



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Mobbing i dyskryminacja. Zapobieganie i przeciwdziałanie.

Iwona Kordjak



Dialog PLUS - wzmacnienie potencjału partnerów społecznych
w procesie monitorowania i stanowienia prawa

Nr projektu FERS.04.03-IP.06-0001/23



O mnie

- Prawnik, doradca podatkowy,
- Absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego i SGH
- Coach, Team coach, certyfikowany przez International Coaching Community
- Trener biznesu, facylitator Action Learning
- Przedsiębiorca, trener biznesu, mentor,
- Wykładowca
- Prowadzi procesy coachingowe indywidualne i zespołowe przeprowadzające przez proces zmiany w obszarze kompetencji pracowniczych i menadżerskich
- Członek komisji antymobbingowych



Tematyka szkolenia

1. Pojęcie mobbingu

Rodzaje mobbingu, Zachowania mobbingujące, Fazy mobbingu

Przykłady mobbingu i zachowań nie będących mobbingiem

2. Postępowanie w przypadku mobbingu

Jak się bronić przed mobbingiem

3. Obowiązki pracodawcy z zakresu ochrony przed mobbingiem i reakcji na mobbing

a) Profilaktyka: Wewnętrzna polityka antymobbingowa, Komisje antymobbingowe, szkolenia

b) Występowanie: konsekwencje zgłoszenia mobbingu do pracodawcy, PIP, sądu

Kto decyduje czy mobbing miał miejsce

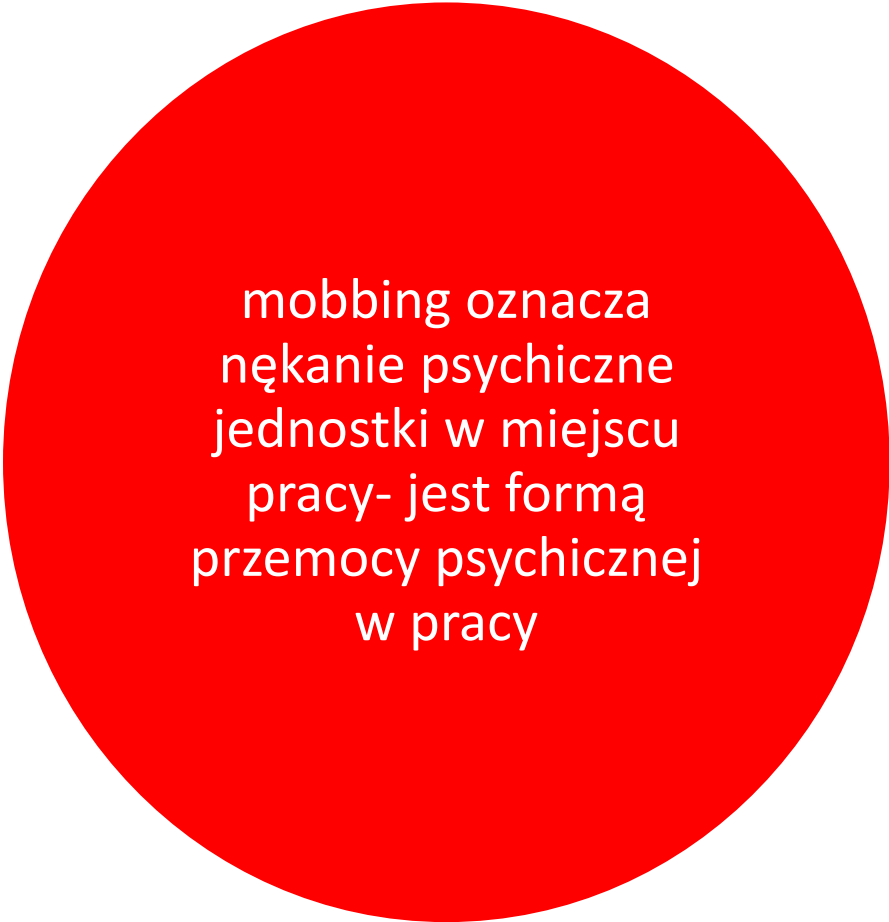
4. Ochrona ofiar mobbingu i ochrona podejrzanych o mobbing

5. Odpowiedzialność sprawcy mobbingu, odpowiedzialność pracodawcy za mobbing

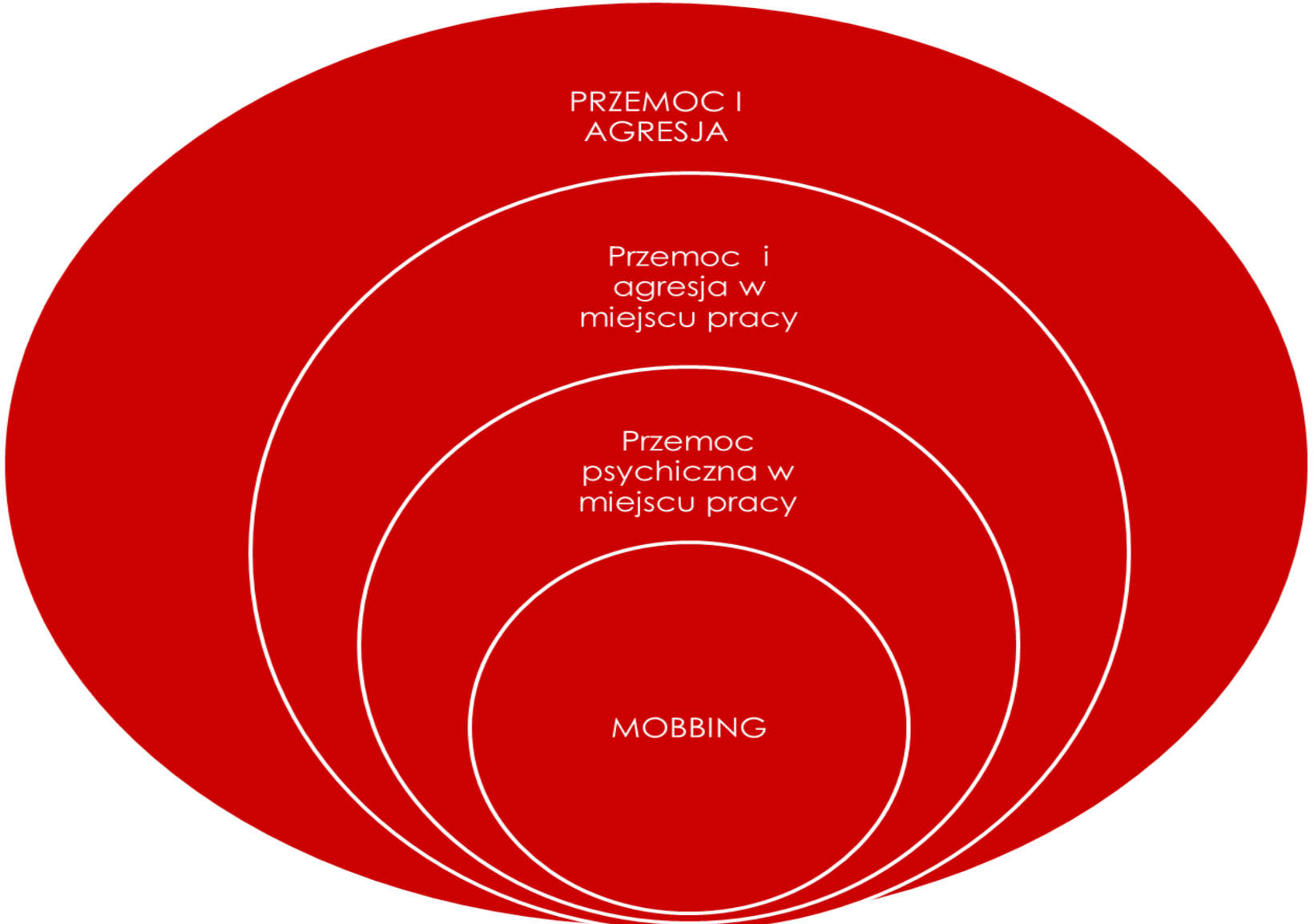
Odpowiedzialność w przypadku fałszywego oskarżenia o mobbing

MOBBING

Pojęcie mobbingu



mobbing oznacza
nękanie psychiczne
jednostki w miejscu
pracy- jest formą
przemocy psychicznej
w pracy



PRZEMOC I
AGRESJA

Przemoc i
agresja w
miejscu pracy

Przemoc
psychiczna w
miejscu pracy

MOBBING

Czynniki sprzyjające narażeniu na mobbing/występowaniu mobbingu

- **indywidualne** (dotyczące **sprawcy** i **ofiary** przemocy) sprawcy traktujący akty nękania jako sposób wywierania wpływu lub zarządzania jakością pracy, a współpracowników jako przebiegłych i niegodnych zaufania

Ofiara, na ile spodziewa się nielojalnych, nieetycznych zachowań, umie im przeciwdziałać, zna procedury

- **organizacyjne sprzyja lub nie** (kultura organizacyjna wspierająca, nastawiona na relacje, pracę zespołową a nie rywalizację, hierarchizacja)

Czynniki ryzyka

- **osobowość mobbera**/skłonność do zachowań przemocowych
- **zhierarchizowany sposób zarządzania** ludźmi w organizacji
- **brak dbałości o kompetencje miękkie** osób na stanowiskach kierowniczych (awanse w oparciu o kryteria twarde)
- **sytuacja na rynku pracy**, negatywny dobór personelu (trudności z pozyskaniem pracowników w ogóle, brak wymagań osobowościowych)
- **nierozwiązywanie konfliktów w organizacji**, brak reakcji na punkty zapalne
- **zła atmosfera** w miejscu pracy
- **słabe kanały komunikacji w organizacji**
- nieetyczne reguły funkcjonowania organizacji
- **brak procedur postępowania w razie mobbingu**, brak świadomości pracowników,
- założenia że „nas to nie dotyczy”, założenia że „ wszyscy wiedzą co robić”

Skutki mobbingu dla organizacji

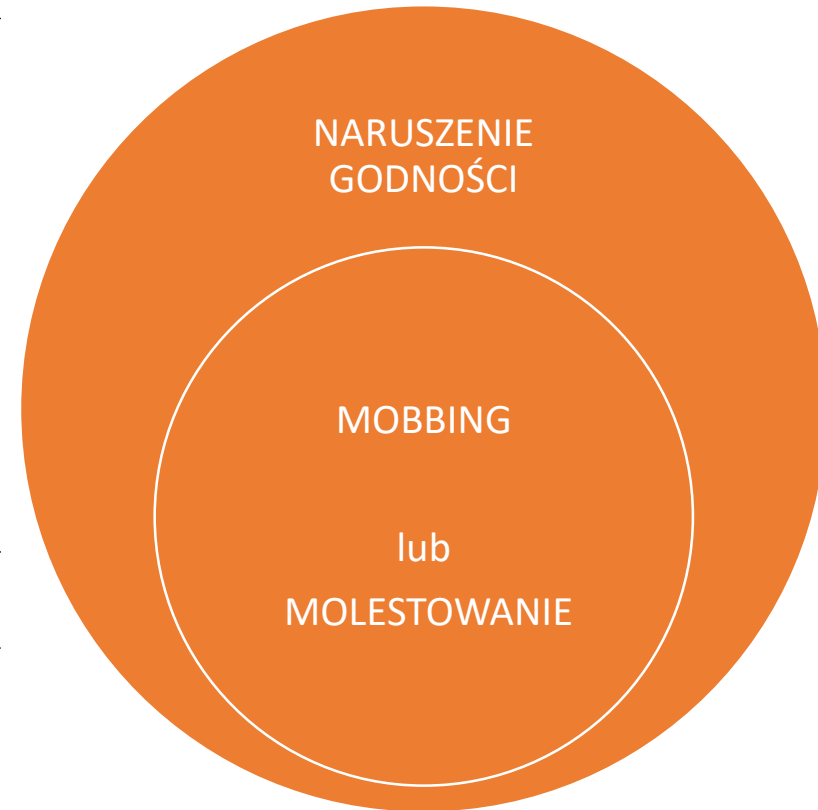
- **Odpowiedzialność finansowa z KP** roszczenia dochodzone na drodze sądowej (odpowiedzialność odszkodowawcza pracodawcy)
- **Czas** na dochodzenia rozwiązanie spraw
- **Wizerunek** organizacji zewnętrzny, medialny itp.
- **Duża rotacja** pracowników, rekrutacja, zatrudnianie
- **Częsta absencja** pracowników
- **Niska efektywność** i jakość pracy mobbowanego
- **Zła atmosfera** w pracy
- **Gorsze funkcjonowanie zespołu**, w którym występuje mobbing i współpracujących, klientów td
- **Gorsze wyniki** organizacji, często także hamowanie rozwoju (tym samym niższa konkurencyjność na rynku), ograniczenie innowacyjności przedsiębiorstwa
- **Zagrożenie dla marketingu** wewnętrznego

Skutki mobbingu dla pracownika

- utrata poczucia godności
- degradacja lub utrata pracy
- zaniżenie samooceny zawodowej
- trudności w znalezieniu lub utrzymaniu nowego zatrudnienia
- złe traktowanie w miejscu pracy niejednokrotnie przekłada się na sytuację osobistą ofiary mobbingu (np. rozpad związku)
- pogorszenie stanu zdrowia - choroby psychiczne lub psychosomatyczne
- w skrajnym wypadku mobbing prowadzi do prób samobójczych

Kodeks pracy

- Zgodnie z art. 11[1] KP pracodawca jest obowiązany **szanować godność i inne dobra osobiste pracownika**. Pracownikowi, na mocy art. 23 i 24 KC, na zasadzie art. 300 KP, przysługuje ochrona godności na równi z innymi dobrami osobistymi.
- Do naruszenia godności pracownika prowadzą w szczególności działania lub zaniechania pracodawcy kwalifikowane w Kodeksie pracy jako **molestowanie lub mobbing**.



Mobbing –definicja legalna

Art. 94 [3] §2. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu 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.

Ma związek z pracą

ELEMENTY KONSTRUKCYJNE DEFINICJI MOBBINGU:

- **zachowania mające związek z pracą** - dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi
- Zachowanie prześladowcy nie musi być umyślne
- zachowania te mają zatem odnosić się do określonej osoby fizycznej występującej **w roli pracownika**

Dotyczy pracownika

Ofiarą mobbingu może być **wyłącznie pracownik!**

- stosunek pracy (umowa o pracę i pozaumowne podstawy zatrudnienia)

Co z pracownikami pozakodeksowymi?

- zasada ochrony pracy – zleca się objęcie procedurą (prewencję) antymobbingową również pracowników pozakodeksowych
- ochrona wyłącznie na podstawie przepisów KC

Uporczywe i długotrwałe

Kiedy można mówić o uporczywości i długotrwałości?

- **uporczywość** – pewien rodzaj dotkliwości występującej z odpowiednio dużym nasileniem i wysoką częstotliwością; w literaturze przedmiotu podkreśla się dodatkowo, iż od **długotrwałości** różni się tym, że wyraża negatywne nastawienie sprawcy (jego złą wolę)
- **długotrwałość** - brak definicji wyznaczającej minimum czasowe, które pozwalałoby zakwalifikować określone zachowanie jako długotrwałe

Zachowanie musi być uporczywe i długotrwałe

Istotą zachowania ma być **uporczywe** i **długotrwałe** **nękanie** lub **zastraszanie** pracownika

Nękanie oznacza ustawiczne dręczenie, niepokoienie, czy też dokuczanie pracownikowi, wyrządzanie mu przykrości.

- ✓ **długotrwałość** - brak definicji wyznaczającej minimum czasowe, które pozwalałoby zakwalifikować określone zachowanie jako długotrwałe
- ✓ **uporczywość** – pewien rodzaj dotkliwości występującej z odpowiednio dużym nasileniem i wysoką częstotliwością; w literaturze przedmiotu podkreśla się dodatkowo, iż od **długotrwałości** różni się tym, że wyraża negatywne nastawienie sprawcy (jego złą wolę)

Jak długo?

W wyroku z dnia 22 kwietnia 2015 r., II PK 166/14, Sąd Najwyższy skonstatował, że przy **dużej intensywności** nękania lub zastraszania pracownika, nie można wykluczyć, iż wystarczający może być okres **pięciu tygodni**, zwłaszcza, gdy dotyczy osoby o subtelnej psychice.

Długotrwałość zachowań uznawanych za mobbing należy rozpatrywać jednocześnie z ich **uporczywością**, która rozumiana jest jako znaczne nasilenie złej woli ze strony mobbera.

Uporczywość oznacza rozciągnięte w czasie, stale powtarzane i nieuchronnie (z punktu widzenia ofiary) zachowania, które są uciążliwe i mają charakter ciągły.

Przesłanki "uporczywości" i "długotrwałości" wzajemnie na siebie oddziałują. Nie da się ich rozważać oddzielnie. Dlatego intensyfikacja negatywnych zachowań skłania do uznania za długotrwały okresu krótszego niż w przypadku mniejszego ich nasilenia.

Długotrwałość

**Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 stycznia 2007 r.
sygn. akt: I PK 176/06**

Długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94 [3] §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.

Długotrwałość

- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z dnia 16 czerwca 2016r. sygn. akt III APa 13/16
- Co do długotrwałości działań mobbingowych, podkreślenia wymaga, iż poniżanie pracownika nawet przez jeden dzień może nosić znamiona mobbingu (zob. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 czerwca 2005 r., I PK 290/04, Lex nr180260). Nie może to być jednak zachowanie jednorazowe, ale wielokrotne, mające miejsce jednego dnia, działania zmierzające do wywołania skutków wskazanych w art. 94 3§ 2 kodeksu pracy.

Zaniżona ocena przydatności zawodowej

ww. zachowanie ma wywołać u pracownika **zaniżoną ocenę przydatności zawodowej**

W opinii Sądu Najwyższego: „zgodnie z przytoczoną definicją określone działania lub zachowania mobbera, aby mogły być zakwalifikowane jako mobbing, **muszą** powodować u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej”
(wyrok SN z 7.5.2009 r., III PK 2/09)

Poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie, wyeliminowanie

zachowanie ma powodować lub mieć na celu

- **poniżenie** lub **ośmieszenie** pracownika – jest to zatem zachowanie wymierzone w godność pracownika
- **izolowanie** go lub **wyeliminowanie** z zespołu współpracowników

Nie jest niezbędne ziszczenie się jednego z ww. skutków - wystarczy wykazanie zamiaru, jaki przyświecał sprawcy mobbingu.

Jest izolacja nie ma mobbingu

- **nie zawsze izolacja pracownika będzie skutkiem mobbingu:**

„Tylko izolacja w grupie pracowniczej będąca następstwem działań polegających na negatywnych zachowaniach objętych dyspozycją normy art. 94[3] k.p. (nękanie, zastraszanie, poniżanie, ośmieszanie) uzasadnia przyjęcie zaistnienia mobbingu.

*Jeśli natomiast jest ona **reakcją na naganne zachowania pracownika** w stosunku do swoich współpracowników, to nie ma podstaw, aby działaniom polegającym na unikaniu kontaktów z takim pracownikiem przypisywać znamiona mobbingu.”*

(wyr. SN z 14 listopada 2008 r., II PK 88/08)

Cel i skutek

- ww. zachowanie ma powodować lub mieć na celu **poniżenie** lub **ośmieszenie** pracownika – jest to zatem zachowanie wymierzone w godność pracownika

Nie jest niezbędne ziszczenie się jednego z ww. skutków - wystarczy wykazanie zamiaru, jaki przyświecał sprawcy mobbingu.

Pojęcie mobbingu



Dwie strony

Sprawca mobbingu (**mobber**) **mobbujący**

Ofiara mobbingu – **mobbowany**

Po jednej stronie mamy do czynienia z **kwalifikowaną formą przemocy psychicznej po drugiej z cierpieniem**



Rodzaje mobbingu

Mobbing pionowy (ukośny) – występuje w relacji pracodawca – pracownik, oparty jest o różne poziomy hierarchii zatrudnienia. Mobber wykorzystuje siłę swojej pozycji i możliwości z tym związane.

Mobbing poziomy (prosty) – występuje między pracownikami na tym samym poziomie hierarchii. Nie musi to być to samo stanowisko, wystarczy, że są równorzędne i żadne z nich nie jest ważniejsze od drugiego.

Mobbing bezpośredni – klasyczna forma, czyli osobiste uwagi, przytyki, wyśmiewanie, czy groźby. Najczęściej spotykany, łatwy do rozpoznania.

Mobbing niebezpośredni – forma działania przez otoczenie, bez kontaktu z ofiarą, czyli rozsiewanie nieprawdziwych informacji, zniesławienie czy donosicielstwo albo hejt. Występuje zdecydowanie rzadziej, a przez stopniowy wzrost niechęci reszty pracowników, ciężko ustalić mobbera.



WAŻNE!

Mobbing polega na działaniu uporczywym i długotrwałym, **jednorazowe nawet naganne zachowanie nie będzie miało znamion mobbingu.**

Zachowania mobbingowe



Zachowania mobbingowe

- Obrażanie
- Wyśmiewanie i ośmieszanie
- Ciągła, bezpodstawna krytyka i upominanie
- Przypisywanie sobie cudzych zasług, pomijanie
- Dyskredytowanie osiągnięć
- Podawanie umiejętności w wątpliwość (co Ty tam wiesz)
- Przerywanie wypowiedzi, uniemożliwianie wypowiedzi
- Zlecanie zadań poniżej kwalifikacji
- Budzenie poczucia winy
- Przypisanie roli kozła ofiarnego – Jak zwykle Ty!

Zachowania mobbingowe

- Ograniczanie dostępu do informacji
- Brak dzielenia się wiedzą i doświadczeniem
- Pomijanie w zgromadzeniach związanych z pracą
- Zarzucenie obowiązkami
- Ciągła zmiana wymagań
- Zlecanie zadań powyżej kompetencji
- Nadmierna kontrola i drobiazgowość
- Obarczanie odpowiedzialnością, przy jednoczesnym ograniczaniu możliwości podejmowania decyzji

Zachowania mobbingowe

- Odseparowanie miejsca pracy
- Nie pozwalanie na przebywanie we wspólnym pomieszczeniu
- Utrudnianie komunikacji z innymi
- Ograniczanie dostępu do pomieszczeń służbowych
- Unikanie rozmów i traktowanie jak powietrze, nieodzywanie się
- Komunikowanie tylko na piśmie
- Krytykowanie wykształcenia, ubioru, wyglądu, tego co je pracownik
- Przypisywanie sobie cudzych zasług, dyskredytowanie osiągnięć

Taktyka upokorzenia

- **rozsiewanie plotek** dotyczących pracownika i jego życia prywatnego
- **przedstawianie pracownika** jako złego pracownika, złego rodzica, złego małżonka/partnera
- posądzanie o spożywanie alkoholu w pracy
- **straszenie zwolnieniem z pracy**
- unikanie rozmów z pracownikiem
- **przerywanie wypowiedzi** lub niedopuszczanie do głosu
- Uporczywe przesyłanie poleceń w porze nocnej, w dni wolne, w czasie urlopu

Taktyka upokorzenia

- nieuzasadnione krytykowanie sposobu wykonywania pracy oraz efektów pracy
- wyśmiewanie ubioru pracownika
- parodiowanie sposobu mówienia lub chodzenia pracownika
- zamykanie pracownikowi „drzwi przed nosem”
- traktowanie pracownika „jak powietrze”
- stałe i nieuzasadnione podnoszenie głosu podczas rozmów z pracownikiem
- przypisywanie sobie efektów pracy pracownika
- komunikowanie się z pracownikiem wyłącznie na piśmie, np. za pomocą karteczek samoprzylepnych, e-maili, itp.

Gdzie?

Wszędzie:

w wojsku, w Policji, na poczcie, w szkołach, w firmach, w korporacjach, w sieciach handlowych, w instytucjach kultury, w akademii teatralnej, w telewizji, w szpitalach, w przychodniach

Z orzecznictwa SN

W wyroku z 17.1.2007 r. (I PK 176/06) SN uznał, iż w rozpatrywanej sprawie mobbing przejawiał się w następujących działaniach i zachowaniach:

przy każdym poleceniu służbowym mobbera **krzyk** na powódkę, dawanie powódce do zrozumienia, że ta do niczego się nie nadaje, poddawanie powódce **ciągłej krytyce**, krytykowane wszystkich jej działań, wyznaczanie powódki (pracownika sekretariatu) co tydzień do pracy fizycznej przy rozładunku, konsekwentne obniżanie jej wynagrodzenia za pracę.

Z orzecnictwa SN

- W wyroku z 21.2.2008 r. (II PK 171/07) SN uznał, że:

powierzenie na podstawie art. 42 § 4 KP **odwołanemu prezesowi zarządu spółki pracy niewymagającej wysokich kwalifikacji**, wykonywanej na hali produkcyjnej pomiędzy pracownikami fizycznymi, może stanowić naruszenie przez pracodawcę obowiązku poszanowania godności pracownika (art. 11¹ KP), jeżeli nosiło znamiona intencjonalnego, świadomego i natężonego złą wolą działania zmierzającego do poniżenia i zdyskredytowania pracownika. Naruszenie to może być przesłanką rozwiązania przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia na podstawie art. 55 § 1¹ KP.

Z orzecnictwa SN

- W wyroku z 21 kwietnia 2015 r. (II PK 149/14) Sąd Najwyższy uznał za mobbing następujące zachowania:

powódka była molestowana przez **dotykanie i poklepywanie** po pośladkach, a ponadto pracownicy pozwanego dopuszczali się działań mobbingowych wobec powódki poprzez **wyrzucanie jej jedzenia**, agresywne zachowanie w stosunku do niej, **zniszczenie rekwizytów do pracy** czy też wyśmiewanie się z jej wykształcenia.

Z orzecznictwa SN

- W wyr. z 11.2.2014 r. (I PK 165/13) SN stwierdził:
„stosowanie przez pracodawcę mobbingu może także polegać na podejmowaniu działań w granicach jego ustawowych uprawnień” (wydawanie poleceń, stosownie kar porządkowych itp.).

Tzw. obiektywna miara

- Ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu i mogły lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji lub wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi na **obiektywnych kryteriach**.
- Samo odczucie pracownika, że podejmowane wobec niego działania i zachowania mają charakter mobbingu, **nie są wystarczającą podstawą** do stwierdzenia, że rzeczywiście on występuje.
- „**Wzorzec człowieka** (pracownika-ofiary) **rozsądnego**” tj. przeciętnie odporny psychicznie człowiek.



Jeśli pracownik postrzega określone zachowania jako mobbing, to zaakceptowanie jego stanowiska uzależnione jest od obiektywnej oceny tych przejawów zachowania w kontekście ujawnionych okoliczności faktycznych

(wyrok SN z 14.11.2008 r., II PK 88/08)

Obiektywna miara

W jednym zespole te same zachowania są różnie znoszone przez różnych członków zespołu- jedni odpowiadają atakiem na atak, inni ignorują i dystansują się od zachowań mobbujących, inni głęboko przeżywają, nie są w stanie pracować, biorą leki uspokajające.

Pytania...



Pan mnie mobbuje!

**Co mobbingiem
nie jest?**



Co nie jest mobbingiem?

- ✓ Dyscyplinowanie
- ✓ Informacja zwrotna na temat pracy
- ✓ Uzasadniona krytyka
- ✓ Uwagi i wskazówki dotyczące pracy
- ✓ Polecenia służbowe
- ✓ Polecenie wykonania dodatkowych zadań
- ✓ Negatywna ocena pracy

Co nie jest mobbingiem?

- ✓ Naruszenia przeciwko prawom pracownika, np. co do wypłaty wynagrodzenia
- ✓ Przemoc fizyczna
- ✓ Molestowanie, w tym molestowanie nieseksualne

Uwaga: Co do zasady ww. zjawiska mogą towarzyszyć mobbingowi choć same w sobie mobbingiem nie są.

Korzystanie z przewidzianych w KP narzędzi, np. wypowiedzenia zmieniającego czy czasowego przesunięcia do innych zajęć, **może** stanowić mobbing, jeśli były pretekstem do szykanowania pracownika (wyr. SA w Warszawie z 17.5.2007 r., III APa 50/07)

Co mobbingiem nie jest?

- jako mobbingu nie można traktować także **dokonywania ocen pracowniczych** – prawo do oceny pracownika nie jest kwestionowane, wynika ono z uprawnień kierowniczych pracodawcy; **o ile zatem nie dochodzi do nieuzasadnionego, nadmiernie częstego (ponad obiektywne potrzeby) negatywnego oceniania pracownika i jego nieustannego krytykowania** – które to zachowania mogą stanowić element procesu mobbingu, przeprowadzania ocen pracowniczych nie należy traktować jako formy nękania pracownika
- **uzasadniona, zrównoważona kontrola pracownika** nie jest kwalifikowana jako mobbing – pracodawca ma prawo kontrolować pracownika, ale powinien to czynić z poszanowaniem jego dóbr osobistych, w przypadkach obiektywnie uzasadnionych i przy użyciu odpowiednich narzędzi

Z orzecznictwa

- Nawet niesprawiedliwa, lecz **incydentalna krytyka pracownika** nie może być kwalifikowana, jako mobbing (III Apa 74/17)
- Pracownik **nie może być pozbawiony możliwości otwartego i krytycznego wyrażania się** w sprawach dotyczących organizacji pracy, takich jak kolejność czynności czy podział zadań. Oznacza to, że krytyczną wypowiedź pracownika, którą cechuje rzetelność, rzeczowość, adekwatność do okoliczności faktycznych, która została wyrażona w odpowiedniej formie i przyjętych granicach, należy uznać za dopuszczalną i nienaruszającą dóbr osobistych pracodawcy (I PK 70/17)

Co nie jest mobbingiem?

- Zgodne z prawem **dyscyplinowanie** pracowników, nakładanie na nich kar porządkowych, które to działania mają na celu ukaranie pracownika nieprzestrzegającego swoich obowiązków oraz uzyskanie poprawy w tym zakresie, nie stanowi mobbingu.

Co mobbingiem nie jest?

- **uzasadniona krytyka, negatywna ocena pracy**

- ✓ pracodawca ma pełne prawo do oceniania **pracy** pracownika
- ✓ uzasadniona krytyka pracy pracownika może łączyć się dla niego ze stresem, silną emocjonalną reakcją, a nawet poczuciem krzywdy
- ✓ krytyka musi być **zasadna**
- ✓ nie może naruszać **godności** pracownika,

Zadanie zostało wykonane po terminie i częściowo, brakuje...

Dziecko w przedszkolu zrobiło by to lepiej

Co mobbingiem nie jest?

- **ocena pracownicza (negatywna)** – prawo do oceny pracownika nie jest kwestionowane, wynika ono z uprawnień kierowniczych pracodawcy; może być traktowane jako mobbing **nieuzasadnione, nadmiernie częste, bezzasadne (ponad obiektywne potrzeby) negatywne ocenianie pracownika i jego nieustanne krytykowanie**
- **uzasadniona, zrównoważona kontrola pracownika** nie jest kwalifikowana jako mobbing – pracodawca ma prawo kontrolować pracownika, ale powinien to czynić z poszanowaniem jego dóbr osobistych, w przypadkach obiektywnie uzasadnionych i przy użyciu odpowiednich narzędzi

Fazy mobbingu



Fazy mobbingu

-

Mobbing jest procesem, ale zaczyna się od pojedynczego zdarzenia, które nie jest mobbingiem- konfliktu, naruszenia godności

Fazy mobbingu

– mobbing zaczyna się od pojedynczego zdarzenia, które nie jest mobbingiem

Faza wczesna

Pierwsze oskarżenia, krytyka, słaby przepływ informacji, zatajanie czegoś, pomijanie, traktowanie protekcyjne, lekceważące, wrogie. Ofiara zazwyczaj szuka winy w sobie

Faza eskalacji

Więcej uwag o jakości pracy, ofiara jest postrzegana jako nierzetelna, próbuje się bronić, przedstawia logiczne argumenty, ludzie nie chcą się mieszać, nie chcą też oberwać przy okazji; ofiara odczuwa stres, zwątpienie, rezygnację i strach.

Faza zaawansowania-nasilenie agresji

Ofiara reaguje coraz bardziej nerwowo, rzeczywiście nie jest w stanie w stresie dobrze wykonywać swoich obowiązków, otoczenie się izoluje, mobber się rozkręca, ofiara ma status kozła ofiarnego w każdej sytuacji.

Faza ostateczna (degradacja ofiary)

Mobbing przenosi się poza miejsce pracy, ofiara ma stany depresyjne i kryzysy rodzinne, problemy ze zdrowiem.

Pytania...



Studium przypadku

**Wyrok SN - Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 22 stycznia 2020 r., III PK
194/18**

- „XY nakładał na powoda dużą ilość dodatkowych obowiązków, co sprawiało, że nie był on w stanie wykonać zleconych mu zadań w trakcie ośmiogodzinnego dnia pracy. Niekiedy zmuszony był pracować w ramach godzin nadliczbowych lub zabierać pracę do domu”
- „zwracał się do pracowników, podniesionym głosem, niewłaściwym tonem, z pozycji siły. Swoje decyzje uzasadniał słowami „tak, bo tak”, „nie, bo nie”, mówił, że coś „ma być zrobione i koniec”.
- „Nie informował go o spotkaniach z przedstawicielami innych służb lub informował go o tym zbyt późno, uniemożliwiając właściwe przygotowanie się do takiego spotkania”

Studium przypadku

**Wyrok SN - Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 22 stycznia 2020 r., III PK
194/18**

- nakazywał mu poprawienie danego dokumentu, mimo zatwierdzenia go przez ich wspólnego przełożonego
- wydawał mu niejasne polecenia, bezzasadnie zmieniał w ciągu dnia zdanie co do sposobu wykonania określonego zadania. Bez żadnych podstaw udzielał mu reprimendy, na każdym kroku dopatrywał się błędów. Zlecał mu zadania, które nie należały do jego obowiązków.
- Kwestionował na przykład szerokość marginesów i odmawiał podpisania pism z tego powodu.
- Na przygotowanym przez P. T. planie działań dotyczącym zabezpieczenia Świąt Bożego Narodzenia w 2010 r. umieścił 137 uwag.

Studium przypadku

Wyrok SN - Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 22 stycznia 2020 r., III PK 194/18

- negatywnie wypowiadał się o pracy powoda przy całym zespole współpracowników, przerywał jego wypowiedzi. Wypowiadał się publicznie, że powód „**powinien się leczyć**”, bo jest przewrażliwiony i często choruje. Mówił „co ty tu robisz”, „**ty się do tego nie nadajesz**”, „**wszystko trzeba po tobie poprawiać**”.
- wytykał pracownikom błędy, których w rzeczywistości nie popełnili, negatywnie wypowiadał się na temat przydatności podwładnych do służby i kwestionował prawidłowość wykonanych przez nich zadań. Zachowywał się w sposób arogancki. Używał sformułowań typu „**ja tak chcę, tak ma być**”. Na jednej z odpraw powiedział, że nie nadają się oni do służby, **kazał wyciągnąć białe kartki i zwolnić się z pracy**
- zarządził 36 kontroli w jednostce w S., podczas gdy w innej analogicznej jednostce kontroli było 6.

MOLESTOWANIE

Dyskryminacja - kryteria

art. 18^{3a} § 1 KP

Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności (1) bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, **(2)** zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

(1) Kryteria odnoszące się do cech i właściwości osobistych

(2) Kryteria inne niż osobiste czyli dot. pracy (poza wymienionymi w przepisie np. miejsce świadczenia pracy, rozkład lub system czasu pracy, narzędzia pracy)

Molestowanie jako forma dyskryminacji

Przy zastosowaniu kryterium, o którym mowa w § 1:

Molestowanie (tzw. nieseksualnie)

Niepożądane (w tym społecznie niepożądane) zachowanie, którego **celem** lub **skutkiem** (nie musi to być działanie celowe) jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

✓ **Molestowanie seksualne**

Każde **niepożądane** (nie tylko subiektywnie, lecz także obiektywnie) zachowanie o charakterze **seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika**, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać **fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy** – **najczęściej przybiera to formę układu typu „coś za coś”**

Model porównawczy

Należy porównać sytuację osoby, która powołuje dyskryminację z innym pracownikiem, która znajduje się w analogicznej sytuacji (test: „**Gdyby nie...**”, np. Czy uczestniczyłabym w szkoleniu gdybym nie miała 50 lat ?)

Mobbing a molestowanie „nieseksualne”- różnice

- Zarówno MOLESTOWANIE, jak i MOBBING **uderzają w dobra osobiste pracownika**, szczególnie w jego godność
- MOLESTOWANIE może być **aktem jednorazowym**, MOBBING to **proces** (zachowanie mobbera ma być **długotrwałe**). Jednorazowe naruszenie godności pracownika nie jest MOBBINGIEM
- MOBBING jest zjawiskiem występującym z **dużą częstotliwością**
- MOBBING jest co do zasady **ukierunkowany na jednostkę**; przełożony źle traktujący wszystkich swoich podwładnych zazwyczaj nie jest mobberem, choć narusza dobra osobiste pracowników
- w przypadku definicji MOLESTOWANIA akcentuje się **element subiektywny** – zachowanie ma być niepożądane przez pracownika
- W przypadku MOBBINGU ciężar dowodu spoczywa na pracowniku

Mobbing ujawniony i nieujawniony

- Mobbing zgłoszony, ujawniony, wyciągnięto konsekwencje w stosunku do mobbera
- Mobbing niezgłoszony, przemilczany przez ofiarę
- Odejście ofiary z pracy

Mobbing – Jak reagować



Reaguj!

- ✓ Na działania mobbingujące
- ✓ Na upokarzanie lub ośmieszanie pracowników w Twojej obecności
- ✓ Na niestandardowe formy kontroli
- ✓ Na izolowanie
- ✓ **Na przemoc w każdej postaci**

Świadkowie mobbingu często nie chcą się mieszać, nie chcą być ofiarami, nie chcą sobie zaszkodzić w organizacji, nie chcą zaszkodzić organizacji

Pracownicy obserwatorzy

- **Wytyczne i zalecenia:**
- pracownik nie powinien być bierny i winien starać się pomóc pracownikowi mobbowanemu
(w innym wypadku sam uczestniczy w pewnym sensie w procesie mobbingu)
- obserwator mobbingu nie powinien stwarzać dla mobbera dogodnych warunków do kontynuowania zachowań mobbingowych i wspierać mobbingu
- pracownik obserwujący zjawisko mobbingu powinien zgłosić nieprawidłowości pracodawcy, zgodnie z obowiązującą w zakładzie pracy procedurą
(jest to istotne, ponieważ póki pracodawca nie uzyska informacji w tym zakresie, nie ma możliwości podjęcia odpowiednich kroków)

Pracownicy obserwatorzy

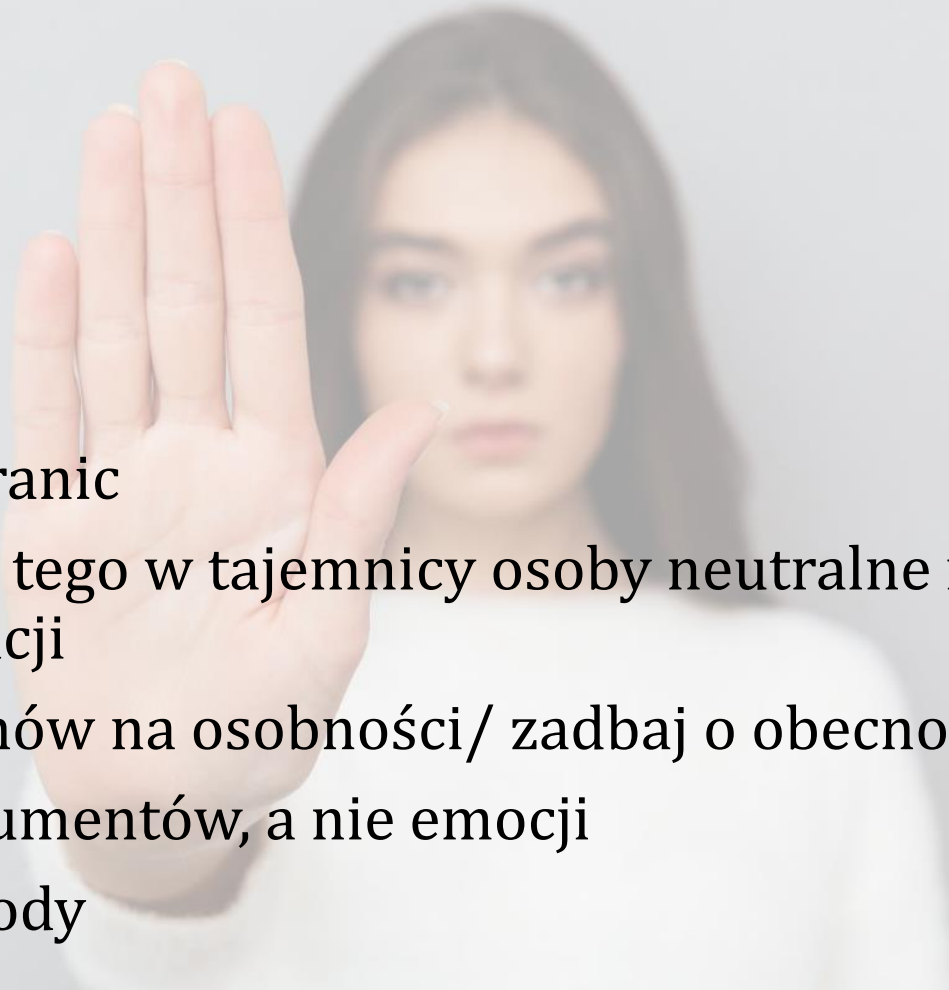
- udzielić wsparcia pracownikowi mobbowanemu (może ono przykładowo polegać na prowadzeniu rozmów z ofiarą mobbingu, znalezieniu dla niej specjalistycznego wsparcia, etc.)
- świadomość, że bierność rodzi konsekwencje, np. w postaci odpowiedzialności porządkowej



Obrona przed mobbingiem

Jak postępować w przypadku mobbingu

- ✓ Uwierz, że możesz sobie poradzić z nękającą Cię osobą
- ✓ Masz prawo do poszanowania godności i bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy
- ✓ To nie Twoje zachowanie jest niewłaściwe i niezgodne z prawem

- 
1. Rozmowa
 2. Ustalenie granic
 3. Nie trzymaj tego w tajemnicy osoby neutralne mają lepszą ocenę sytuacji
 4. Unikaj rozmów na osobności/ zadbaj o obecność świadków
 5. Używaj argumentów, a nie emocji
 6. Zbierz dowody

Obrona przed mobbingiem

1. Bądź dobrym pracownikiem,, pracuj w normie, ale nie wykańczaj się żeby wykonać zadania ponad normę którymi Cię zasypano
2. Otaczaj się współpracownikami, trudniej mobbuje się osoby lubiane i mające liczne kontakty w organizacji
3. Efekty Twojej pracy maja być widoczne, dokumentuj je
4. Dowodem są wiadomości, maile, zeznania świadków
5. Skonfrontuj się z mobberem. Powiedz że to co robi jest niestosowne oraz niezgodne z prawem
6. Mów o swojej sytuacji współpracownikom,
7. Zgłoś mobbing zgodnie z procedurą
8. Spotkaj się z psychologiem lub psychiatrą jeśli Twoje samopoczucie się pogorszyło.

Mobbing - odpowiedzialność

Sprawca mobbingu

- **Sprawcą mobbingu** może być:
 - ✓ pracodawca-osoba fizyczna
 - ✓ osoba wyznaczona do wykonywania czynności z zakresu prawa pracy w rozumieniu art. 3[1] KP
 - ✓ pracownik, w tym przełożony/współpracownik,
 - ✓ kontrahent, klient

Odpowiedzialność za mobbing

Prawne konsekwencje mobbingu ponosi **pracodawca** (§ 3 i 4 art. 94³ KP), 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.

Granice odpowiedzialności pracodawcy – odpowiedzialność własna sprawcy

- Jeśli mimo **rzeczywistego wprowadzenia właściwych środków zaradczych** doszło do mobbowania, to albo sam mobbowany nie skorzystał z możliwości przeciwdziałania zjawisku poprzez uruchamianie stosownych procedur antymobbingowych, albo mobberzy naruszali swoje obowiązki pracownicze, świadomie działając wbrew przyjętym regułom, albo zbiegły się oba te elementy.
- Za tego rodzaju działania pracodawca nie może ponosić odpowiedzialności w ramach regulacji art. 94³ § 1 KP. Trudno bowiem obowiązek przeciwdziałania mobbingowi uważać za obowiązek rezultatu.
- Oznacza to tyle, że **gdy pracodawca wykaże się dostateczną liczbą działań z zakresu prewencji antymobbingowej, to do odpowiedzialności za to zjawisko (jako w istocie naruszenie dóbr osobistych) pociągnięty być może jedynie jego sprawca na podstawie KC.**

Tak SN w wyr. z 3.8.2011 r., I PK 35/11

Obowiązek pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi

- obowiązek ten został wyrażony *expressis verbis* w treści Kodeksu pracy (art. 94(3) par. 1 KP)
- w konsekwencji to **pracodawca ponosi odpowiedzialność** z tytułu braku przeciwdziałania
- **działania prewencyjne, jak i konieczność natychmiastowej reakcji**

Obowiązek ten należy rozpatrywać w **3 płaszczyznach** - jako:

1. **zakaz stosowania** przez pracodawcę mobbingu
2. nakaz podejmowania działań służących **zapobieganiu występowania mobbingu** w środowisku pracy (tzw. prewencja antymobbingowa)
3. nakaz natychmiastowego podejmowania działań w celu **usunięcia skutków** mobbingu

Obowiązek pracodawcy w zakresie przeciwdziałania mobbingowi

Z obowiązkiem tym korespondują inne obowiązki pracodawcy – m.in.:

- **obowiązek poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika** (art. 11[1] k.p.)
- **obowiązek zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy** (art. 15 k.p. oraz art. 94 pkt 4 k.p.)
- **obowiązek wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego** (art. 94 pkt 10 k.p.)

Z orzecznictwa SN

Obowiązek pracodawcy czuwania nad odnoszeniem się do siebie pracowników z zachowaniem godności (post. SN z 30.8.2018 r., I PK 184/17)

1. Pracodawca jest obowiązany **wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego** (art. 94 pkt 10 KP), ma obowiązek **przeciwdziałać mobbingowi** (art. 94³ § 1 KP), ma obowiązek **szanować godność i inne dobra osobiste pracownika** (art. 11¹ KP). Z tych ogólnie sformułowanych obowiązków wynikają obowiązki szczegółowe – dbanie o dobrą atmosferę pracy, przeciwdziałanie konfliktom, zapobieganie naruszaniu godności pracowników. **Nie jest dopuszczalne** (jest niezgodne z zasadami współżycia społecznego) **wzajemne odnoszenie się do siebie pracowników z użyciem słów obraźliwych, wulgarnych, obelżywych i obscenicznych**.

2. Naruszanie przez jednych pracowników godności i dobrego imienia innych może w skrajnych przypadkach doprowadzić nawet do zastosowania wobec naruszcycieli **art. 52 § 1 pkt 1 KP**.

Odpowiedzialność zgłaszającego

- Osoba dokonująca zgłoszenia bierze na siebie odpowiedzialność za zgłoszenie – że **podane informacje są prawdziwe i zgodne z jej najlepszą wiedzą.**
- Składanie **fałszywych oskarżeń** może być traktowane jako naruszenie dóbr osobistych osoby oskarżonej, co może skutkować odpowiedzialnością cywilną. Oznacza to, że osoba pomówiona może dochodzić odszkodowania za szkody wyrządzone przez fałszywe oskarżenia.
- Dodatkowo, jeśli fałszywe oskarżenie miało na celu zaszkodzenie reputacji lub karierze osoby oskarżonej, może to być również traktowane jako przestępstwo zniesławienia, za które grozi odpowiedzialność karna.
- Pomówienie jest również naruszeniem zasad współżycia społecznego i może skutkować odpowiedzialnością pracownika, w tym rozwiązaniem stosunku pracy.

Mobbing – roszczenia

1. **zadośćuczynienie** pieniężne za doznaną krzywdę (**rozstrój zdrowia**).
2. **odszkodowanie** w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę

Nie ma przeszkód, aby pracownik, który z powodu mobbingu doznał rozstroju zdrowia i rozwiązał umowę o pracę, mógł dochodzić od pracodawcy **zarówno zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę, jak i odszkodowania za poniesioną szkodę.**

Ciężar dowodu spoczywa na pracowniku!

Z orzecznictwa SN

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 maja 2009 r. sygn. akt: III PK 2/09

Jednakże odpowiedzialność ta w myśl art. 94 [3] §3 k.p. powstaje w sytuacji, gdy pracownik wskutek mobbingu doznał rozstroju zdrowia. **Innymi słowy, prawo do zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę służy pracownikowi od pracodawcy pod warunkiem doznania rozstroju zdrowia kwalifikowanego w kategoriach medycznych.** Nie jest w tym przypadku wystarczające wykazanie następstw w sferze psychicznej poszkodowanego, takich jak uczucie smutku, przygnębienia, żalu i innych negatywnych emocji, czy też jak stanowi art. 448 k.c. – naruszenia dobra osobistego. Dlatego roszczenie ofiary mobbingu o zadośćuczynienie krzywdzie na podstawie art. 94 [3] §3 k.p. aktualizuje się wyłącznie w sytuacji, gdy zostanie udowodniony skutek w postaci rozstroju zdrowia.

Zadośćuczynienie pieniężne za krzywdę (za skutek mobbingu w postaci rozstroju zdrowia)

- zadośćuczynienie ma mieszany charakter – majątkowy i niemajątkowy; kompensuje krzywdę, ale także uszczerbek majątkowy związany z doznanym rozstrojem zdrowia (np. koszty leczenia)
- ustawodawca nie określił dolnej ani górnej granicy wysokości zadośćuczynienia; wskazał jedynie, że ma to być odpowiednia suma
- (w praktyce od kilku do kilkudziesięciu tys zł)

Zadośćuczynienie pieniężne

❑ Należy udowodnić:

- **Że miał miejsce mobbing**
- **powstanie rozstroju zdrowia** (stosowna dokumentacja medyczna)
- istnienie **związku przyczynowo-skutkowego** między mobbingiem a powstaniem rozstroju zdrowia

Zadośćuczynienia można dochodzić niezależnie od faktu rozwiązania czy braku rozwiązania z powodu mobbingu umowy o pracę.

Odszkodowanie z art. 94[3] § 4 KP:

- w wysokości zryczałtowanej (nie niższej niż min. wynag. za pracę)
- albo
- w wysokości odpowiadającej rzeczywistej szkodzie (art. 361, 362 i 363 KC w zw. z art. 300 KP)

Mobbing - odszkodowanie

- ❑ Pracownik, który doznał mobbingu lub wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy **odszkodowania** w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.
- ✓ rozwiązanie dokonane **w każdym czasie** (brak terminu)
- ✓ rozwiązanie umowy przez pracownika może nastąpić **za wypowiedzeniem** lub w **trybie natychmiastowym**
- ✓ oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić **na piśmie z podaniem przyczyny** – mobbingu.

Odszkodowanie - wysokość

Odszkodowanie z art. 94[3] § 4 KP:

- w **wysokości zryczałtowanej** (nie niższej niż min. wynagrodzenie za pracę) albo
- w **wysokości odpowiadającej rzeczywistej szkodzie** (art. 361, 362 i 363 KC w zw. z art. 300 KP)
- ✓ Pracownik, który doznał mobbingu ma roszczenie o odszkodowanie w wysokości **minimalnego wynagrodzenia** (odszkodowanie w minimalnej wysokości – **tzw. wynagrodzenie ryczałtowe**) za pracę, bez względu na to, czy poniósł jakąkolwiek szkodę – musi tylko udowodnić samo zaistnienie mobbingu.
- ✓ Pracownik dochodzący **odszkodowania wyższego (niż ryczałtowe)** np. w związku ze szkodą wywołaną utratą zatrudnienia, będzie musiał udowodnić dokładną wysokość szkody oraz wykazać adekwatny związek przyczynowy między doznaniem mobbingu (względnie rozwiązaniem umowy o pracę z powodu mobbingu) a powstaniem szkody.

Inne środki prawne

- uzupełniającą można sięgnąć po środki prawne z Kodeksu cywilnego
- Kodeks cywilny nie reguluje kwestii mobbingu, ale każdemu zapewnia **ochronę dóbr osobistych** i przewiduje określone środki prawne w razie zagrożenia lub naruszenia dóbr osobistych (np. roszczenie o zaniechanie naruszenia)

Odszkodowanie z art. 55 § 1¹ KP

- Pracownik, który gdy pracodawca dopuścił się **ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków** wobec pracownika (np. nierealizowanie obowiązku jakim jest przeciwdziałanie mobbingowi) rozwiązał umowę o pracę bez wypowiedzenia (w trybie natychmiastowym) ma prawo do odszkodowania w wysokości **wynagrodzenia za okres wypowiedzenia**.
- W przypadku rozwiązania umowy o pracę zawartej na czas określony odszkodowanie przysługuje w wysokości **wynagrodzenia za czas, do którego umowa miała trwać, nie więcej jednak niż za okres wypowiedzenia**.

A woman with long dark hair is shown from the chest up, holding her right palm up in a universal stop gesture. She is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light gray.

**Przeciwdziałanie mobbingowi
przez pracodawcę**

Odpowiedzialność za mobbing

- Prawne konsekwencje mobbingu ponosi **pracodawca** (§ 3 i 4 art. 94³ KP), 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.
- Pracodawca jest również obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika (art. 11¹ KP).

Przeciwdziałanie mobbingowi

Artykuł 94 § 1 KP przewiduje, że pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

Przeciwdziałanie mobbingowi

✓ Pracodawcy mają pełną swobodę w doborze środków przeciwdziałających mobbingowi, mają one być i być **potencjalnie skuteczne**

Formy przeciwdziałania mobbingowi

- Szkolenia, informacja, wewnętrzna polityka antymobingowa,
- **Budowanie świadomości pracowników nt. zjawiska mobbingu**
- Regulacje wewnętrzne (np. kodeks dobrych praktyk czy kodeks etyki, bądź zawieranie **polityk antymobbingowych** w regulaminie pracy),
- Organizacja spotkań informacyjnych, **punkt kontaktowy typu doradca ds. mobbingu i dyskryminacji** etc.
- Dyżury ekspertów
- **Propagowanie właściwych postaw kadry kierowniczej**
- **Badanie opinii pracowników** (np. za pomocą anonimowych ankiet) w celu dokonania oceny atmosfery panującej w środowisku pracy czy stosunków międzyludzkich

Przeciwdziałanie mobbingowi

Opracowanie procedur postępowania w sytuacji wystąpienia mobbingu

(tryb postępowania – w jaki sposób i komu pracownik powinien zgłosić występujące w tym zakresie nieprawidłowości; jak powinni reagować współpracownicy; wyciąganie konsekwencji w stosunku do pracowników stosujących mobbing etc.)

Formy przeciwdziałania mobbingowi

Przykładowe praktyki antymobbingowe w ramach realizacji obowiązku przeciwdziałania mobbingowi:

Również środki „pozaprawne”:

- **zapewnienie odpowiedniego wsparcia** (szczególnie psychologicznego) **dla pracowników mobbingowanych**
- **Łączenie szkoleń „miękkich z twardymi”** (prawne aspekty mobbingu + warsztaty radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi, stresem itp.)

Polityka

- ✓ W praktyce pracodawcy najczęściej decydują się na wprowadzenie tzw. **Wewnętrznych polityk antymobbingowych** umożliwiających pracownikom złożenie oficjalnej skargi inicjującej wewnątrzzakładowe postępowanie wyjaśniające.
- ✓ Wdrożenie polityki antymobbingowej nie zawsze gwarantuje pracodawcy uwolnienie się od odpowiedzialności za brak przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy. Przyjęta polityka musi być bowiem **potencjalnie skuteczna**.
- ✓ W związku z brakiem ustawowych wytycznych dotyczących sposobów zapobiegania mobbingowi, opracowanie, a następnie wdrożenie polityki nie jest zadaniem łatwym. Jednocześnie koniecznym do zabezpieczenia majątkowych i niemajątkowych interesów pracodawcy, które mogą zostać zagrożone w przypadku zarzutu braku przeciwdziałania mobbingowi

Korzyści z wprowadzenia polityki

- ✓ WPA może znacznie ograniczyć możliwość wystąpienia mobbingu w szkołach
- ✓ WPA może ograniczyć możliwość wydostania się konfliktu poza szkołę
- ✓ WPA skuteczną bronią w rękach PR-u
- ✓ WPA znacznie ograniczy możliwość zasądzenia od pracodawcy odszkodowania

Kluczowe pytania

- ✓ Czy pracownik wiedział co to jest mobbing?
- ✓ Czy wiedział do kogo może się z tym zwrócić?
- ✓ Czy pracownik dostał wsparcie
- ✓ Czy jest jasna procedura informowania i zgłaszania mobbingu

Granice odpowiedzialności pracodawcy

- Jeśli mimo rzeczywistego wprowadzenia właściwych środków zaradczych doszło do mobbowania, to albo sam mobbowany nie skorzystał z możliwości przeciwdziałania zjawisku poprzez uruchamianie stosownych procedur antymobbingowych, albo mobberzy naruszali swoje obowiązki pracownicze, świadomie działając wbrew przyjętym regułom, albo zbiegły się oba te elementy.
- Za tego rodzaju działania pracodawca nie może ponosić odpowiedzialności w ramach regulacji art. 94³ § 1 KP. Oznacza to tyle, że **gdy pracodawca wykaże się dostateczną liczbą działań z zakresu prewencji antymobbingowej, to do odpowiedzialności za to zjawisko (jako w istocie naruszenie dóbr osobistych) pociągnięty być może jedynie jego sprawca** na podstawie KC.

Tak SN w wyr. z 3.8.2011 r., I PK 35/11

Polityka antymobbingowa

Część I informacyjna powinna zawierać:

- ✓ **ustawową definicję mobbingu** oraz **przykłady** najbardziej typowych działań mobbingowych, z którymi pracownicy mogą spotkać się w trakcie wykonywania pracy,
- ✓ **opis potencjalnych skutków mobbingu** dla pracownika, jego otoczenia oraz zakładu pracy,
- ✓ **zobowiązanie pracodawcy do wszczęcia postępowania wyjaśniającego** w przypadku zgłoszenia skargi oraz podjęcia konsekwencji dyscyplinarnych wobec sprawców udowodnionego mobbingu,
- ✓ **zagwarantowanie braku poniesienia negatywnych konsekwencji** w sferze zatrudnienia przez ofiarę mobbingu oraz pracowników, którzy udzielają jej wsparcia,

Polityka antymobbingowa

Część I informacyjna powinna zawierać:

- ✓ zobowiązanie pracodawcy do udzielenia pomocy ofierze mobbingu, w tym zagwarantowanie jej możliwości przeniesienia do innego departamentu zakładu pracy w okresie trwania postępowania wyjaśniającego, a także po jego zakończeniu,
 - ✓ dodatkowo część informacyjna polityki może także nakładać na pracowników różnego rodzaju obowiązki związane z przeciwdziałaniem mobbingowi. Przykładowo pracownicy mogą zostać zobowiązani do wypełniania comiesięcznych ankiet dotyczących atmosfery w miejscu pracy czy też do informowania pracodawcy o wszelkich zachowaniach, które w ich ocenie spełniają kryteria mobbingu.
-
- rozpatrzenie skargi przez **bezstronny organ kolegialny**
 - sposoby ukarania sprawców mobbingu
 - sposoby przeciwdziałania mobbingowi
 - **Ochrona danych osobowych** (np. odpowiednia procedura oraz obowiązek informacyjny)

Polityka antymobbingowa

Część I informacyjna powinna zawierać:

W praktyce pracodawcy często decydują się na wprowadzenie do części informacyjnej polityki antymobbingowej zasady poufności, zgodnie z którą skarga oraz inne zebrane informacje nie zostaną podane do wiadomości załogi zakładu pracy (żeby przeciwdziałać nastawianiu lub zastraszaniu świadków)

Część Proceduralna(interwencyjna) polityki antymobbingowej

- ✓ zasady prowadzenia postępowania wyjaśniającego w przypadku złożenia skargi przez pracownika,
- ✓ **zasady części interwencyjnej powinny określać m.in. tryb przekazania skargi pracodawcy.** Mając na uwadze konieczność zagwarantowania ofierze mobbingu jak największego komfortu i bezpieczeństwa, wydaje się, że pracownicy powinni mieć możliwość złożenia skargi zarówno w **formie ustnej, jak i pisemnej** bądź za pośrednictwem środków komunikowania się na odległość, w tym poprzez wiadomości e-mail.

Polityka antymobbingowa nie powinna natomiast wskazywać konkretnej osoby, do której należy skierować skargę. Nie można wykluczyć, że wskazana osoba okaże się mobberem, co w praktyce może utrudnić ofierze mobbingu złożenie skargi. Z tego względu rekomendowanym rozwiązaniem jest, by pracownicy mogli przekazać skargę do kolegialnego organu zarządzającego przedsiębiorstwem lub podmiotu reprezentującego interesy pracowników, przykładowo zakładowej organizacji związkowej lub też kierowali skargi na specjalnie utworzoną skrzynkę e-mailową.

Część Proceduralna(interwencyjna) polityki antymobbingowej

- ✓ **Polityka antymobbingowa powinna także regulować wymogi, jakie musi spełniać skarga złożona przez pracownika.**
- ✓ Dobrze, by polityka antymobbingowa zawierała przykładowy formularz skargi, w celu ułatwienia pracownikom jej przygotowania.
- ✓ Formularz skargi powinien obligatoryjnie wskazywać imię i nazwisko mobbera oraz opis okoliczności faktycznych sprawy.
- ✓ Dane osoby składającej skargę. W praktyce wielu pracodawców decyduje się na wprowadzenie takiego wymogu, mając na uwadze ryzyko potencjalnych nadużyć ze strony pracowników. Takie rozwiązanie, choć uzasadnione względami praktycznymi, nie zabezpiecza w sposób należyty interesów pracodawców.
- ✓ Brak ujawnienia tożsamości skarżącego nie powinien stanowić podstawy do zaniechania podjęcia interwencji w sprawie i dlatego przepisy polityki antymobbingowej powinny zastrzegać możliwość rozpatrzenia anonimowej skargi w przypadku podania jej wyczerpującego uzasadnienia.

Część Proceduralna(interwencyjna) polityki antymobbingowej

Za fakultatywny element skargi należy także uznać dowody potwierdzające występowanie mobbingu w miejscu pracy. **Pracodawca w celu skutecznego zapobiegania mobbingowi powinien podjąć interwencję, nawet jeżeli jedynym dowodem w sprawie jest skarga pracownika opisująca niepokojące zachowania.**

Przepisy polityki nie powinny także ograniczać katalogu środków dowodowych, jakie może przedstawić pracownik w celu uzasadnienia swojej skargi. W rezultacie pracodawca powinien także uwzględnić dowody pozyskane bez zgody mobbera. w sposób nielegalny, w tym rozmowy nagrane

Głównym celem postępowania antymobbingowego jest bowiem ustalenie, czy w zakładzie pracy dochodzi do naruszeń godności osób świadczących pracę, która wydają się wartością nadrzędną nad prawem do wizerunku naruszonego w trakcie nagrywania prywatnych rozmów pomiędzy pracownikami.

Skład komisji

- ✓ **Skład osobowy komisji musi gwarantować jej bezstronność, tj. pracodawca powinien zapewnić, aby każdy zgłoszony przypadek był badany przez osoby, które nie miały żadnego związku ze sprawą.**
- ✓ **Członkowie komisji nie powinni także pozostawać w jakiejkolwiek relacji osobistej z ofiarą lub z osobą oskarżoną.**
- ✓ **Ofierze oraz mobberowi powinno przysługiwać także prawo do złożenia wniosku o wyłączenie z udziału w pracach komisji członka, co do którego istnieją uzasadnione wątpliwości co do jego bezstronności.**

Okoliczności wyłączające odpowiedzialność

- ✓ Pracodawca nie powinien ponieść odpowiedzialności, jeżeli podjął działania zabezpieczające załogę zakładu pracy przed mobbingiem, a także na bieżąco monitorował relacje panujące pomiędzy pracownikami.
- ✓ Okolicznością wyłączającą odpowiedzialność pracodawcy może być zatem przykładowo bierna postawa ofiary mobbingu, której zagwarantowano możliwość skorzystania z obiektywnie skutecznych metod walki z problemem.

Przeciwdziałanie mobbingowi

W celu zmniejszenia ryzyka potencjalnej odpowiedzialności za nieskuteczne przeciwdziałanie mobbingowi pracodawcy decydują się m.in. Na

- zorganizowanie specjalistycznych szkoleń dla kadry zarządzającej
- przeprowadzenie anonimowych ankiet wśród pracowników dotyczących atmosfery w miejscu pracy.
- dyżury, w trakcie których pracownicy mogą zgłaszać wszelkie problemy upoważnionym osobom, przykładowo pełnomocnikowi do spraw mobbingu.
- zagwarantowanie pracownikom możliwości złożenia skargi inicjującej wewnątrzzakładowe postępowanie wyjaśniające.
- **zapewnienie odpowiedniego wsparcia (szczególnie psychologicznego) dla pracowników mobbingowanych**
- **Łączenie szkoleń „miękkich z twardymi”** (prawne aspekty mobbingu + warsztaty radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi, stresem itp.)



Reakcja na mobbing w organizacji

Reakcja na mobbing

- ✓ Gdy pracownik zgłasza mobbing
- ✓ Gdy jesteśmy świadkami mobbingu

Możliwe ustalenia komisji

- komisja dopatrzyła się naruszeń
- komisja nie dopatrzyła się naruszeń, lecz sąd orzekł inaczej uznając, że mobbing rzeczywiście miał miejsce
- poszkodowany mylnie nazwał mobbingiem inne niepożądane zjawisko (np. molestowanie , czyli niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery)
- poszkodowany błędnie ocenił uporczywość zachowań, skutkiem czego nie można było przypisać tym zachowaniom znamion mobbingu
- poszkodowany niewłaściwie ocenił sytuację ze względu na swoją wrażliwość lub stan zdrowia
- poszkodowany nie miał wiedzy, w jaki inny sposób można wyjaśnić zaistniałą sytuację i dlatego złożył skargę
- poszkodowany nie miał wiedzy, czym dokładnie jest mobbing i wydawało mu się w oparciu o swoje doświadczenie życiowe, że prawidłowo ocenił daną sytuację
- poszkodowany nie chciał nikomu zaszkodzić, choć zdawał sobie sprawę z tego, że zarzut mobbingu jest w danej sytuacji nieprawidłowy
- poszkodowany wiedział, że zachowanie nie nosi cech mobbingu, lecz i tak złożył skargę

Reakcja na mobbing

- ✓ Dokumentuj przypadki mobbingu
- ✓ Sprzeciwiaj się mobbingowi, komunikuj, że nie akceptujesz tego zachowania
- ✓ Zbieraj świadków
- ✓ Zbieraj dowody (maile, notatki, nagrania itp.)
- ✓ Rozmawiaj o tym, że jesteś ofiarą mobbingu z rodziną i przyjaciółmi
- ✓ Spotkaj się z psychologiem, jeśli twoje samopoczucie uległo pogorszeniu z powodu zachowania mobbera względem Ciebie
- ✓ Powiedz o mobbingu osobie z nadzoru
- ✓ Złóż pisemną skargę

**Ochrona ofiar
i ochrona
podejrzanych**



Ochrona ofiar

- ✓ Pracodawca ma **chronić ofiarę mobbingu** przed eskalacją mobbingu, naciskami na wycofanie skargi, groźbami.
- ✓ Pracodawca **nie może z góry zakładać winy potencjalnego sprawcy**, to wyjaśni postępowanie wyjaśniające.
- ✓ Należy odizolować sprawcę (przeniesienie ofiary do innego działu lub lokalizacji).
- ✓ Ważne czy ofiara chce się przenieść, czy nie odbiera tego jako kary i w jakim jest stanie psychicznym.
- ✓ Przeniesienie sprawcy po uzgodnieniu lub gdy dowody są bardzo mocne.

Ochrona potencjalnych sprawców

- Część zgłoszeń **nie dotyczy zachowań, które** można zakwalifikować jako mobbing.
- Niektórzy pracownicy posiadają **wysoką wrażliwość, mocno doświadczają stresu w pracy** (np. związane z procedurą typowania do zwolnień grupowych, nagadzania, kar dyscyplinarnych odbierają jako mobbing).
- **Może zdarzyć się tak że** składane są **fałszywe oskarżenia o mobbing, aby usunąć daną osobę z kierowniczego stanowiska lub jej zaszkodzić. Pracodawca musi rozpatrzyć także takie zgłoszenia.** Wysłuchać świadków oraz dokładnie zapoznać się z dowodami. W wielu sytuacjach, aby uzyskać obiektywny obraz sytuacji, warto sięgnąć po opinię specjalisty z zewnątrz firmy.

Wyjaśnienie sprawy

1. Wysłuchanie obu stron: ofiary mobbingu, podejrzanego o mobbing, świadków.
2. Możliwość przedstawienia dowodów.
3. Zaangażowanie specjalisty spoza firmy.
4. **Ocena komisji, że doszło albo nie do mobbingu (jest to jedynie pogląd komisji, a o tym, czy doszło do mobbingu albo nie decyduje wyłącznie sąd).**

Uprawnienia do podejmowania działań zmierzających do zaprzestania mobbingu otrzymał wyłącznie pracodawca; komisja może jedynie zaproponować pracodawcy pewne rozwiązania.

Jeśli w ocenie komisji był mobbing

- Może **nałożyć karę porządkową upomnienia** albo tym bardziej nagany.
- Może zostać **pozbawiony nagrody**, obiecanego awansu oraz premii (jednakże pod warunkiem, jeżeli regulamin przyznawania premii przewiduje możliwość jej pozbawienia w sytuacji naruszenia obowiązków pracowniczych).
- Może **przenieść na inne stanowisko**, również zdegradować.
- Może **zwolnić pracownika**, w zależności od intensywności mobbingu za wypowiedzeniem albo bez wypowiedzenia. Mogą się także rozstać za porozumieniem stron.
- Ukaranie sprawcy nie wyklucza pozwania pracodawcy dlatego warto rozważyć ugodę pracodawcy z pokrzywdzonym, ewentualne odszkodowanie.
- Etap ostatni- ocena jak zadziałała procedura antymobingowa w firmie, czy była, czy należy ją zmodyfikować lub wprowadzić.

Definicja konfliktu

Interakcja ludzi zależnych od siebie, którzy uważają, że mają niezgodne cele oraz postrzegają siebie nawzajem jako przeszkody w osiągnięciu owych celów.

Konflikt można interpretować jako: sprzeczność poglądów i interesów, niezgodność, spór.

Fazy konfliktu

Faza I – powstanie konfliktu. Sytuacja, w której określone zostają warunki umożliwiające występowanie konfliktu. Następuje stan niezadowolenia. Jedna strona zauważa, że druga stara się przeszkodzić w osiągnięciu celów.

Fazy konfliktu

Faza II - wybuch konfliktu. Narastające niezadowolenie przyczynia się do wybuchu konfliktu. Strony w konflikcie zachowują się inaczej, czyli:

- ✓ Wzrasta pragnienie pokonania, wygranej, oraz niechęć do drugiej strony
- ✓ Słuszność naszej sprawy - nasze przekonania są najtrafniejsze, a osoba, która ma inne zdanie niż nasze posądzana jest o złą wolę
- ✓ Dehumanizację drugiej strony - przeciwnik, który jest z nami w konflikcie ma inne prawa

Fazy konfliktu

Faza III - przebieg konfliktu. Ta faza jest najdłuższa. W tej fazie konfliktu skupia się najwięcej decyzji i działań.

Ten etap należy postrzegać jako szybki proces reakcji np. jeżeli ktoś stawia nam żądania, my odpowiadamy pozytywnie lub negatywnie. Podejmowane są przede wszystkim decyzje, dzięki którym postępujemy w dany sposób. Ustępujemy lub obstajemy przy swoich postawach.

Wyróżniamy tutaj 5 rodzajów rozstrzygania konfliktów: **unikanie, uleganie, narzucanie, kompromis i współpracę.**

Fazy konfliktu

Faza IV - wynik konfliktu. Są to najczęściej **korzyści dla zwycięzców**, ponieważ prowadzi to do umocnienia ich pozycji. Osoby przegrane czują niezadowolenie i złość. Mogą także występować w takiej sytuacji wzajemne oskarżenia, o to kto jest odpowiedzialny za poniesienie porażki.

Konflikt wcale nie musi zakończyć się pozytywnie. Może powstać kolejny konflikt i wtedy cykl się powtarza.

Konstruktywne jego rozwiązanie może przyczynić się do rozwoju i pogłębiania relacji międzyludzkich

Techniki deeskalacji konfliktu

Deeskalacja konfliktu to proces łagodzenia napięcia w trudnej sytuacji, aby zapobiec jego eskalacji i ułatwić znalezienie rozwiązania. W kontekście relacji pacjent-lekarz/pielegniarka kluczowe jest zachowanie profesjonalizmu, empatii i opanowania. Zachowanie spokoju.

Skutki konfliktu dla organizacji

- ✓ Czas na dochodzenia rozwiązanie spraw
- ✓ Wizerunek organizacji zewnętrzny, medialny itp.
- ✓ Zaangażowanie pracowników w rozmowy i omawianie konfliktu kuluarowo
- ✓ Niska efektywność i jakość pracy stron konfliktu
- ✓ Zła atmosfera w pracy
- ✓ Gorsze funkcjonowanie zespołu, w którym występuje konflikt u współpracujących, klientów, itd.
- ✓ Gorsze wyniki organizacji, często także hamowanie rozwoju
- ✓ zagrożenie dla marketingu wewnętrznego
- ✓ Odpowiedzialność finansowa z KP roszczenia dochodzone na drodze sądowej w przypadku mobbingu lub dyskryminacji (odpowiedzialność odszkodowawcza pracodawcy)

Skutki konfliktu dla pracownika

- ✓ Złe samopoczucie w miejscu pracy
- ✓ Poczucie zagrożenia
- ✓ Utrata poczucia godności
- ✓ Zaniżenie samooceny zawodowej
- ✓ Przenoszenie problemów poza pracę
- ✓ Pogorszenie stanu zdrowia, dolegliwości somatyczne

Etapy rozwiązywania konfliktu

- ✓ Nawiązanie **kontaktu**
- ✓ Przygotowanie właściwych **warunków** spotkania
- ✓ Przeprowadzenie **rozmowy**



Dobór metody do konfliktu

- ✓ Ustalenie przyczyn i charakteru konfliktu
- ✓ Konflikt może mieć źródło w w działaniu obu stron, lub jednej ze stron
- ✓ Konflikt może przybierać charakter kłótni, docinków, złośliwości, awantury, okazywanej niechęci, szkodzenia sobie, psucia opinii, obmowy
- ✓ Może mieścić się w społecznych normach wyrażania różnicy zdań lub je przekraczać

Rozmowa

- ✓ **Otwarcie** – pozytywna konfrontacja i uczciwość wobec stron
- ✓ **Wyrażenie optymizmu** wobec efektów rozmowy
- ✓ **Zaproszenie do rozmowy**, przedstawienia punktów widzenia
- ✓ **Konsekwentne trzymanie się tematu rozmowy**, unikanie oceny, dążenie do wyjaśnienia przedmiotu konfliktu

Kroki skutecznego rozwiązywania konfliktu

- ✓ Deklaracja i opis punktów widzenia
- ✓ Porównanie punktów widzenia
- ✓ Tworzenie projektów rozwiązań
- ✓ Wybór rozwiązania



Zasady rozwiązywania konfliktów

- 1. Czas** - im szybciej tym lepiej, strategie „dotrą się”, „są dorośli”, „nie warto zajmować się niesnaskami” prowadzą do zaognienia konfliktów, do eskalacji, często do poczucia bezkarności u osób łamiących reguły współpracy.
- 2. Zauważenie i nazwanie konfliktu.**
- 3. Otwartość.** Jasno mówimy co zaobserwowaliśmy, jakie zachowania, gdzie współpraca, komunikacja czy dobre obyczaje szwankują.

Zasady rozwiązywania konfliktów

4. **Odwołanie do kadrowej dokumentacji** tematycznej: kodeks dobrych praktyk w organizacji, zasady etyki, regulaminy wewnętrzne- jeśli są i odnoszą się do konfliktów oraz zgodnej współpracy i wspierającej atmosfery.
5. **Rozmowa.** Zadawanie **pytań** pozwalających dotrzeć do sedna problemu. Pozwolenie na wypowiedź **obu** stron konfliktu. Słuchanie aktywne. Empatia. Wytłumaczenie celu rozmowy.

Zasady rozwiązywania konfliktów

6. Buduj atmosferę współpracy i dialogu. Twórz przestrzeń na dyskutowane pomysłów i rozwiązań.

7. Analizuj konflikty i wyciągaj wnioski dotyczące potencjalnej skuteczności procedur.

8. Angażuj mediatora gdy strony nie potrafią dojść do porozumienia.

Podsumowanie

Podstawowym celem wprowadzenia polityki antymobbingowej jest skuteczne zapobieganie przemocy psychicznej w miejscu pracy.

Warto reagować na mobbing ale również na jednorazowe zachowania przemocowe, agresywne, przypadki naruszenia godności i dóbr osobistych

Warto tworzyć wartościową, opartą na zaufaniu i poczuciu bezpieczeństwa kulturę organizacyjną

Należy reagować na mobbing którego jesteś świadkiem i ofiarą

Bezczynność ofiary utrudnia dochodzenie przez nią sprawiedliwości

Dla wszystkich powinno być jasne że organizacja nie toleruje mobbingu i przemocy psychicznej

Pytania...



Dziękuję za uwagę

Iwona Kordjak