> Tamże.

<sup>235</sup> OSNP 2006, nr 9-10, poz. 149.

<sup>236</sup> W. Cieślak, J. Stelina, *Definicja...*, dz. cyt., s. 72; wyrok SA w Katowicach z dnia 15 grudnia 2006, III APa 170/05, LEX nr 310407.

<sup>237</sup> H. Szewczyk, *Ochrona...*, dz. cyt., s. 480–481.

<sup>238</sup> Tamże, s. 482.

kompetencje pracowników, ich podporządkowanie, tryb podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów<sup>239</sup>. Pracodawca ma nie tylko tworzyć odpowiednie procedury, ale i ich przestrzegać.

Wymaga też podkreślenia, że pracownik może otwarcie, krytycznie i we właściwej formie wypowiadać się w sprawach dotyczących organizacji pracy<sup>240</sup>. Sami pracownicy winni zatem informować przełożonego czy pracodawcę o mechanizmach dotyczących organizacji pracy, sprzyjających wystąpieniu mobbingu<sup>241</sup>.

W ramach realizacji obowiązku, o którym mowa w art. 94<sup>3</sup> k.p., pracodawca powinien wprowadzić wewnętrzne regulacje antymobbingowe do układu zbiorowego pracy lub innego aktu wewnątrzzakładowego, zwane niekiedy wewnętrzną polityką antymobbingową<sup>242</sup>. Przyjęcie owej polityki może przyczynić się do efektywniejszego wypełniania tego obowiązku. Z punktu widzenia interesów pracodawcy zdecydowanie korzystniejsze jest rozwiązywanie tego typu problemów na poziomie zakładu pracy, a nie publicznie przed sądem<sup>243</sup>. Wewnętrzne regulacje antymobbingowe stanowią podstawę, w oparciu o którą pracodawca ma możliwość rozstrzygnięcia problemu mobbingu na wczesnym etapie, kiedy jeszcze konflikt może zostać rozwiązany w sposób polubowny i w trybie wewnątrzzakładowym<sup>244</sup>. Istnienie odpowiednich wewnętrznych mechanizmów zaradczych może skutecznie zniechęcić potencjalnych mobberów do podejmowania prób prześladowania podwładnych lub współpracowników<sup>245</sup>.

Do zakresu działań profilaktycznych podejmowanych przez pracodawcę w celu przeciwdziałania wystąpieniu zjawiska mobbingu można też zaliczyć powołanie w zakładzie pracy społecznego doradcy ds. przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji, który w razie potrzeby mógłby prowadzić postępowanie mediacyjne; organizowanie szkoleń dla pracowników, w celu przedstawienia instytucji mobbingu i prezentacji praktycznych sposobów walki z tym zjawiskiem; okresowe przeprowadzanie diagnoz nastrojów społecznych w środowisku pracy w drodze anonimowych ankiet czy swobodnych wypowiedzi pracowników składanych w wyznaczonych miejscach; tworzenie przyjaznych relacji w miejscu pracy poprzez podjęcie odpowiednich czynności mających na celu zintegrowanie załogi (np. organizowanie wyjazdów integracyjnych, spotkań rodzin pracowniczych itp.)<sup>246</sup>.

<sup>239</sup> A. Abramowska, M. Nałęcz, *Prawna regulacja mobbingu*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 7, Warszawa 2004, s. 182.

<sup>240</sup> Wyrok SN z dnia 7 września 2000 r., I PKN 11/00, OSNP 2002, nr 6, poz. 139.

<sup>241</sup> G. Jędrejek, *Mobbing...*, dz. cyt., s. 136.

<sup>242</sup> M. Chakowski, *Mobbing...*, dz. cyt., s. 74.

<sup>243</sup> Tamże.

<sup>244</sup> Tamże.

<sup>245</sup> Tamże, s. 83.

<sup>246</sup> A. Sobczyk, D. Dörre – Nowak, *Przeciwdziałanie...*, dz. cyt., s. 522; G. Jędrejek, *Mobbing...*, dz. cyt., s. 138–139.

Działania pracodawcy w zakresie zapobiegania mobbingowi powinny być prowadzone na poziomach: organizacyjnym, prawnym, szkoleniowym, a także ogólnokulturowym<sup>247</sup>. Czynności podejmowane ww. zakresie mogą mieć zróżnicowaną postać, zależną od takich czynników jak wielkość pracodawcy czy jego struktura<sup>248</sup>. Z uwagi na to w doktrynie podkreśla się, że u małych podmiotów zatrudniających można ograniczyć się do stosowania mniej sformalizowanych sposobów przeciwdziałania temu zjawisku, polegających np. na obserwacji środowiska pracy, okazjonalnych rozmowach z pracownikami, czy podjęciu tylko samych działań o charakterze personalnym (np. zmiana przełożonego), natomiast u pracodawców dużych należy stosować bardziej sformalizowane metody walki z mobbingiem obejmujące np. szkolenia, opracowywanie i wdrażanie procedur antymobbingowych<sup>249</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Reasumując, mobbing jest zjawiskiem szkodliwym nie tylko dla osób nim dotkniętych, lecz także dla pracodawców. Straty, jakie podmiot zatrudniający może ponosić z tytułu niedostrzegania, tolerowania czy też braku przeciwdziałania mobbingowi mogą być znaczne<sup>250</sup>. Zjawisko mobbingu ma negatywny wpływ na produktywność. Pracodawca ponosi koszty powodowane absencją pracowników (choroby pomobbingowe), fluktuacją kadr, zmniejszeniem wydajności pracy<sup>251</sup>. Ponadto pracodawca jest narażony na poniesienie kosztów związanych z ewentualnym procesem, jaki wytoczy ofiara mobbingu<sup>252</sup>. Musi także liczyć się z utratą prestiżu, gdy sprawa wypłynie poza mury jednostki zatrudniającej i zacznie być przedmiotem zainteresowań mediów. W interesie pracodawcy zatem leży podejmowanie działań „na rzecz stwarzania pracownikom odpowiednich warunków pracy oraz przyjaznego i bezpiecznego środowiska pracy w celu zabezpieczenia ich niematerialnych interesów poprzez ochronę przed mobbingiem różnorodnymi sposobami i środkami dla niego dostępnymi”<sup>253</sup>.

Wymaga zaznaczenia, że koszty wystąpienia mobbingu obejmujące finansowanie wzrostu kosztów świadczeń zdrowotnych i ubezpieczeniowych, wzrost bezrobocia, upowszechnianie się postaw krytycznych wobec istniejącego ładu społecznego, ponosi ostatecznie całe społeczeństwo<sup>254</sup>.

<sup>247</sup> A. Rogoyski, *Jak walczyć z mobbingiem? – wyzwanie dla pracodawców*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 12, Warszawa 2004, s. 336.

<sup>248</sup> A. Sobczyk, D. Dörre – Nowak, *Przeciwdziałanie...*, dz. cyt., s. 522.

<sup>249</sup> Tamże.

<sup>250</sup> A. Rogoyski, *Jak walczyć...*, dz. cyt., s. 337.

<sup>251</sup> A. Abramowska, M. Nałęcz, *Prawna...*, dz. cyt., s. 182.

<sup>252</sup> G. Jędrejek, *Mobbing...*, dz. cyt., s. 56.

<sup>253</sup> H. Szewczyk, *Ochrona...*, dz. cyt., s. 481.

<sup>254</sup> Tamże, s. 462.

W walkę z mobbingiem powinni zatem być zaangażowani wszyscy – państwo, podmioty zatrudniające, związki zawodowe, a także osoby zatrudnione<sup>255</sup>.

---

<sup>255</sup> K. Kmieciak-Baran, J. Rybicki, *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Gdańsk 2003, s. 7.

### ***O autorze***

Julia Semena jest pracownikiem naukowo - dydaktycznym na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.

### ***Streszczenie***

W artykule przedstawiono przesłanki określające instytucję mobbingu w rozumieniu art. 943 § 2 kodeksu pracy. Wskazano formy, jakie mogą przybierać działania mobbingowe. Szczególną uwagę poświęcono konstrukcji ciężącego na pracodawcy obowiązku przeciwdziałania mobbingowi (art. 943 § 1 kodeksu pracy), który zdaje się mieć znaczenie kardynalne, jeżeli chodzi o zapobieganie występowaniu mobbingu w środowisku pracy.

### ***Summary***

The paper presents the features of the institution of mobbing within the meaning of article 943 § 2 of the Labour Code. The forms of mobbing activities are indicated. Special attention is given to the structure of the employer obligation of counteracting mobbing (article 943 § 1 of the Labour Code), which seems to have fundamental significance on the ground of prevention of mobbing in the workplace.