



mobbing, dyskryminacja, molestowanie

przeciwdziałanie w praktyce

jarosław marciniak



 Wolters Kluwer

wydanie III

jarosław marciniak

mobbing, dyskryminacja, molestowanie

przeciwdziałanie w praktyce

wydanie III

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Stan prawny na 1 marca 2020 r.

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Tomasz Pietrzak

Opracowanie redakcyjne

JustLuk

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

©BullRun – stock.adobe.com

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał
przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobi-
ście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmie-
niaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część,
rób to jedynie na użytek osobisty.
.....

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ.

Więcej na www.legalnakultura.pl

POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-576-9

3. wydanie

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	9
Wprowadzenie	11
Rozdział 1	
Przejawy mobbingu w zakładzie pracy	19
1.1. Definicje mobbingu a praktyka	19
1.2. Zjawisko mobbingu – próba uchwycenia kluczowych elementów	26
1.3. Tendencje w postrzeganiu zjawiska mobbingu	35
1.4. Tendencje w prawie pracy	36
1.5. Mobbing a stalking	40
Rozdział 2	
Mobbing a dyskryminacja	46
2.1. Charakterystyka pojęcia dyskryminacji	46
2.2. Walka z dyskryminacją w UE	48
2.3. Przepisy dotyczące dyskryminacji podstawowymi zasadami prawa pracy	52
2.4. Zmiany przepisów – konkretyzacja i uszczegółowienie	54
2.5. Ciężar dowodu w sprawach o dyskryminację	57
2.6. Prawo a praktyka	60
2.6.1. Uwagi ogólne	60
2.6.2. Dyskryminacja w wynagradzaniu	68
2.6.3. Dyskryminacja w dostępie do szkoleń	76

Rozdział 3

Dyskryminacja a molestowanie	79
3.1. Definicja molestowania	79
3.2. Czym jest, a czym nie jest molestowanie seksualne?	81
3.3. Czy wszystko może być molestowaniem?	84
3.4. Co to oznacza dla ofiary?	87
3.5. Dynamika i formy molestowania	89
3.6. Cechy molestowania seksualnego i specyficzne zachowania sprawcy	90
3.7. Podejście pracodawców	90
3.8. Rady dla molestowanego pracownika	92

Rozdział 4

Jak może dojść do mobbingu i innych patologii?	95
4.1. Konflikty podłożem problemów interpersonalnych i patologii w firmie	95
4.2. Ewolucja od konfliktu do mobbingu	98
4.3. Etapy narastania zjawisk	100
4.4. Kiedy na pewno mamy do czynienia z mobbingiem, a kiedy z dyskryminacją?	106

Rozdział 5

Czynniki sprzyjające powstawaniu niepożądanych zjawisk	108
5.1. Organizacja i struktura	108
5.2. Zarządzanie firmą	110
5.3. Pracownicy i zespoły – kto może być mobberem?	112
5.4. Kto może zostać ofiarą?	116
5.5. Czynniki zewnętrzne	118

Rozdział 6

Konsekwencje mobbingu, dyskryminacji, molestowania dla zakładu pracy	119
6.1. Konsekwencje prawne	119
6.2. Praktyka sądowa – tendencje w orzecznictwie i przykłady orzeczeń	128
6.3. Konsekwencje zarządcze	146

6.4. Konsekwencje społeczne	147
6.5. Konsekwencje indywidualne	148

Rozdział 7

Prawdopodobieństwo zagrożenia mobbingiem, dyskryminacją i molestowaniem	151
7.1. Rzeczywista skala zjawiska w Polsce	151
7.2. Na co powinni zwracać uwagę pracodawcy?	156

Rozdział 8

Istota przeciwdziałania patologiom	158
8.1. Konieczność przełożenia prawnych zapisów na praktykę zarządzania – 15 lat polityki antymobbingowej w Polsce	158
8.2. Wytyczne Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy dotyczące działań antymobbingowych	165
8.3. Zakres działań wynikający z obowiązku pracodawcy	168
8.4. Czy w ogóle można przeciwdziałać mobbingowi?	169

Rozdział 9

Przeciwdziałanie w praktyce	172
9.1. Punkt wyjścia – deklaracja woli pracodawcy	172
9.2. Działania diagnostyczne	174
9.3. Przykład ankiety antymobbingowej	176
9.4. Działania informacyjne oraz uświadamiające	189
9.4.1. Uwagi ogólne	189
9.4.2. Przykład informacji podstawowej	190
9.4.3. Przykład zawartości biuletynu dotyczącego zjawiska mobbingu przeznaczonego dla pracowników	192
9.4.4. Przykładowy program szkolenia dotyczącego przeciwdziałania mobbingowi	193
9.5. Rozwiązania systemowe – procedury i polityki antymobbingowe	198
9.5.1. Uwagi ogólne	198
9.5.2. Treść procedury i jej szczegółowość	202
9.5.3. Przygotowanie tekstu i zakres konsultacji	204

9.5.4. Jak wdrożyć procedurę antymobbingową (antydiskryminacyjną)	206
9.5.5. Sankcje wobec sprawców – czy je stosować i w jakim zakresie?	215
9.6. Inne rozwiązania systemowe – oceny pracowników, szkolenia	219
9.7. Szczegółowe rekomendacje dotyczące obszaru rekrutacji	239
9.8. Kryteria merytoryczne i wymagania osobowościowe	240
9.9. Ustalenie zakresu i treści informacji dla kandydatów	245
9.10. Inne działania – rozwiązania indywidualne	254
9.11. Pomoc psychologiczna ofiarom mobbingu	258

Rozdział 10

Przykłady dokumentów wewnątrzorganizacyjnych	261
10.1. Przykład regulacji wewnętrznej (1)	261
10.2. Przykład regulacji wewnętrznej (2)	274
10.3. Przykład regulacji wewnętrznej (3)	276
10.4. Przykład regulacji wewnętrznej (4)	280
10.5. Regulacja dotycząca molestowania seksualnego	294
Zakończenie	299
Literatura	305
Orzecznictwo	307

WPROWADZENIE

Kodeks pracy jednoznacznie zobowiązuje pracodawcę, aby dążył on do uczynienia z zakładu pracy środowiska wolnego od mobbingu, czyli od działań i zachowań dotyczących pracownika lub skierowanych przeciw niemu, polegających w szczególności na systematycznym i długotrwałym nękanii i zastraszaniu, wywołującym u pracownika zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujących lub mających na celu jego poniżenie lub ośmieszenie, izolowanie go od współpracowników lub wyeliminowanie z zespołu.

Przeciwdziałanie mobbingowi jest więc ustawowym obowiązkiem pracodawcy. Wprowadzenie w 2004 r. zapisu o mobbingu do przepisów prawa pracy było rezultatem pogarszających się w wielu zakładach pracy relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami, przełożonymi i podwładnymi, a także pomiędzy samymi pracownikami. Należy bowiem pamiętać, że mobbing obejmuje nie tylko działania pracodawcy lub przełożonych, ale również współpracowników, występuje w organizacjach bez względu na zajmowane stanowiska i relacje służbowe, a w pewnych sytuacjach ofiarami mobbingu mogą być nawet przełożeni. Zmiana ta była też jednym z ważniejszych kroków mających na celu dostosowanie naszego prawodawstwa do trendów legislacyjnych w UE. Dlaczego mówimy o mobbingu? Dlaczego przeciwdziałamy temu zjawisku? Przyczyny można podzielić na trzy grupy. Na pierwszym miejscu możemy postawić kwestie zarządcze. Mobbing jest bowiem patologią zarządzania, a obecne standardy zarządzania (również wymagania i standardy pracy kierowników) są inne niż np. 20 czy 25 lat temu i racjonalne zarządzanie musi je uwzględniać. Przeciwdziałanie patologiom jest także przejawem

walki z anomią pracowniczą – rozumianą jako wszelkie szkodliwe działania i zaniechania realizowane przez pracowników przeciwko interesom pracodawcy i przeciwko nim samym. Ponadto mobbing łamie porządek procesu pracy, w większości przypadków jest zjawiskiem poza kontrolą, nie sprzyja budowaniu kultury organizacyjnej czy pracy zespołowej. Druga grupa przyczyn to oczywiście kwestie prawne. Istnieje obowiązek niedopuszczania do tego typu zjawisk i im przeciwdziałania. Na pierwszym miejscu możemy tu wskazać (bez wchodzenia w szczegóły) Konstytucję RP, przepisy Kodeksu pracy i inne przepisy (Kodeks karny, Kodeks cywilny), a także normy i dyrektywy UE oraz systemy norm wewnętrznych, korporacyjnych – specyficznych dla danej organizacji. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że z punktu widzenia Kodeksu pracy mobbing jest zabroniony, a obowiązek przeciwdziałania mu, chociaż został wskazany w przepisach jako zobowiązanie pracodawcy, to w praktyce dotyczy wszystkich kierowników oraz pracowników. Trzecia grupa przyczyn to kwestie społeczne. Mobbing powoduje szkodliwe skutki społeczne dla całej organizacji – zarówno indywidualne (poszkodowane), jak i grupowe (zespołowe). Szkody mają różny rozmiar, a konsekwencje tego zjawiska nie dotyczą wszystkich jednakowo, w takim samym stopniu i okresie, przy czym są praktycznie zawsze negatywne. Mobbing jest bardzo kosztowny. Straty nim spowodowane, chociaż wydają się trudne do obliczenia, mogą być znaczące. Szacuje się, że w poszczególnych krajach Europy Zachodniej sięgają rocznie wielu milionów euro. Firmy osłabiają swój potencjał zatrudnienia, a to z kolei przekłada się na osłabienie i spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego. W czasach, kiedy w zarządzaniu niezwykle ważne są kompetencje, w tym również kompetencje interpersonalne, dopuszczanie czy też tolerowanie mobbingu w środowisku pracy ma kompletnie destrukcyjny wpływ na realny poziom kompetencji w organizacji. Ofiary mobbingu cierpią psychicznie, a w niektórych przypadkach fizycznie, jest im potrzebna fachowa pomoc. W krajach zachodnich są przyznawane odszkodowania w wysokości od kilku do kilkudziesięciu tysięcy euro. Problem mobbingu został w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci nagłośniony w Europie – wiele się czyni, aby zmniejszyć jego skalę. W kilku krajach, takich jak Szwecja, Francja czy Belgia, mobbing uznawany jest od lat za naruszanie podstawowych praw

pracowniczych i uregulowany w ogólnokrajowych aktach normatywnych¹. Przygotowano nowe przepisy prawa pracy definiujące pojęcie mobbingu oraz regulujące kwestie pomocy prawnej oraz organizacyjnej dla osób poszkodowanych. W niektórych firmach założono telefoniczne gorące linie, utworzono specjalne strony w Internecie informujące poszkodowanych, gdzie mogą znaleźć pomoc, i o formach pomocy możliwych w tych trudnych sytuacjach. W Szwecji powstała nawet klinika rehabilitacyjna dla ofiar mobbingu.

A co na naszym krajowym podwórku? Pojęcie mobbingu jest nagłaśniane, a w ostatnich latach stało się wręcz modne. Zjawisko mobbingu istniało w naszym kraju od dawna, ale rozprzestrzenia się szczególnie mocno, gdy sytuacja na rynku pracy jest niestabilna, płynna – wtedy relacje międzyludzkie w organizacjach przybierają brutalne i patologiczne formy. Rozwój gospodarczy, wbrew pozorom, sprzyja mobbingowi nie mniej niż okresy recesji. Występuje bowiem silne uzależnienie od pracy, a w konsekwencji od relacji z przełożonymi i współpracownikami. Jesteśmy w ostatnich latach świadkami wyraźnej tendencji do erozji, a wręcz degradacji więzi społecznych wewnątrz przedsiębiorstw. Chodzi tu nie tylko o przynależność pracowników do związków zawodowych czy aktywne firmowe życie towarzyskie, ale też o normalną solidarność koleżeńską, która uległa znacznemu osłabieniu m.in. z powodu szybko zachodzących zmian na rynku pracy, jak również zmian związanych z charakterem i podziałem pracy (większa specjalizacja, rosnące zróżnicowanie pomiędzy szczeblami hierarchii, znaczący udział pracowników zatrudnionych na czas określony i w nietypowych formach zatrudnienia). W wielu sytuacjach można jednak spotkać się z nadużywaniem tego pojęcia lub jego błędną interpretacją. Przez nie do końca przemyślane sformułowanie przepisów antymobbingowych w Polsce pracodawcy i pracownicy zostali pozostawieni sami sobie, przy czym to na tych pierwszych spoczywa praktycznie cały obowiązek walki z patologią, jaką jest mobbing. Na nich ciąży również cała odpowiedzialność zarówno za zachowania osób powodujących sytuacje patologiczne, jak i – w ostatecznym rozrachunku – za szkody i krzywdy wyrzą-

¹ H. Szewczyk, *Mobbing w stosunkach pracy. Zagadnienia prawne*, Warszawa 2012.

dzane pracownikom. Mobbing przejawiający się w różnorodnych formach szykanowania lub znęcania się nad pracownikami bezwzględnie uznaje się za zjawisko wysoce naganne, godne potępienia, którego wszelkie przejawy nie mogą być tolerowane u żadnego pracodawcy. Człowiek w procesie pracy nie jest przedmiotem, którym można dowolnie dysponować i poniewierać, lecz podmiotem, który należy traktować z godnością. Dlatego też w każdym zakładzie pracy musi być zrealizowanych w sposób kompleksowy wiele działań, których głównym celem jest przeciwdziałanie zjawisku mobbingu. Pracownicy muszą mieć przez cały czas świadomość, że pracodawca „czuwa”, nie toleruje mobbingu i mobberów, a jeżeli już zjawisko to wystąpi, to organizacja ma wolę, środki i sposoby, aby się z nim rozprawić. Lekceważony lub tolerowany mobbing może bowiem spowodować rozpowszechnienie patologicznych zjawisk w firmie i utratę kontroli ze strony kierownictwa wyższego szczebla. Dotyczy to w równym stopniu specyficznych miejsc pracy, jakimi są np. urzędy czy instytucje państwowe, jak i całe sfery przedsiębiorstw. Należy zwrócić uwagę na fakt, że są jednostki, których podstawą działania jest wysoka sprawność funkcjonowania czy też sprawność operacyjna, w których stosowane są strukturalizowane procesy zarządzania i sama struktura zatrudnienia ma odrębną specyfikę. Te czynniki mają istotny wpływ na sposób zatrudniania i zarządzania ludźmi oraz społeczne warunki pracy. W tej sytuacji pracodawca również musi się bronić, czyli być przygotowany do walki z tym zjawiskiem, umieć radzić sobie z sytuacjami, które mogą być niebezpieczne dla organizacji, jej dobrego imienia i wizerunku, a także powinien pomagać poszkodowanym pracownikom. Samo domaganie się zaprzestania szkodliwych działań lub zachowań jest oczywiście niezbędne, ale może nie uchronić ani pracownika, ani pracodawcy przed szkodliwymi efektami mobbingu. Innymi słowy, tylko położenie nacisku na zapobieganie niepożądanym zachowaniom jest skuteczne i może przynieść efekty w postaci zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia szkodliwych zjawisk. W naszych krajowych realiach można domagać się odszkodowania w wysokości nie mniejszej niż minimalne wynagrodzenie, ale największe dotychczas wysunięte żądania odszkodowania sięgają kilkuset tysięcy złotych. Co szczególnie istotne, od 15 lat przeciwdziałanie mobbingowi w firmach i instytu-

cjach realizowane jest z coraz większym powodzeniem. Pojawiły się liczne, dobre praktyki, bardzo ciekawe rozwiązania, nie tylko proceduralne. Zarządzanie pracą i pracownikami stało się bardziej profesjonalne i, co ważne, liczne elementy tego pozytywnego, uświadomionego podejścia, obserwowane wcześniej prawie wyłącznie u dużych pracodawców, rozpowszechniły się w mniejszych podmiotach. **Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że wprowadzone we wrześniu 2019 r. zmiany w Kodeksie pracy rozszerzyły możliwości ochrony i dochodzenia swoich praw przez pracowników, co oznacza, że przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji ma szczególnie istotne znaczenie w aktualnym stanie prawnym.**

Dlatego też niniejsza publikacja uwzględnia te pozytywne praktyki i podejścia. Aby w danej organizacji inicjatywy przeciwdziałające mobbingowi przyniosły trwałe efekty, zastosowane rozwiązania powinny mieć charakter systemowy, czyli mający swoje odbicie także w stosowanych procedurach wewnętrznych. Temu również poświęcone jest to opracowanie. Dyrektorzy, menedżerowie, a w szczególności kierownicy liniowi są w pierwszej kolejności zobowiązani do walki z problemami mobbingu i dyskryminacji. Przeciwdziałanie to ma sens, jeżeli poszczególne regulacje oraz wynikające z nich działania w organizacji są nastawione na profilaktykę. Muszą uwzględniać interesy zarówno pracodawcy, jak i pracowników. Musimy zdawać sobie w pełni sprawę, że wdrażanie działań zapobiegających temu zjawisku, szczególnie w organizacjach komercyjnych, nie może być jednak pozbawione kontekstu biznesowego. Niniejsza publikacja przygotowana jest właśnie pod tym kątem. Mobbing bez wątplenia jest patologią, na wystąpienie której ma wpływ wiele czynników. Zapobieganie mobbingowi, wczesne wykrywanie jego objawów i ich likwidacja w najwcześniejszych stadiach wymagają podjęcia różnych kroków opartych jednakże na systemie wewnętrznych norm zawartych w regulacjach prawnych przedsiębiorstw. Pracodawca powinien czuwać nad atmosferą w zakładzie pracy i bacznie przyglądać się zmianom w zachowaniu pracowników.

Niniejsza publikacja ma przede wszystkim za zadanie przybliżyć możliwe sposoby przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji,

W książce opisano sposoby przeciwdziałania mobbingowi oraz zjawiskom dyskryminacji i molestowania w miejscu pracy. Uwzględniono w niej najnowsze zmiany w przepisach kodeksu pracy dotyczące tych problemów.

Autor przedstawia m.in.:

- szczegółowe rozwiązania proceduralne, organizacyjne i kadrowe;
- przykłady działań, dzięki którym pracodawca i zatrudnieni mogą zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia mobbingu;
- schemat dopasowania poszczególnych działań do różnych typów organizacji;
- przykłady regulaminów oraz innych dokumentów wykorzystywanych w prewencji antymobbingowej i antydyskryminacyjnej;
- informacje istotne dla komisji antymobbingowych powoływanych w firmach i instytucjach.

Publikacja zawiera plan przeciwdziałania patologiom – począwszy od określenia właściwości tych zjawisk, przez dobrą identyfikację, na rzeczywiście przeciwdziałaniu skończywszy.

Pozycja może okazać się przydatna osobom zarządzającym firmami, urzędami, instytucjami i organizacjami non-profit, członkom zespołów i komisji antymobbingowych oraz wszystkim menedżerom i pracownikom, którym zależy na dobrym zarządzaniu i sprawiedliwym traktowaniu podwładnych. Książka może okazać się pomocna także osobom, które borykają się z problematyką mobbingu w środowisku pracy – swoim lub u najbliższych.

Jarosław Marciniak – prawnik; od ponad 25 lat zajmuje się zarządzaniem pracownikami jako menedżer personalny, konsultant i trener. Specjalizuje się w dziedzinie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji w zatrudnieniu; autor wielu publikacji w tej dziedzinie i wykładowca na studiach podyplomowych na Uniwersytecie SWPS. Właściciel firmy audytorsko-szkoleniowej z zakresu HR.



9 788381 875769 W03P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-576-9



9 788381 875769

wydanie III