

Dagmara Lewicka

Katedra Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza

Występowanie zjawisk dysfunkcyjnych i patologicznych a efektywność organizacji¹

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich lat tematyka związana z lobbieniem i dyskryminacją, stała się szczególnie aktualna i ważna. Dopiero kilka lat temu pojęcia mobbingu i dyskryminacji zostały wyraźnie zdefiniowane w polskim prawie pracy, stając się eksplorowanym tematem badawczym, także w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Głównym motorem zmian legislacyjnych była akcesja Polski do Unii Europejskiej, gdzie zasada równości, zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu, w tym równe wynagrodzenie za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości, to zasady fundamentalne. Z początkiem 2004 roku do polskiego ustawodawstwa uregulowano prawnie te kwestie poprzez: wprowadzenie przepisów antydyskryminacyjnych, zakazu działań represyjnych wobec pracowników, decydujących się na dochodzenie swoich praw, naruszonych dyskryminacją czy mobbingiem, odwrócenie ciężaru dowodu w postępowaniu o nierówne traktowanie czy zakaz działań represyjnych wobec pracowników, decydujących się na dochodzenie swoich praw².

W maju 2002 roku, po raz pierwszy w skali całego kraju, Centrum Badania Opinii Publicznej na zlecenie „Gazety Wyborczej” przeprowadziło badania obejmujące 1074 respondentów tworzących próbę losową ogółu dorosłych mieszkańców kraju, na temat „szykan w miejscu pracy”. Co szósty pracownik (17%) stwierdził, że w ostatnich 5 latach był szykanowany przez swojego przełożonego (kierownika, kierowniczkę), przy tym co 20 ma poczucie, że działo się to często. Na przypadki złego traktowania przez

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008–2011, projekt badawczy nr N N115 046535, 18.200.209 „Identyfikacja dysfunkcji w organizacji. Poszukiwanie dobrych praktyk”.

² Kędziora K., Śmiszek K., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, 2008, s. IX.

przełożonych w miejscu pracy nieco częściej niż inni wskazywały ankietowane kobiety w wieku 25–44 lat oraz zatrudnieni w spółkach właścicieli prywatnych i państwa. Natomiast wyraźnie rzadziej ze zjawiskiem takim stykają się przedstawiciele kadry kierowniczej i inteligencji. Okazało się, że 60% pracowników nie podlegało żadnym szykanom. Przynajmniej z jednym rodzajem szykan spotkał się co siódmy zatrudniony (14%), taki sam odsetek z dwoma lub trzema, a niewiele mniej osób (13%) doznało czterech lub więcej rodzajów niewłaściwego traktowania.

Ustawodawca nakłada na pracodawców obowiązek przeciwdziałania mobbingowi, jednak jak dotąd nie określono, w jaki sposób i jakie minimalne działania powinien podejmować w tym zakresie. Procedury takie powinny zawierać czytelne i jednoznaczne zapisy potępiające zjawisko mobbingu, zamieszczone w dokumentach statutowych pracodawcy lub regulaminie pracy. Ponadto powinny gwarantować każdemu pracownikowi możliwość złożenia skargi, jeśli czuje się mobbowany, określać tryb rozwiązywania sprawy, zasady obiegu dokumentów i powoływania bezstronnej komisji antymobbingowej.

Powstaje także pytanie o koszty mobbingu i dyskryminacji zarówno społeczne, jak i te, które ponosi organizacja. Dla organizacji związane są one między innymi z wypłatą odszkodowań, kosztami absencji chorobowej, fluktuacją, pogorszeniem atmosfery, brakiem dynamicznego rozwoju firmy. Pracownicy doświadczający szykan odczuwają często chęć zmiany pracy lub odejścia z niej, zmniejsza się ich produktywność, pojawia rutyna w wykonywaniu zadań³. W związku z brakiem zaufania do kadry kierowniczej pojawia się także spadek poczucia bezpieczeństwa, co ma wpływ na zaangażowanie w wykonywanie zadań i przestrzeganie zasad etyki zawodowej⁴, a to może prowadzić do wzrostu częstotliwości zachowań patologicznych i dysfunkcyjnych.

1. Analiza pojęć mobbingu i dyskryminacji

Mobbingiem określa się zachodzący w miejscu pracy terror psychiczny, przemoc psychiczną, psychiczne znęcanie się, nękanie, dręczenie, gnębienie, szykanowanie, upokarzanie i poniżanie. Prekursorem badań nad zachowaniami mobbingowymi jest niemiecki psychiatra i profesor psychologii — Heine Leyman, który w 1984 roku wprowadził termin „mobbing” na stałe do psychologii, stosując go do określenia terroru psychicznego stosowanego wobec wybranych pracowników w miejscu pracy, który charakteryzuje się wrogimi i nieetycznymi zachowaniami, powtarzanymi w sposób systematyczny przez jedną lub większą liczbę osób, skierowanymi głównie przeciwko pojedynczej osobie, która w wyniku mobbingu zostaje pozbawiona szans na pomoc i obronę poprzez powtarzające się zachowanie mobbujące. Dokładnie opisał poszczególne grupy symptomów mobbingu i pogrupował je w pięć kategorii, w ramach których wyróżnił

³ Keashly L., *Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: the target perspective*, “Violence and Victims” 16 (3)/2001

⁴ Hoel H., Sparks K., Cooper C.L., *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*, ILO, 2001.

szczegółowe działania. Są to: oddziaływania wpływające negatywnie na procesy komunikowania się, stosunki społeczne, percepcję danej osoby w otoczeniu, pozycję zawodową ofiary oraz wywierające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary.

Wprowadził także kryteria mobbingu, które zostały przyjęte w niniejszym badaniu, gdzie mobbing został zdefiniowany jako oddziaływanie trwające nie mniej niż sześć miesięcy, stosowane systematycznie przynajmniej raz w tygodniu, godzące w godność i osobowość człowieka, naruszające integralność psychiczną i fizyczną, wywołujące lęk związany z utratą zatrudnienia oraz wpływające na pogorszenie atmosfery i wydajności pracy w przedsiębiorstwie⁵.

W polskim znowelizowanym Kodeksie pracy, obowiązującym od 1 maja 2004 roku, w artykule 94 paragraf 2 mobbing definiowany jest jako: 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.

Dyskryminacja z kolei to nieuzasadnione różnicowanie czyjejs sytuacji albo praw, w szczególności ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną, stan cywilny oraz rodzinny.

W świetle przepisów Kodeksu pracy dyskryminowanie bezpośrednie ma miejsce, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn (płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony, nieokreślony, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy) był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy. Przykładem dyskryminacji bezpośredniej może być np. uzyskiwanie za tę samą pracę wynagrodzenia różnej wysokości. Jednak, w rzeczywistości dyskryminacja przyjmuje bardziej subtelne formy. Z tego powodu mówimy także o dyskryminacji pośredniej.

Dyskryminacja pośrednia zachodzi wówczas, gdy pozornie neutralne przepisy, kryterium lub praktyka wywołują szczególnie niekorzystną sytuację określonej grupy osób w stosunku do innych osób. Czasami taki przepis, kryterium lub praktyka są uzasadnione i zgodne z prawem i jak wynika z Kodeksu pracy dyskryminację pośrednią — w odróżnieniu od dyskryminacji bezpośredniej — można usprawiedliwić obiektywnymi powodami.

Problematyka dyskryminacji jest przedmiotem zainteresowania Komisji Europejskiej, która zajmuje się także badaniami dotyczącymi skali tego zjawiska. Badania z roku 2009 wskazują, że dyskryminacja ze względu na rasę, religię, wiek, niepełnosprawność lub orientację seksualną wynosi 16%⁶ czyli dotyczy co 6. obywatela UE. Według komisarza ds. równości szans „dyskryminacja nadal stanowi problem w całej

⁵ *The Mobbing Encyclopedia* [w:] <http://www.leymann.se>

⁶ Badania Komisji europejskiej. Bruksela, listopad 2009 r. dostępne na <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1686&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en> (dostęp 23.04.2010).

Europie, a jej postrzeganie przez społeczeństwo praktycznie nie zmieniło się w porównaniu z ubiegłym rokiem. Jednym z powodów do niepokoju jest obserwowane nasilenie się dyskryminacji ze względu na wiek w wyniku recesji”. Dyskryminacji ze względu na wiek doświadcza 6% badanych Europejczyków. Aż „58% Europejczyków uważa, że dyskryminacja ze względu na wiek jest w ich kraju powszechnym zjawiskiem, 53% respondentów wyraża podobną opinię w stosunku do dyskryminacji osób niepełnosprawnych (45% w 2008 r.). Powszechna jest także dyskryminacja ze względu na przynależność etniczną lub rasową. Według badań przeprowadzonych przez FRA (Agencja Praw Podstawowych Unii Europejskiej) 55% migrantów i przedstawicieli mniejszości objętych badaniem jest zdania ze dyskryminacja ze względu na pochodzenie etniczne jest w ich kraju powszechna, 37% natomiast twierdzi, że osobiście doświadczyło dyskryminacji w ciągu ostatniego roku. Z raportu wynika, że najbardziej dyskryminowaną grupą są Romowie, a także osoby pochodzące Afryki Subsaharyjskiej (41%) i Afryki Północnej (36%).

Zjawisko dyskryminacji jest obecne wyraźnie na rynku pracy. Dyskryminacyjny charakter wykazuje rozbieżność w zarobkach, gdyż we wszystkich krajach UE kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni. W latach 1998–2006 przeciętne zróżnicowanie wynagrodzeń z powodu płci zmniejszyło się o 2% (z 17% na 15%). W 2006 roku największe dysproporcje zanotowano w Estonii (25% mniejsze zarobki kobiet od zarobków mężczyzn) i na Cyprze (24%), na trzecim miejscu znalazły się Słowacja i Niemcy (po 22%). Polska zajmowała 21 miejsce w rankingu europejskich krajów z wynikiem 10% różnicy⁷. W przeliczeniu na przepracowaną godzinę kobiety w UE zarabiają średnio o 17,4 proc. mniej niż mężczyźni⁸, a w sektorze prywatnym nawet 25% mniej⁹. Według ankiety dotyczącej dyskryminacji na rynku pracy przeprowadzonej w 2007 roku przez portal rekrutacyjny pracuj.pl (w ramach 2. edycji akcji „Pracodawcy dla aktywizacji”, mającej zachęcić pracodawców do otwarcia się na różne grupy społeczne) aż 90% respondentów uważa, że w Polsce istnieją grupy społeczne, które są pomijane lub dyskryminowane na rynku pracy. Wskazują najczęściej na osoby po 50. roku życia (61%), niepełnosprawnych (51%), a także byłych więźniów (48%), młode matki (48%), osoby długotrwale bezrobotne (47%) oraz osoby wchodzące na rynek pracy (44%). Pomimo szeregu działań, mających na celu przezwyciężenie tego zjawiska, dyskryminacja w Polsce i innych krajach UE nadal istnieje.

2. Cele i metoda badawcza

Przeprowadzone badania dotyczyły następujących obszarów badawczych: mobbingu, dyskryminacji oraz innych zjawisk dysfunkcyjnych w organizacji także w zakresie re-

⁷ Zróżnicowane traktowanie ze względu na płeć, Artykuł dostępny na http://europa.eu/abc/keyfigures/work/gender/index_pl.htm (dostęp 23.04.2010).

⁸ Równość kobiet i mężczyzn w czasach kryzysu, czerwiec 2009. Artykuł powstał w oparciu o badania Komisji Europejskiej. Dostępny na http://ec.europa.eu/news/employment/090616_pl.htm (dostęp 23.04.2010).

⁹ Równe traktowanie — również w praktyce?, wrzesień 2009. Artykuł powstał w oparciu o badania Komisji Europejskiej. Dostępny na http://ec.europa.eu/news/justice/080929_1_pl.htm (dostęp 23.04.2010).

alizacji narzędzi polityki personalnej. Kwestionariusz ankiety został stworzony w ramach badań grantowych w Katedrze Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego Wydziału Zarządzania AGH. W badaniu wzięło udział 737 osób. Kwestionariusz zamieszczony w Internecie wypełniali studenci studiów zaocznych Wydziału Zarządzania AGH oraz osoby przypadkowe lub zaproszone przez zespół realizujący projekt oraz współpracujących studentów. Grupa ta została celowo tak dobrana, ze względu na specjalistyczny charakter zadawanych pytań oraz wymaganą umiejętność obiektywnej oceny sytuacji. Badanie odbywało się w okresie od marca 2009 do maja 2010.

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki dotyczące:

1. Skali mobbingu w badanej próbie.
2. Subiektywnej oceny dotkliwości mobbingu.
3. Konsekwencji mobbingu.
4. Skali i objawów dyskryminacji.
5. Związków pomiędzy mobbingiem i dyskryminacją doświadczanymi przez badanych a podejmowaniem działań dysfunkcyjnych w organizacji.

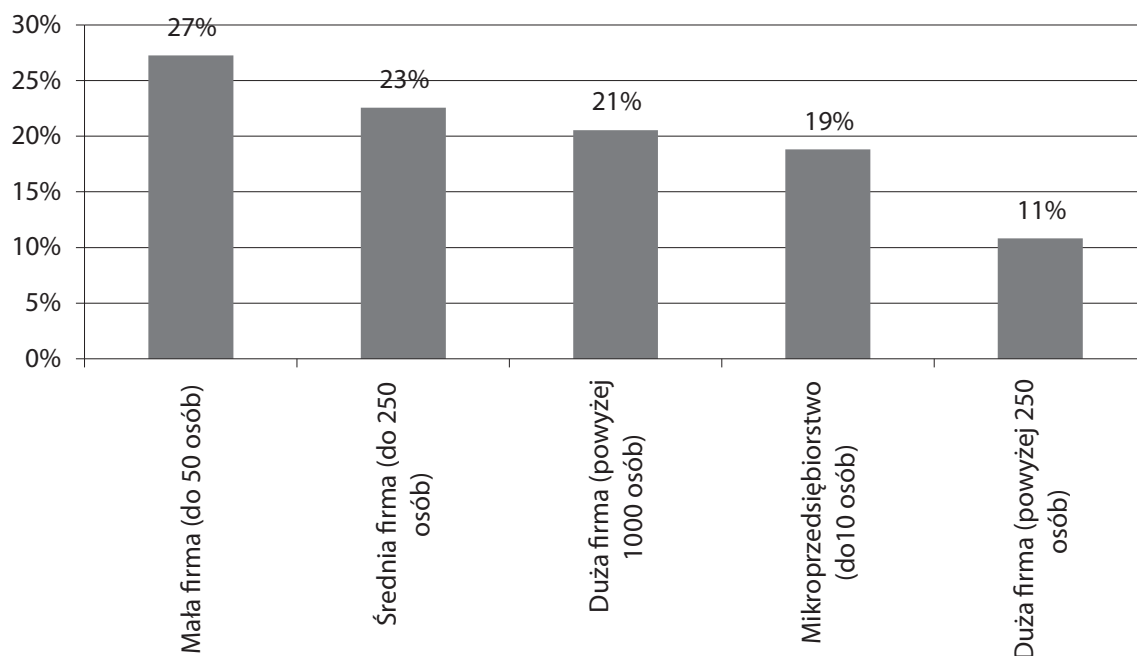
3. Opis badanej grupy

W badaniu wzięło udział 66% kobiet i 34% mężczyzn. Najliczniej reprezentowana była grupa osób w wieku od 25 do 34 lat (44%). Nieco mniejszy odsetek stanowiły osoby poniżej 24 lat (32%). Najczęściej wśród badanych spotkać można było osoby ze stażem pracy nieprzekraczającym dwóch lat (37%). Około 30% posiadało staż od 3 do 5 lat. Najniższy odsetek stanowiły osoby pracujące od 16 do 21 lat i ponad 21 lat (po 5%). Około jedna trzecia ankietowanych (37%) pochodziła ze wsi, podobny odsetek pochodził z mniejszych miast do 50 tys. mieszkańców. Pozostali pochodzili z większych miast. Osoby biorące udział w ankiecie w większości miały wykształcenie średnie (42%) i wyższe (55%), większość to pracownicy szeregowi lub pracujący na stanowisku samodzielnym. 17% badanych zajmowało stanowiska kierownicze różnych szczebli.

Najliczniej reprezentowaną branżą była sprzedaż — zajmuje się nią co piąty respondent. Nieco mniej osób (16%) pracuje w produkcji przemysłowej, a 14% w administracji. Połowa ankietowanych osób pracuje w firmie prywatnej (spółce) z przeważającym kapitałem polskim. Co czwarty ankietowany pracuje w administracji państwowej lub samorządowej, a co piąty w firmie prywatnej z kapitałem zagranicznym. Najmniejszy odsetek ankietowanych to osoby pracujące w organizacjach pozarządowych (2%). Rozkład procentowy ankietowanych był podobny dla każdej wielkości firmy i nie przekraczał 27% ankietowanych, jednak największy odsetek stanowiły osoby pracujące w małych firmach (27%).

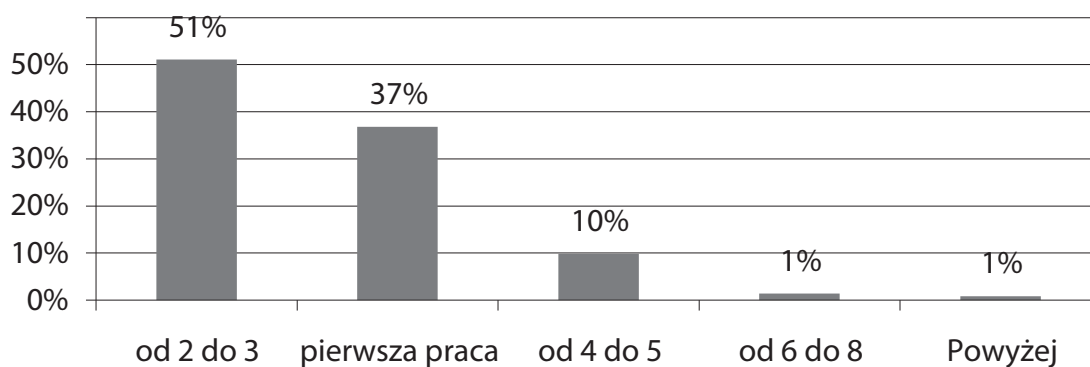
Większość firm, w jakich pracowali respondenci miała siedzibę w mieście do 50 tys. mieszkańców, co czwarta firma w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców. Najmniejszy odsetek firm miał swoją siedzibę na wsi 12%, a tylko 9% w mieście od 101 tys. do 500 tys. mieszkańców. Największy odsetek badanych osób miał umowę na czas nieokreślony (61%). Co piąty z badanych pracowników posiadał umowę na czas określony. Pozostałe formy zatrudnienia nie przekraczają progu 3%. W innych formach zatrudnienia

respondenci wskazywali: umowę na czas próbny, na zastępstwo, kontrakt, pracownik tymczasowy, praca bez umowy (na „czarno”), 1/2 etatu, 1/4 etatu, 7/8 etatu, umowa agencyjna, umowa cywilno-prawna o świadczenie usług przez przedstawiciela.



Rysunek 1. Wielkość firmy w jakiej pracują respondenci

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 2. Która praca z kolei

Źródło: opracowanie własne

Dla połowy respondentów obecne zajęcie to druga lub trzecia praca. Dla 37% osób obecne zajęcie to pierwsza praca. 1% osób zmieniał pracę od 6 do 8 razy i 1% powyżej 8 razy. Tylko 38% badanych pracuje w firmach, gdzie istnieją związki zawodowe.

4. Skala mobbingu w badanej próbie

Analizując skalę mobbingu w badanej próbie, można wskazać, że aż 39,5% badanych doświadczyło mobbingu (kryteria wskazane przez Leymanna). Dla potrzeb badania zdecydowano się jednak wyróżnić trzy poziomy natężenia negatywnych zjawisk:

1. **Mobbing** — występuje wtedy, gdy pojawią się trzy symptomy lub więcej z 47 działań i spełniają one następujące warunki: trwały co najmniej 6 miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej. Doświadczenia osób mobbowanych (dane uzyskane z wywiadów) wskazują, że występowanie mobbingu związane jest raczej z kilkoma symptomami niż z pojedynczym symptomem.
2. **Słaby mobbing** — występuje wtedy, gdy pojawią się jeden lub dwa symptomy z 47 działań i spełniają one następujące warunki: trwały co najmniej 6 miesięcy i występowały raz w tygodniu lub częściej.
3. **Symptomy mobbingu** — wszystkie pozostałe przypadki, w których wystąpiły działania mobbingowe, ale nie spełniały kryteriów określonych przez Leymanna.
4. **Brak mobbingu** — żadne z 47 działań określających mobbing nie miało miejsca.

W tabeli 3. przedstawiono podział ankietowanych ze względu na odczuwanie symptomów mobbingu.

Tabela 3. Poziom odczuwania symptomów mobbingu wśród ankietowanych

	Liczność	Procent
Brak mobbingu	117	15,9
Symptomy mobbingowe	329	44,6
Słaby mobbing	196	26,6
Mobbing	95	12,9

Źródło: opracowanie własne

Około 16% ankietowanych nie miało w ogóle do czynienia z mobbingiem w pracy zarówno jeśli chodzi o własne doświadczenia, jak i obserwacje innych pracowników. Najwięcej ankietowanych doświadczyło symptomów mobbingowych (44,6%). Prawie 27% respondentów doświadczyło słabego mobbingu, a 13% było ofiarami mobbingu.

Wśród osób, które doświadczyły silnego mobbingu skala nacisku rozkładała się w różny sposób. Około 33% doświadczyło trzech działań, 19% — czterech działań, a 11% — pięciu działań mobbingu silnego. Pozostałe osoby doświadczały więcej niż pięć tego rodzaju działań. W przypadku trzech osób było to aż 23, 24 i 25 działań.

Z testu chi kwadrat Pearsona wynika, że najprawdopodobniej istnieje zależność między charakterem mobbingu a miejscem zamieszkania — $p < \alpha$ ($p = 0,01364$). Mobbing występuje najczęściej w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców (około 19%) oraz w miastach do 50 tys. mieszkańców (około 12%). Największy udział działań mobbingowych o charakterze słabym pojawia się także w największych miastach i maleje wraz ze spadkiem wielkości miejsca zamieszkania do miast o wielkości do 50 tys. Mieszkań-

ców, a na wsi znowu wzrasta do 29%. Brak działań mobbingowych występuje w największym udziale w miastach o średniej wielkości (około 19%).

Ponadto istnieje najprawdopodobniej zależność między charakterem mobbingu a wykształceniem — $p < \alpha$ ($p = 0,00040$).

Wraz ze wzrostem wykształcenia spada udział osób mobbingowanych (aż do poziomu wykształcenia wyższego z licencjatem), następnie zaczyna ponownie wzrastać liczb osób mobbingowanych. W przypadku mobbingu słabego widać zależność, że wraz ze wzrostem wykształcenia osoby mobbingowanej spada udział procentowy pojawiania się mobbingu. Symptomy mobbingowe nasilają się wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia, tylko w przypadku wykształcenia wyższego magisterskiego nieco się obniżają. Może więc chodzi tutaj bardziej o złe traktowanie w miejscu pracy? Brak mobbingu ma mniej więc podobny udział we wszystkich grupach określonych przez wykształcenie.

Najprawdopodobniej istnieje także zależność między występowaniem mobbingu a miejscem siedziby firmy — $p < \alpha$ ($p = 0,04123$).

Mobbing najczęściej występuje w firmach, które swoje siedziby mają w największych miastach — powyżej 100 tys. mieszkańców. Najmniejszy udział jest w firmach mających siedzibę w miastach od 51 do 100 tys. mieszkańców.

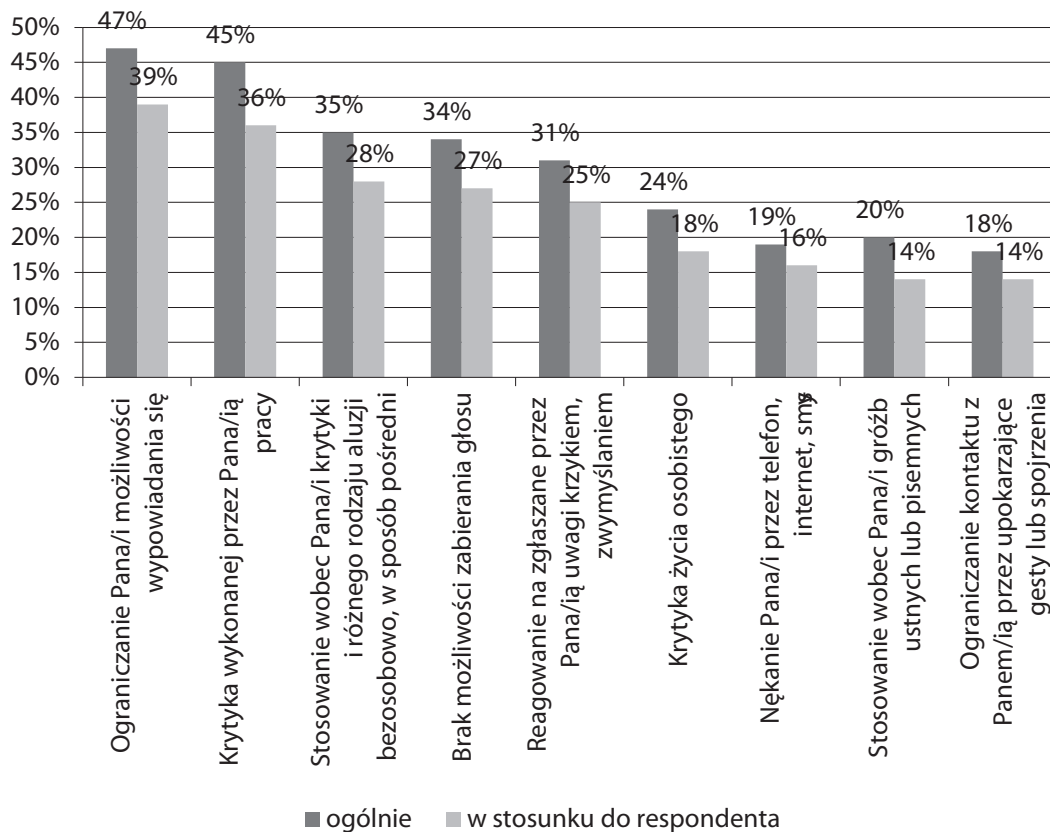
Zadecydowanie mniej działań mobbingowych zauważyć można w przypadku osób, które pracują w swoim pierwszym miejscu zatrudnienia, niż w przypadku osób, które pracują w kolejnych ($p = 0,01769$). Jest to też związane z wiekiem osób doświadczających mobbingu. Z testu chi kwadrat Pearsona wynika, że najprawdopodobniej istnieje zależność między charakterem mobbingu a wiekiem — $p < \alpha$ ($p = 0,04628$). Wraz z wiekiem zwiększa się odsetek osób nieodczuwających mobbingu. Można także zauważyć, że wraz z wiekiem zmniejsza się odsetek osób odczuwających symptomy mobbingowe. Najwięcej osób poddanych mobbingowi słabemu jest w grupie osób młodszych od 25 lat do 34 lat oraz poniżej 24 lat. Mobbing (o większym natężeniu objawów) najczęściej odczuwają osoby w wieku od 35 do 44 lat, najrzadziej zaś osoby najstarsze.

5. Występowanie działań mobbingowych

Badanie zostało tak przeprowadzone, aby można było zestawiać ze sobą działania o charakterze mobbingowym w grupach scharakteryzowanych przez Leymanna. W przeprowadzonej ankiecie proszono o określenie częstotliwości występowania zachowania, długość trwania, obserwowanie takich zachowań w stosunku do innych osób oraz o ocenę dotkliwości danego działania.

6. Działania utrudniające proces komunikacji

Na wykresie 1. zostały zestawione zachowania mobbingowe z pierwszej grupy według Leymanna. Wykres obrazuje skalę występowania tych działań wśród uczestników badania. Wskazuje także, jak wiele osób w organizacji było świadkami takich działań.

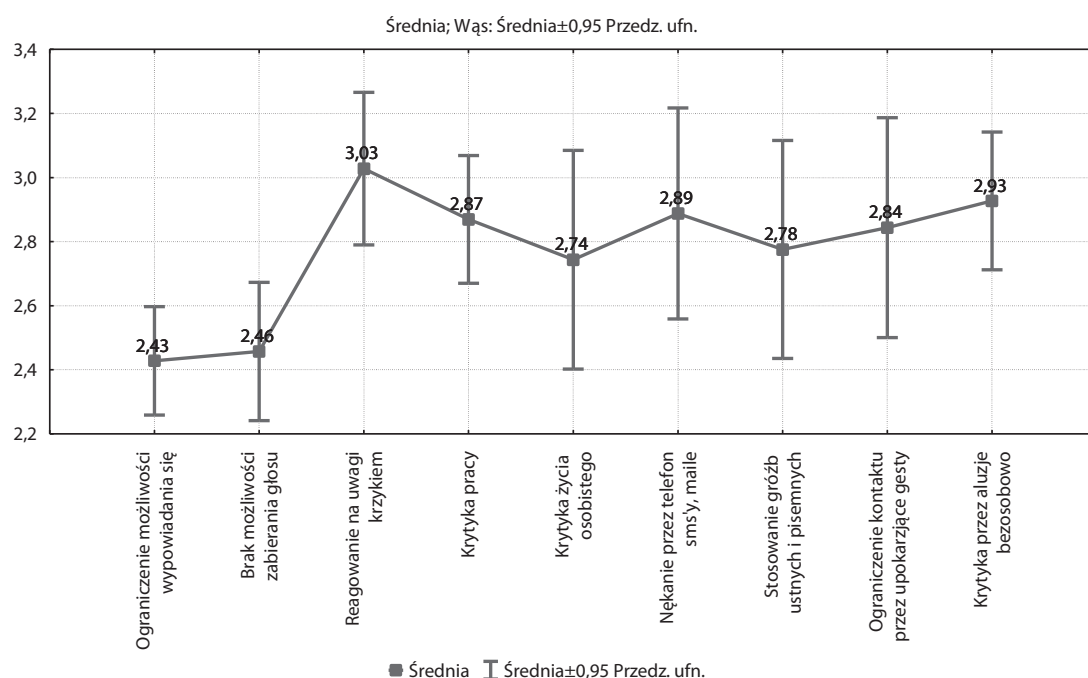


Wykres 1. Działania utrudniające proces komunikacji wskazane przez respondentów ogólnie oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej stosowane działania utrudniające proces komunikacji, jakich doświadczyli osobiście respondenci, to: ograniczanie możliwości wypowiedzania się (tę opcję wskazało 39% badanych — czyli 288 osób) oraz krytyka wykonywanej pracy (36% — 269 osób). Najmniej zaś wskazań otrzymało ograniczanie kontaktu przez upokarzające gesty lub spojrzenia oraz stosowanie gróźb ustnych lub pisemnych (po 14% czyli 100 osób). Warto zauważyć, że częstotliwość tego typu symptomów jest dość wysoka.

Kolorem zielonym zostały oznaczone doświadczenia osób obserwujących takie zachowania. Z wykresu 2. wynika, że tendencja procentowa zaobserwowana w odniesieniu do innych osób i doświadczenia własne pokrywają się. Jest to zrozumiałe, ponieważ są one proporcjonalne do faktycznej sumarycznej liczby wyszczególnionych zachowań.



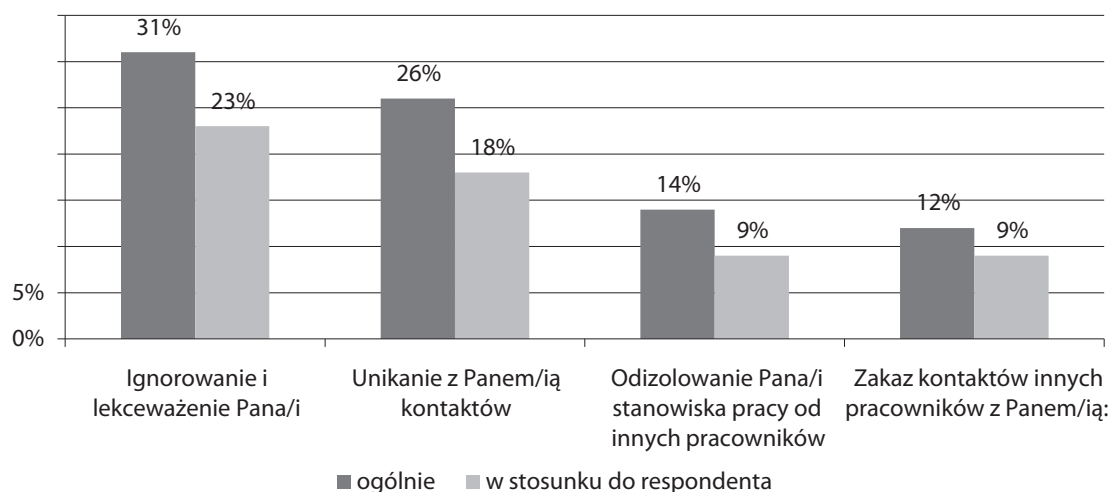
Wykres 2. Średnia dotkliwość dla zachowań z grupy pierwszej

Źródło: opracowanie własne

Z wykresu wynika, że najbardziej dotkliwe jest według respondentów reagowanie krzykiem na zgłaszane uwagi (średnia ocena dotkliwości była na poziomie 3 pkt) oraz stosowanie wobec respondentów krytyki i różnego rodzaju aluzji bezosobowych, pośrednich (średnia ocena 2,93 pkt). Najmniej dotkliwie odczuwane są działania w sferze ograniczenia możliwości wypowiedzania się (2,43 pkt) oraz brak możliwości zabierania głosu (2,45 pkt).

7. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne

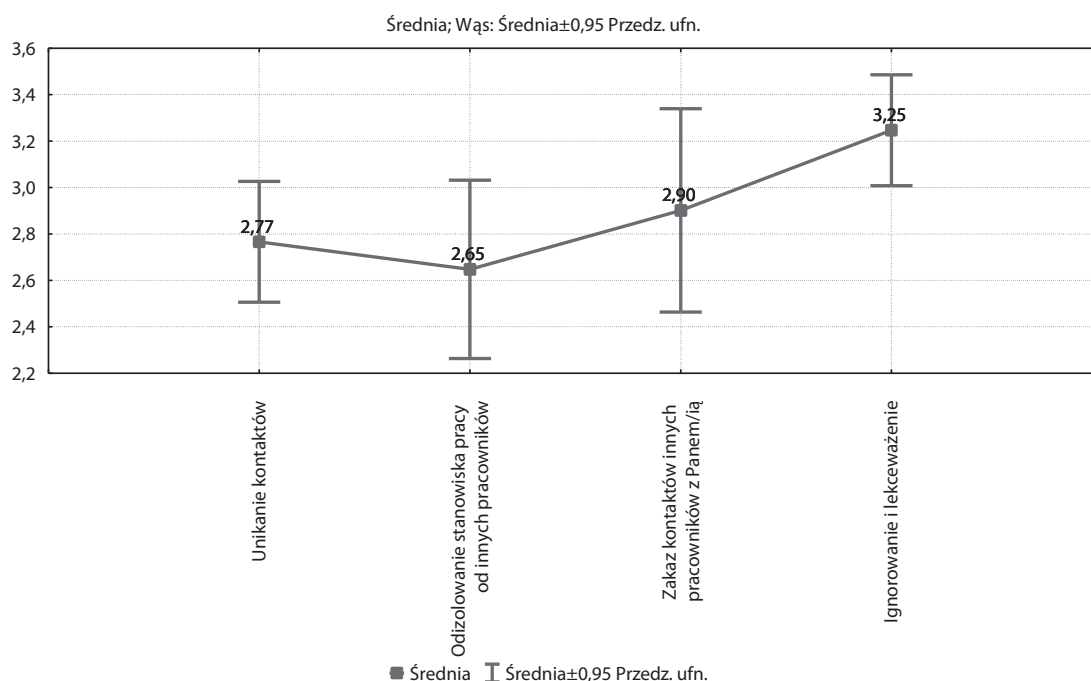
Wykres 3. przedstawia częstotliwość osobistego udziału w zachowaniach z drugiej grupy oraz tę samą zależność w przypadku świadków działań. Jak możemy odczytać z wykresu, działania z grupy drugiej są rzadsze niż te z grupy pierwszej. Najczęściej spotykane jest ignorowanie i lekceważenie (23%), najrzadziej zaś zakaz kontaktu z innymi pracownikami (9%). Warto zauważyć, że dwa pierwsze działania, pomimo iż prawdopodobnie bardzo bolesne dla ofiar, nie są aż tak jawne, jak odizolowanie stanowiska pracy lub wyrażony otwarcie zakaz kontaktów z innymi. Mobber może więc, stosując je, czuć się bardziej bezkarnie niż w przypadku stosowania działań łatwo zauważalnych przez innych uczestników organizacji.



Wykres 3. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne wskazane przez respondentów ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

W tym przypadku również obserwujemy korelację dodatnią pomiędzy liczbą ofiar a liczbą świadków działania.



Wykres 4. Średnie oceny dotkliwości poszczególnych działań wpływających na relacje społeczne

Źródło: opracowanie własne

Z wykresu wynika że najbardziej dotkliwe jest ignorowanie i lekceważenie pracowników (3,25 pkt) oraz zakaz kontaktów innych pracowników z respondentem. Najmniej uciążliwe jest odizolowanie stanowiska pracy od innych pracowników (2,65 pkt).

8. Działania naruszające wizerunek ofiary mobbingu

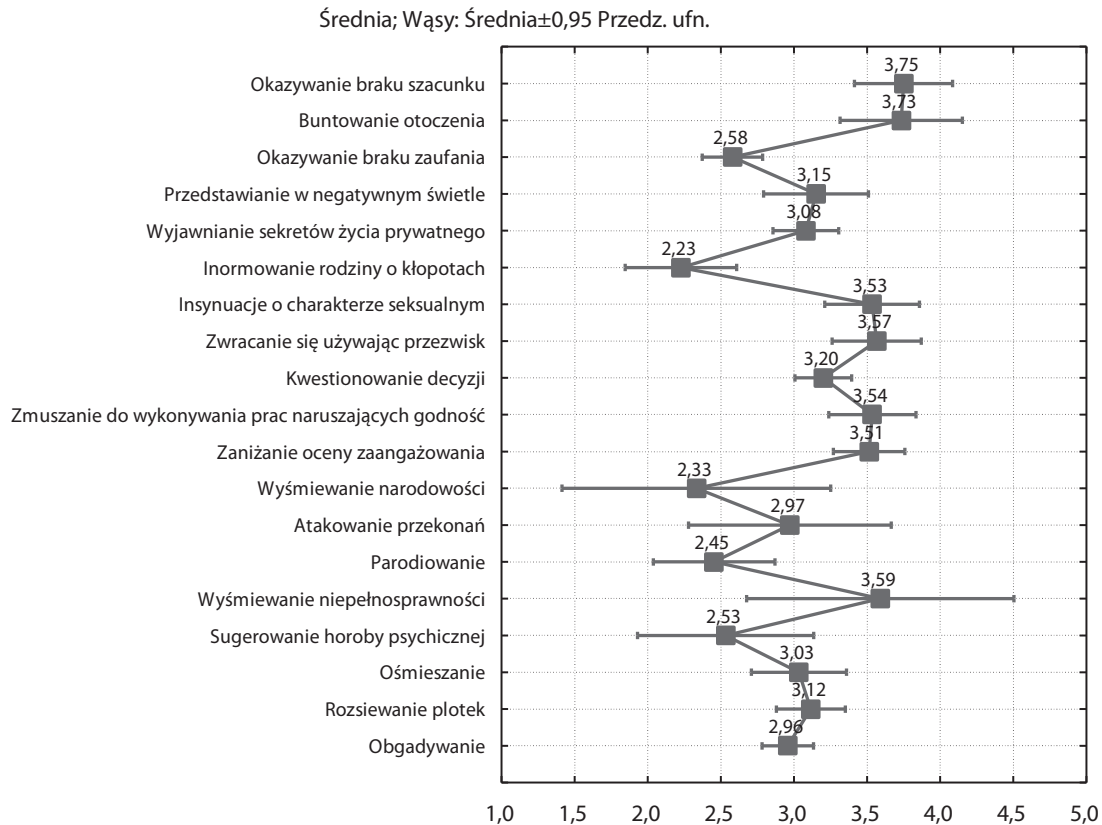


Wykres 5. Zestawienie zachowań mobbingowych naruszających wizerunek ofiary — ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

W trzeciej grupie znajdują się działania naruszające wizerunek ofiary. Wykres 5. przedstawia ilość osób, które były ofiarami lub świadkami takich zachowań. Najczęściej spotykanym zachowaniem z trzeciej grupy jest obgadywanie. Bardzo dużo, bo aż 57% osób

odpowiedziało, że było ofiarą takiego zachowania. Podobnie często (45%) spotykano się z obgadywaniem. Są to powszechne zjawiska.



Wykres 6. Dotkliwość działań naruszających wizerunek respondentów

Źródło: opracowanie własne

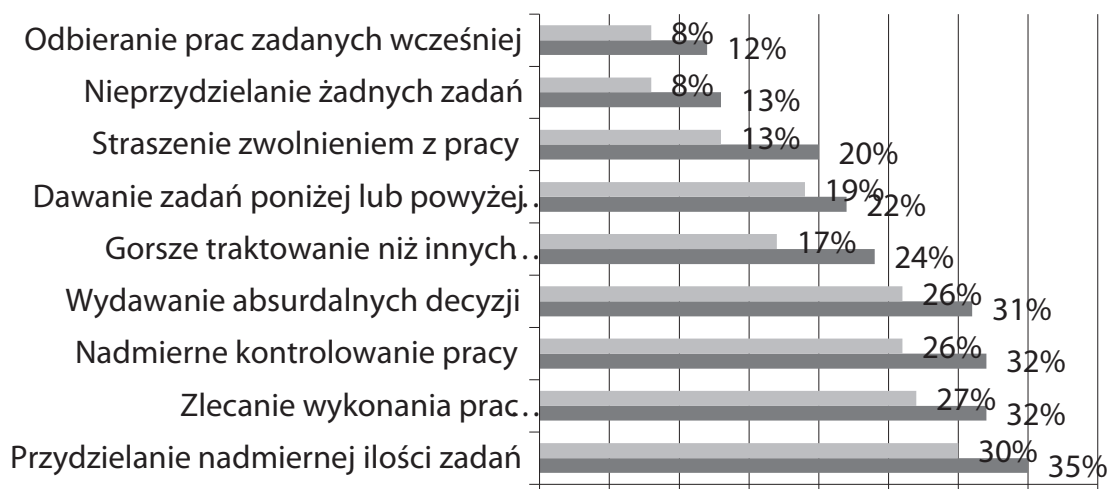
Najbardziej dotkliwie respondenci odczuwają okazywanie braku szacunku (średnia ocena to 3,75) oraz buntowanie otoczenia (3,73). Najmniej odczuwane jest informowanie rodziny o kłopotach w pracy, prawdopodobnie rzadkie lub mało prawdopodobne.

9. Działania wpływające na pozycję zawodową

Kolejna, czwarta grupa działań, to oddziaływania związane z nastawianiem na pozycję zawodową ofiary. Wykres 7. przedstawia procentową liczbę osób, które spotkały się z wybranymi zachowaniami.

Najwięcej, bo około 30% osób z badanej grupy spotkało się z przydzielaniem nadmiernej ilości zadań oraz zlecano im zadania bezsensowne (27%).

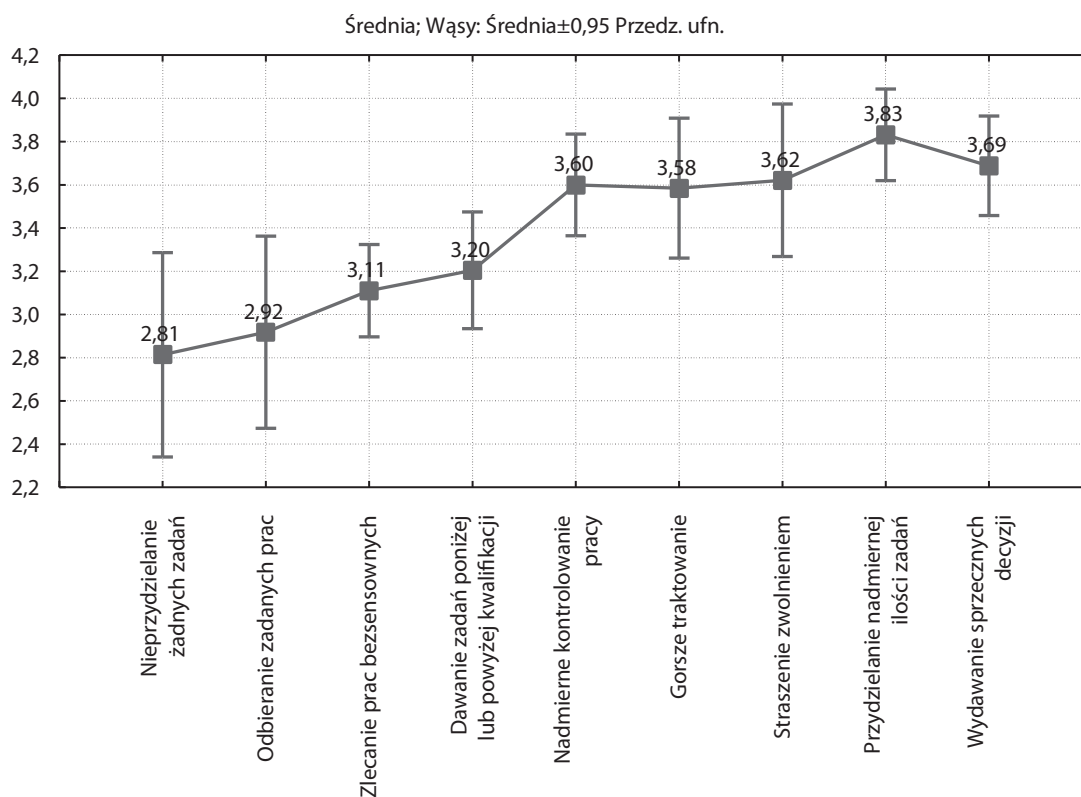
Najmniejszy odsetek wskazał odbieranie prac zadanych wcześniej i nieprzydzielanie żadnych zadań do wykonania (po 8%).



■ w stosunku do respondenta ■ ogólnie

Wykres 7. Zestawienie zachowań mobbingowych wpływających na pozycję zawodową ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne



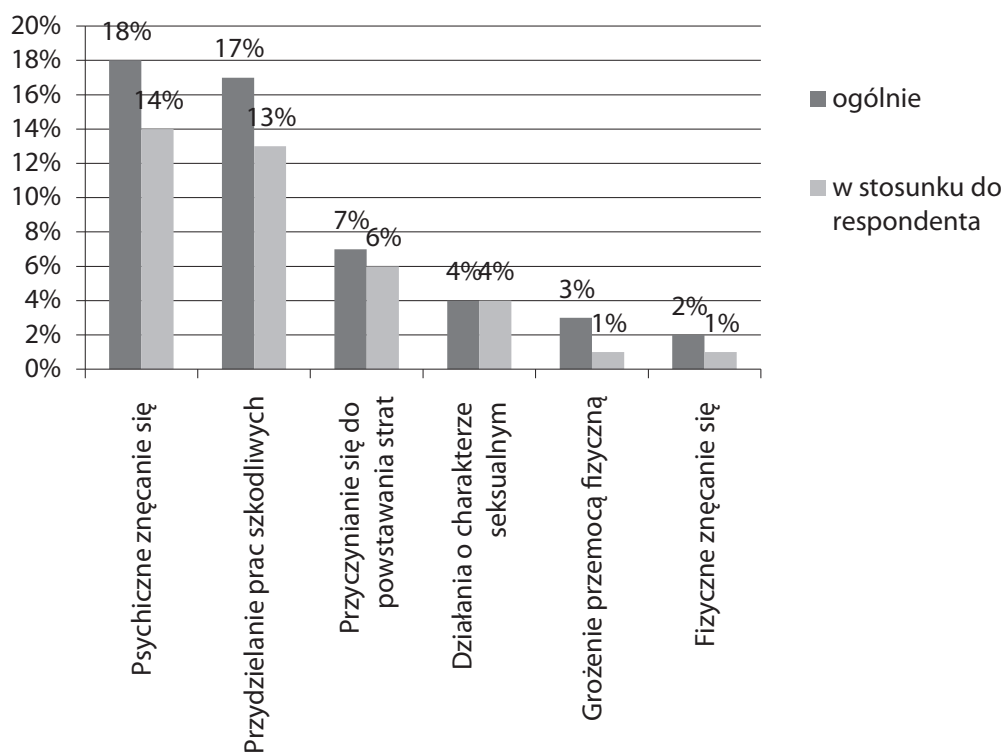
Wykres 8. Średnie dotkliwości działań wpływających na pozycję zawodową

Źródło: opracowanie własne

Ze średnich wynika, że najbardziej dotkliwie jest przydzielanie nadmiernej ilości zadań (3,83), natomiast najmniej odczuwają respondenci nieprzydzielanie żadnych zadań (2,81).

10. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie, związane ze stosowaniem przemocy

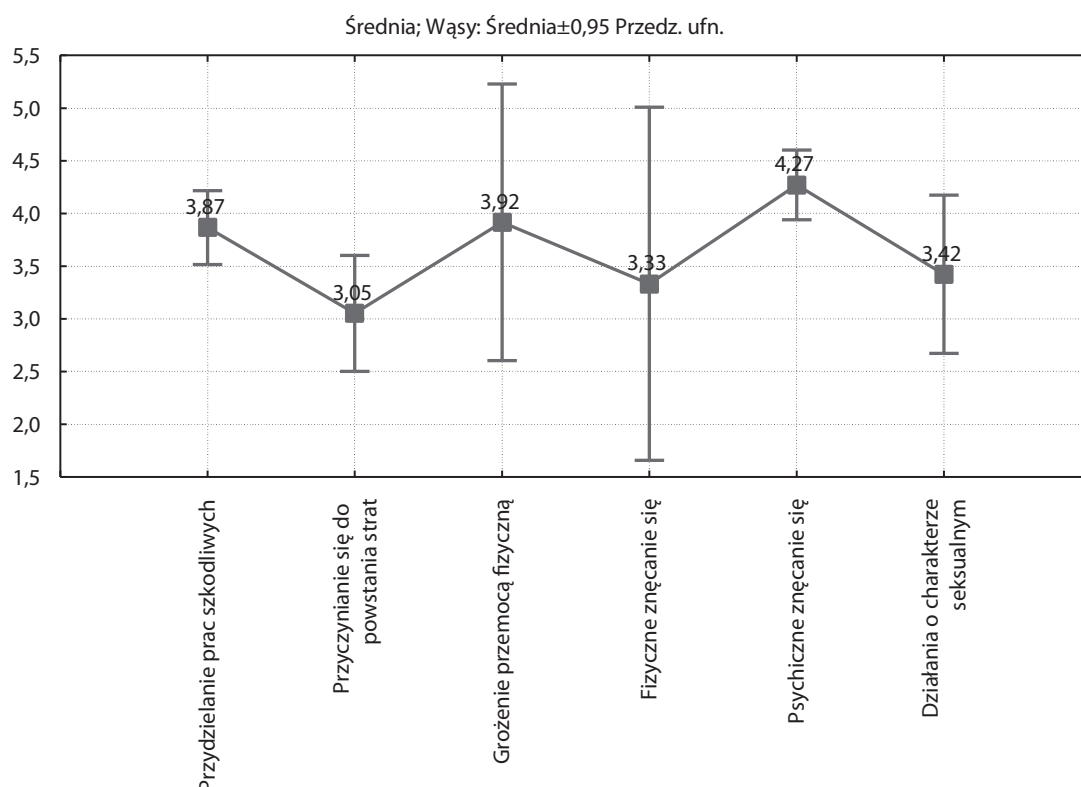
Ostatnia, piąta grupa, wyróżniona przez Leymanna zawiera najbardziej szkodliwe i najbardziej dotkliwie zachowania wobec osoby mobbingowanej. Wykres 9. obrazuje skalę tego zjawiska wśród przebadanej grupy.



Wykres 9. Zestawienie zachowań mobbingowych mających wpływ na zdrowie ogółem oraz odczuwane bezpośrednio

Źródło: opracowanie własne

Niestety najczęstsze symptomy w tej kategorii to: psychiczne znęcanie się (14%) i przydzielanie prac szkodliwych (13%). Najrzadziej zdarza się fizyczne znęcanie oraz groźenie przemocą fizyczną.



Wykres 10. Ocen średniej dotkliwości działań mających wpływ na zdrowie, związanych z zastosowaniem przemocy

Źródło: opracowanie własne

Najbardziej dotkliwe w odczuciu respondentów jest psychiczne znęcanie się (4,27), a najmniej — przyczynianie się do powstania strat materialnych. Działania tej grupy mają najwyższy ogólny współczynnik szkodliwości, co nie jest zaskakujące.

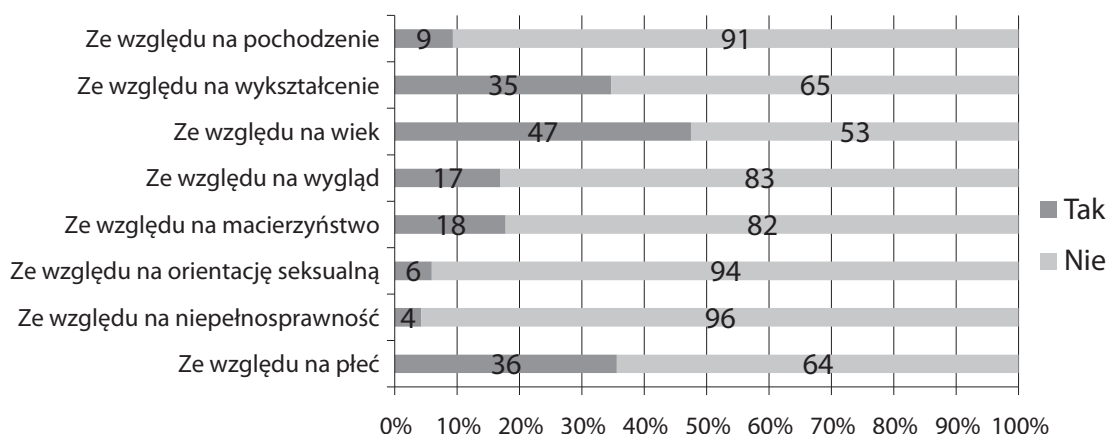
Przedstawione powyżej rezultaty badań wskazują na bardzo niepokojące rozmiary zjawiska mobbingu w badanych przedsiębiorstwach. W dalszej kolejności zostanie przedstawiona skala dyskryminacji w badanej próbie.

11. Skala dyskryminacji w badanej próbie

Zdecydowana większość ankietowanych przyznała, że jest dyskryminowana w miejscu pracy (84%). Na dyskryminację wskazywali zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Jednak jedynie 118 osób podało, jakiego typu jest to dyskryminacja. Poniżej przedstawione zostały uzyskane wyniki.

Najczęstszym powodem dyskryminacji wśród ankietowanych był wiek (47%), płeć (36%) i wykształcenia (35%). Najrzadziej wskazywano niepełnosprawność i orientację seksualną.

Najczęstszym objawem dyskryminacji były niższe zarobki (48%) i poczucie gorszego traktowania (47%). Najrzadziej jako przejaw dyskryminacji wskazywano zastraszanie zwolnieniem z pracy (20%).



Wykres 11. Typy dyskryminacji

Źródło: opracowanie własne



Wykres 12. Objawy dyskryminacji

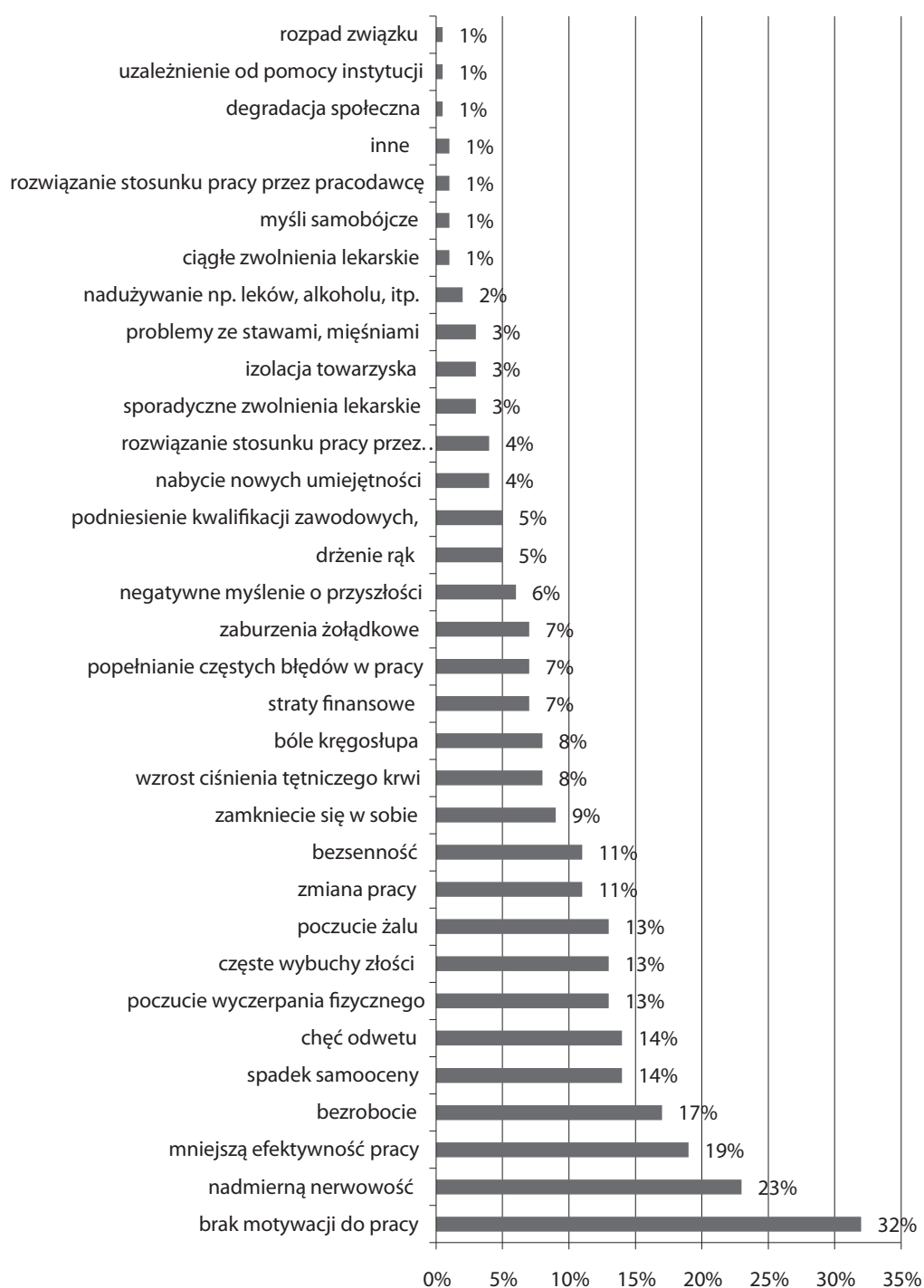
Źródło: opracowanie własne

12. Konsekwencje mobbingu

W krajach, w których od lat dokonuje się badań skutków mobbingu prowadzi się również szacunkowe obliczenia dotyczące skali kosztów ponoszonych przez pracodawców z powodu mobbingu i dyskryminacji. Wyniki tych analiz są zastraszające. Autorzy zajmujący się problematyką mobbingu wskazują najczęściej, że występowanie tego zjawiska przekłada się na¹⁰:

— obniżenie wydajności mobbowanego pracownika,

¹⁰ Dudek. B., *Stres traumatyczny związany z pracą — skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 11/2002, s. 2–4.



Wykres 13. Skutki poszkodowania przez mobbing

Źródło: opracowanie własne.

- koszty spowodowane wypadkami przy pracy powodowanymi przez mobbowane osoby,
- skutki finansowe absencji chorobowej,
- zwiększoną fluktuację, co związane jest ze wzrostem kosztów doboru, szkolenia i niskiej efektywności nowych pracowników w okresie adaptacji,

- pogorszeniem wizerunku firmy poprzez gorzej pracujących zatrudnionych, którzy także, jak można przypuszczać, żalą się znajomym, lekarzom, terapeutom,
- spadek jakości obsługi klientów przez osoby doświadczające mobbingu,
- spadek zaufania do kierownictwa i prawdopodobne pogorszenie atmosfery w zespole, firmie,
- spowolnienie tempa rozwoju organizacji —to efekt pogorszenia się atmosfery i spadku wydajności, bierności, braku planów i twórczej atmosfery,
- koszty, związane z odszkodowaniami dla ofiar mobbingu.

Przeprowadzone przy współudziale autorki badania pozwoliły na sprawdzenie, jakie są dla badanych realne konsekwencje podejmowania działań mobbingowych. Na ich podstawie można także wnioskować o konsekwencjach, które dotyczą organizację.

Najczęstszą konsekwencją stosowania mobbingu dla ofiary okazał się brak motywacji do pracy, 32% ankietowanych odpowiedziało w ten właśnie sposób. Prawie 23% osób zauważyło u siebie nadmierną nerwowość, a 19% mniejszą efektywność pracy. Istotne, bo wskazane przez 14% respondentów, okazały się również chęć odwetu, spadek samooceny, poczucie żalu (13%), częste wybuchy złości (13%) oraz poczucie wyczerpania fizycznego (13%). Badania wskazały, że występują także inne konsekwencje mobbingu o najpoważniejszym charakterze takie, jak: uzależnienie od pomocy instytucji, degradacja społeczna, próby samobójcze, nadużywanie leków. Można się spodziewać, że wskazane powyżej skutki mobbingu odczuwane przez respondentów, miały wpływ na obniżenie ich efektywności pracy, przyczyniając się do spadku efektywności organizacji jako całości.

13. Wpływ mobbingu i dyskryminacji na częstotliwość zachowań dysfunkcyjnych i patologicznych

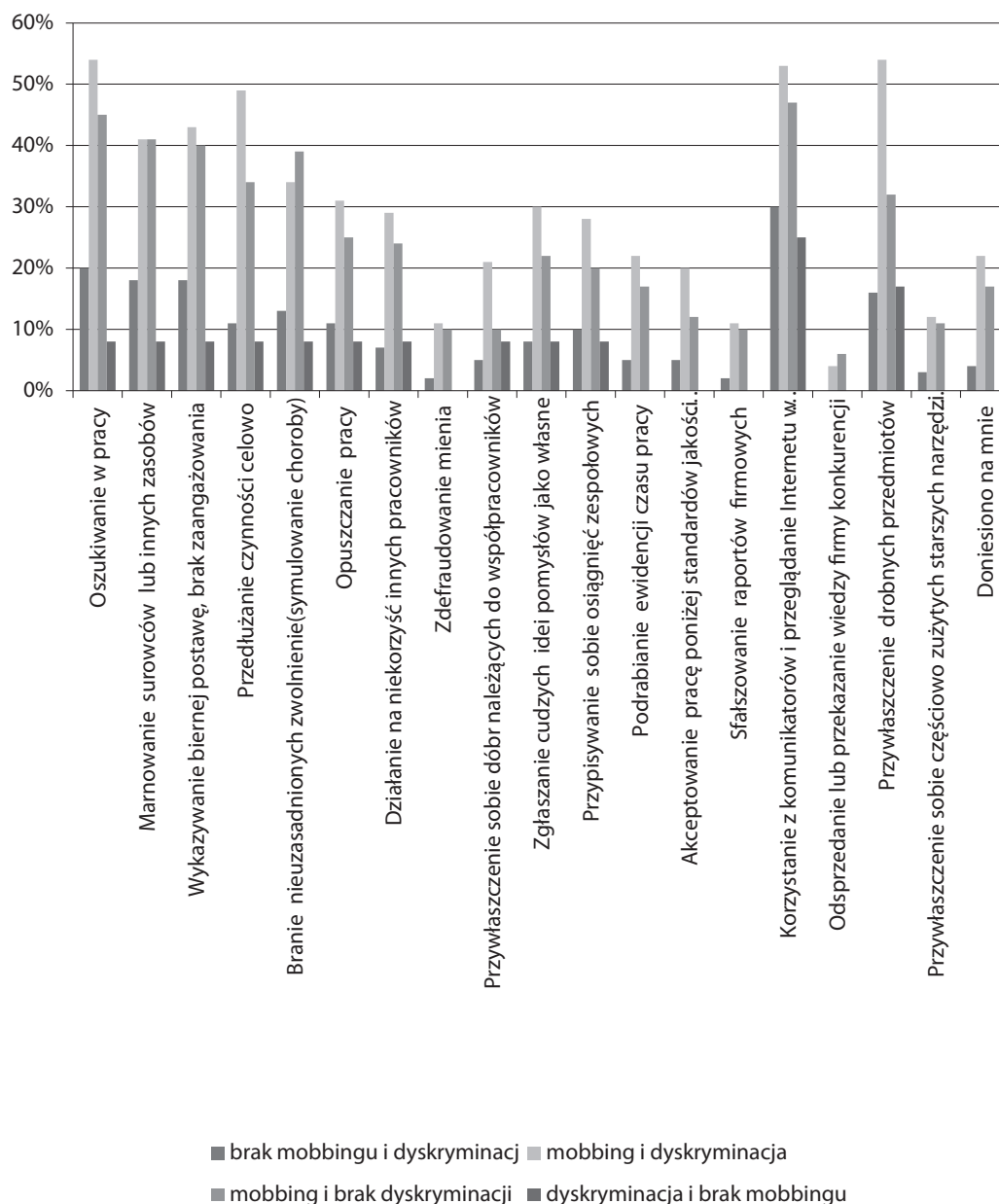
Odpowiedź na kolejne pytanie badawcze — czy osoby doświadczające mobbingu i dyskryminacji dopuszczają się częściej zachowań dysfunkcyjnych i patologicznych —dostarcza interesujących danych.

Z. Janowska¹¹ definiuje dysfunkcje w organizacji jako zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Według cytowanej autorki wynikają one głównie z zakłóceń wewnątrz podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa i relacji między poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem. Dla podkreślenia silniejszego charakteru opisywanych zjawisk używa się sformułowania patologia. W. Kieżun uważa, że patologia jest względnie trwałą niesprawnością organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji¹². Według R. Stockiego nie jest to wystarczająca definicja, ponieważ odwołuje się mocno do osądu społeczeństwa, dla-

¹¹ *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Janowska Z., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

¹² Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 1997.

tego proponuje on definicję, w której patologią organizacyjną nazywa każdą dysfunkcję w organizacji, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach¹³.



Wykres 14. Zależność pomiędzy odczuwaniem mobbingu i dyskryminacji a zachowaniami dysfunkcyjnymi i patologicznymi

Źródło: opracowanie własne

¹³ Stocki R., *Patologie organizacyjne — diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.

Dysfunkcje i patologie związane są także z kategorią tzw. zachowań nieetycznych¹⁴ które są świadomą i celową próbą dezintegracji organizacji niezgodną z jej wzorami społeczno-kulturowymi. Definicja ta podkreśla świadome działanie uczestników organizacji przyczyniające się do wywoływania zaburzeń w jej funkcjonowaniu.

Z badań wynika, że w większości symptomów wystąpiły istotne zależności, co oznacza, że rodzaj działań, jakim poddawani są pracownicy (mobbing lub dyskryminacja), wpływa na to, czy dopuszczają się oni zachowań patologicznych i dysfunkcyjnych. We wszystkich przypadkach badanych zachowań poziom istotności p był mniejszy niż przyjęty do badań poziom $\alpha=0,05$. Wyjątkiem są: zniszczenie komuś czegoś celowo, przywłaszczenie sobie dóbr należących do kontrahentów, przywłaszczenie sobie wytworów pracy należących do firmy, oszukiwanie przy pomocy systemu finansowo-księgowego oraz donoszenie na kogoś.

Jak wynika z przedstawionego wykresu w większości przypadków, gdzie zależności są istotne statystycznie, największy procent udziału w działaniach dysfunkcyjnych i patologicznych mają osoby, które są poddane mobbingowi i dyskryminacji. Te działania to: przywłaszczanie sobie drobnych przedmiotów, korzystanie z komunikatorów i przeglądanie prywatnej poczty w czasie pracy, oszukiwanie w pracy czy przedłużanie czynności celowo, wykazywanie biernej postawy i braku zaangażowania. Wyjątkiem jest: branie nieuzasadnionych zwolnień oraz odsprzedanie lub przekazanie wiedzy firmy konkurencji, gdzie większość to osoby niedyskryminowane, ale poddane mobbingowi. Warto zaznaczyć, że branie nieuzasadnionych zwolnień jest bardzo charakterystyczną formą obrony osób mobbingowanych. Można odnieść wrażenie, że podejmowane przez pracowników działania są swego rodzaju odwetem za złe traktowanie w pracy.

14. Wnioski końcowe

1. Analiza wyników wskazuje, że najbardziej powszechnymi zachowaniami są zachowania naruszające wizerunek ofiary, a w szczególności obgadywanie, kwestionowanie podejmowanych decyzji, okazywanie braku zaufania, rozsiewanie plotek. Wynik taki może również wskazywać na niską kulturę środowiska pracy oraz niskie kompetencje kadry zarządzającej. Oczywiście nie we wszystkich przypadkach można mówić o mobbingu, ale natężenie częstotliwości występowania powyższych symptomów budzi zaniepokojenie.
2. Za najbardziej dotkliwe uznano działania grupy V według Leymanna, czyli działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie, związane ze stosowaniem przemocy, a w szczególności psychicznym znęcaniem się, przydzielaniem prac szkodliwych. Wynik ten nie dziwi, można spodziewać się, że te symptomy są bardzo dotkliwe dla ofiar. Pocieszające jest jedynie to, że tego typu symptomów zanotowano relatywnie najmniej.

¹⁴ Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.

3. Aż 84% badanych wskazuje, że są dyskryminowani (przy czym już tylko 16% osób wskazuje na konkretny rodzaj dyskryminacji) — ze względu na płeć, wiek i wykształcenie. Jako objawy wskazywane są niższe, zarobki poczucie gorszego traktowania, ograniczenie możliwości awansu.
4. Badanie wskazuje niepokojące konsekwencje mobbingu zarówno dla zatrudnionych jednostek, jak i dla organizacji, powodując brak motywacji do pracy, nadmierną nerwowość, mniejszą efektywność pracy, a także chęć odwetu, spadek samooceny, poczucie żalu, częste wybuchy złości oraz poczucie wyczerpania fizycznego. Tego typu odczucia pracowników nie pozostają zapewne bez wpływu na efektywność całej organizacji.
5. Doświadczanie mobbingu lub dyskryminacji wpływa na to, czy dopuszczają się oni zachowań patologicznych i dysfunkcyjnych, co można traktować jak pewną formę odwetu. Wniosek ten potwierdza wpływ występowania mobbingu i dyskryminacji na funkcjonowanie organizacji i prawdopodobnie jej efektywność, co powoduje konieczność zapobiegania mobbingowi nie tylko ze względów etycznych i prawnych, lecz także ekonomicznych.
6. Bliższe przyjrzenie się zjawiskowi mobbingu prowadzi do konkluzji, że zapobieganie tym zjawiskom, stanowi kolejne istotne wyzwanie dla HRM. W związku z tym jeszcze istotniejsze stają się działania takie, jak:
 - tworzenie procedur łączności między pracownikami a kierownictwem wykorzystywanych w celu przekazywania informacji o nieprawidłowościach,
 - szkolenie pracowników z zakresu umiejętności budowania prawidłowych relacji interpersonalnych,
 - wprowadzanie uregulowań dotyczących skutecznego i efektywnego rozwiązywania konfliktów,
 - doskonalenie kompetencji przywódczych kadry kierowniczej,
 - dbałość o zapewnienie pracownikom równych szans rozwoju i awansu oraz równej płacy za tę samą pracę,
 - monitorowanie systemu wynagrodzeń w celu eliminacji ewentualnych nierówności,
 - stosowanie jasnych zasad przydzielania nagród, pochwał, wyróżnień,
 - dostarczanie informacji zwrotnej przy staraniu się o awans i nieotrzymaniu go,
 - promowanie na stanowiska kierownicze przedstawicieli grup słabo reprezentowanych (np. kobiet),
 - wprowadzanie programów równowagi między życiem zawodowym a osobistym,
 - wprowadzanie programów rozwoju adresowanych do kobiet i programów zarządzania różnorodnością,
 - organizowanie szkoleń uświadamiających, czym jest zjawisko mobbingu i dyskryminacji i jak je rozpoznać,
 - precyzyjne określanie zakresu czynności na określonym stanowisku pracy, aby zapobiegać konfliktom i nieporozumieniom między pracownikami.

Ponadto działania mające na celu stworzenie jasnych i dostępnych procedur postępowania na wypadek mobbingu oraz wolnych od dyskryminacji procedur personalnych: selekcji, oceny, awansowania i rozwoju.

Bibliografia

1. Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
2. Dudek. B., *Stres traumatyczny związany z pracą — skutki, czynniki ryzyka, zapobieganie*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002/11, s. 2–4.
3. Hoel H., Sparks K., Cooper C.L.: *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. ILO, 2001.
4. Janowska Z. red., *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
5. Keashly L., *Interpersonal and systematic aspects of emotional abuse at work: the target perspective*, „Violence and Victims” 16 (3)/2001.
6. Kędziora K., Śmiszek K., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
7. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.
8. Leymann H., *The Mobbing Encyclopedia*, 1996, <http://www.leymann.se>.
9. Stocki R., *Patologie organizacyjne — diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1686&format=HTML&aged=0&language=PL&guiLanguage=en> (dostęp 23.04.2010)
11. http://europa.eu/abc/keyfigures/work/gender/index_pl.htm (dostęp 23.04.2010)
12. http://ec.europa.eu/news/employment/090616_pl.htm (dostęp 23.04. 2010)
13. http://ec.europa.eu/news/justice/080929_1_pl.htm (dostęp 23.04.2010)

Aneks

Tabela 1. Wyniki testu chi kwadrat niezależności Pearsona w odniesieniu do cech z metryczki

Rodzaj cechy	Wartość statystyki chi kwadrat (χ^2)	p (prawdopodobieństwo testowe)
Płeć	0,07	0,99505
Wiek	17,16	0,04628*
Staż pracy w firmie	19,66	0,18521
Miejsce zamieszkania	24,99	0,01364*
Wykształcenie	30,21	0,00040***
Stanowisko w firmie	12,91	0,16671
Branża	47,02	0,10335
Dział w firmie	34,71	0,14648
Typ pracodawcy	11,20	0,51156
Siedziba firmy	21,68	0,04123*
Typ zatrudnienia	23,24	0,53058

Rodzaj cechy	Wartość statystyki chi kwadrat (χ^2)	p (prawdopodobieństwo testowe)
Praca (pierwsza lub kolejna)	10,11	0,01769*
Praca (która z kolei)	10,63	0,30219
Obecność związków zawodowych	0,73	0,86560
Wielkość firmy	6,69	0,87704

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Wyniki testu niezależności chi kwadrat Pearsona — związek pomiędzy odczuwaniem mobbingu i dyskryminacji a działaniami dysfunkcyjnymi i patologicznymi

Cecha	brak mobbingu i dyskryminacji		mobbing i dyskryminacja		mobbing i brak dyskryminacji		dyskryminacja i brak mobbingu		p –prawdopodobieństwo testowe
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Oszukiwanie w pracy	21	20	57	54	232	45	1	8	0,00000
Marnowanie surowców lub innych zasobów	19	18	43	41	211	41	1	8	0,00002
Zniszczenie coś komuś celowo (zasoby, dane)	5	5	11	10	10	52	0	0	0,22394
Wykazywanie bierniej postawy, brak zaangażowania	19	18	46	43	206	40	1	8	0,00002
Przedłużanie czynności celowo	12	11	52	49	175	34	1	8	0,00000
Branie nieuzasadnionych zwolnień (symulowanie choroby)	14	13	36	34	186	39	1	8	0,00002
Opuszczanie pracy	12	11	33	31	130	25	1	8	0,00257
Działanie na niekorzyść innych pracowników	7	7	31	29	122	24	1	8	0,00018
Zdefraudowanie mienia	2	2	12	11	51	10	0	0	0,02922
Przywłaszczenie sobie dóbr należących do współpracowników	5	5	22	21	52	10	1	8	0,00171

Cecha	brak mobbingu i dyskryminacji		mobbing i dyskryminacja		mobbing i brak dyskryminacji		dyskryminacja i brak mobbingu		p–prawdopodobieństwo testowe
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Przywłaszczenie sobie dóbr należących do kontrahentów	2	2	11	10	39	8	0	0	0,06685
Zgłaszanie cudzych idei pomysłów jako własne	8	8	32	30	112	22	1	8	0,00040
Przypisywanie sobie osiągnięć zespołowych	10	10	30	28	104	20	1	8	0,00482
Podrabianie ewidencji czasu pracy	5	5	23	22	88	17	0	0	0,00153
Akceptowanie pracę poniżej standardów jakości (podwładnych, współ)	5	5	21	20	61	12	0	0	0,00435
Sfałszowanie raportów firmowych	2	2	12	11	51	10	0	0	0,02922
Korzystanie z komunikatorów i przeglądanie Internetu w pracy	31	30	56	53	243	47	3	25	0,00126
Odsprzedaż lub przekazanie wiedzy firmy konkurencji	0	0	4	4	31	6	0	0	0,04761
Przywłaszczenie drobnych przedmiotów tj.: materiały biurowe, inne	17	16	57	54	163	32	2	17	0,00000
Przywłaszczenie sobie wytworów pracy należących do firmy	4	4	15	14	55	11	1	8	0,08257
Oszukiwanie przy pomocy systemu finansowo-księgowego	1	1	4	4	28	5	0	0	0,18184
Przywłaszczenie sobie częściowo zużytych starszych narzędzi	3	3	13	12	54	11	0	0	0,04211

Cecha	brak mobbingu i dyskryminacji		mobbing i dyskryminacja		mobbing i brak dyskryminacji		dyskryminacja i brak mobbingu		p–prawdopodobieństwo testowe
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Doniosłem na kogoś	6	6	16	15	58	11	0	0	0,09389
Doniesiono na mnie	4	4	23	22	86	17	0	0	0,00071

Źródło: opracowanie własne

*w tabeli podano licznosci i procenty tylko w przypadku wystapienia danego dzialania

IMPACT OF MOBBING AND DISCRIMINATION ON THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

The paper present the results of the research connected with mobbing, discrimination and pathological behavior in enterprises. The aim of the paper is to prove that acceptance of mobbing and discrimination phenomena cause higher costs and negative behaviors of employees most probably leading to decrease in organisation effectiveness. It presents results connected with frequency of particular symptoms, their painfulness, causes as well as consequences. The research showed that the most frequent mobbing actions are those which breaks image of the victim. But the most painful for the victims was the actions which exert harmful influence on one's health and also connected with using mental violence. Finally the results of the mobbing and discrimination were analysed in relation to undertaking pathological steps by employees such as cheating and theft etc.

Key words: **mobbing, discrimination, mobbing victims, pathological behavior, organizational effectiveness, HRM**

Słowa kluczowe: **mobbing, dyskryminacja, zachowania patologiczne, ofiary mobbingu, efektywność organizacji, HRM**