

**dr Piotr Skorupa**

Katedra Ustroju Pracy i Rynku Pracy

Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych UW

## **Przeciwdziałanie mobbingowi – założenia polityki uczelni wyższej oraz zasady i rekomendacje w obszarze podstawowej dokumentacji uczelni wyższej**

### **Spis zagadnień**

I.	Opis działań zaradczych. Mobbing jako interdyscyplinarne wyzwanie dla uczelni wyższej .....	1
II.	Mapa potencjalnych ryzyk w organizacji (uczelni).....	2
2.1.	Obszar organizacyjny obejmujący następujące czynniki ryzyka .....	2
2.2.	Obszar personalny obejmujący następujące ryzyka.....	2
2.3.	Obszar instytucjonalny.....	3
III.	Funkcja mapy ryzyk – dopasowanie polityki i procedur do organizacji w celu osiągnięcia maksymalnego poziomu efektywności .....	3
IV.	Podstawowy model stworzenia efektywnej polityki i procedur antymobbingowych – etapy .....	3
V.	Wzorcowe dokumenty dla wdrożenia kultury organizacyjnej przeciwdziałającej mobbingowi .....	4

#### **I. Opis działań zaradczych. Mobbing jako interdyscyplinarne wyzwanie dla uczelni wyższej**

Przyczyny mobbingu w doktrynie prawa pracy, teorii zarządzania oraz orzecznictwie dotyczą szeregu różnorodnych stanów faktycznych, sytuacji, które stają się środowiskiem, gdzie mobbing czy też, ujmując je szerzej, zachowania i praktyki mobbingujące, trafia na żyzny grunt, a poszczególne jego aspekty występują i dotyczą pracowników.

Regulacje dotyczące mobbingu często w organizacjach pełnią rolę wyłącznie formalną, ponieważ nie postrzega się w nich cennego źródła informacji od pracowników na temat możliwości poprawienia określonego obszaru działalności: poprawy sytuacji pracowników w kontekście zaangażowania w realizację danej strategii czy ograniczania kosztów lub poprawianiu wyników finansowych

W niektórych sektorach, w szczególności w sektorze finansowym, zadania te przejmują systemy kontroli wewnętrznej oparte na modelu trzech linii obrony.

W przypadku uczelni wyższych adaptacja takich doświadczeń rynkowych może również mieć miejsce, co poprawiłoby zarówno w stronę materialną funkcjonowania procedur antymobbingowych zabezpieczyło przed skrajnościami w tym obszarze (nadużyciami ze strony wszystkich stron zainteresowanych), oraz działałoby motywująco na pracowników niezależnie od szczebla i funkcji sprawowanej u danego pracodawcy.

Obowiązkiem pracodawcy jest przeciwdziałanie mobbingowi (zgodnie z art. 94<sup>3</sup> Kodeksu pracy).

W praktyce realizacja obowiązku pracodawcy w przeciwdziałaniu mobbingowi polega na przyjęciu dokumentacji i procedur: polityka przeciwdziałania mobbingowi oraz procedura postępowania w

zakresie rozpatrywania skarg dotyczących mobbingu. Dodatkowo, prowadzone były szkolenia dla pracowników dotyczące mobbingu i zasad jego identyfikacji, przeciwdziałania oraz postępowania w przypadku wystąpienia.

W niektórych organizacjach wyznacza się komisje lub pełnomocnika ds. przeciwdziałania mobbingowi.

Obok powyższych działań prowadzi się szkolenia dla różnych kategorii pracowników.

Powyższy wykaz działań wymaga jednak na etapie przeciwdziałania pogłębionej i odformalizowanej formy stałego i uporządkowanego uświadamiania sobie, które zjawiska i sytuacje stanowią przyczyny – ryzyka wystąpienia mobbingu.

W tym celu należy pogrupować przyczyny tworzące ryzyko wystąpienia mobbingu oraz odpowiedzialności pracodawcy w następującą kategorię:

## **II. Mapa potencjalnych ryzyk w organizacji (uczelni)**

### **2.1. Obszar organizacyjny obejmujący następujące czynniki ryzyka**

#### **[Brak odpowiednich mechanizmów prewencyjnych i kontrolnych w systemie zarządzania organizacją]**

1. Błędy w zarządzaniu pracownikami, niewłaściwy sposób zadaniowania i wyznaczania celów oraz błędy w komunikacji,
2. Brak nadzoru nad poszczególnymi szczeblami kadry zarządzającej,
3. Brak systematycznych szkoleń z różnych form zarządzania pracownikami, pracy zespołowej, prowadzenia różnych form realizacji zadań organizacji w formie projektów
4. Brak lub niewłaściwe dokumenty wewnętrzne opisujące przeciwdziałanie mobbingowi, sformalizowane lub nieefektywne procedury w tym obszarze,
5. Niewłaściwa kultura organizacyjna, brak uzgadniania zachowań wszystkich szczebli pracowników do nadrzędnego celu, którym jest realizacja zadań organizacji, osiągnięcie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy oraz rotacji pracowników,
6. Presja na osiągnięcie celów kosztem pracowników, bez uzasadnienia realizacją długoterminowej strategii organizacji.

### **2.2. Obszar personalny obejmujący następujące ryzyka**

#### **[Braki lub nieefektywność polityki organizacji nastawionej na identyfikację i szkolenie kadry zarządzającej]**

1. Powierzenie zarządzania osobom o negatywnych cechach osobowości (skłonność do dominacji, niska empatia, uleganie emocjom i brak umiejętności deeskalacji konfliktów personalnych w organizacji),
2. Brak forum komunikacji (wymiany postulatów oraz sugestii lepszego i efektywnego osiągania celów) pracowników z kadrami zarządzającą i kierownictwem organizacji,
3. Brak lub nieefektywność procedur oceny jakości zarządzania, przyczyn rotacji pracowników oraz identyfikacji oznak frustracji pracowników i kadry zarządzającej,
4. Kaskadowanie presji na realizację celów i sankcje za ich brak w strukturze organizacyjnej poprzez tworzenie niewłaściwego systemu premiowania (nagród),
5. Brak transparentności w organizacji w zakresie ścieżki kariery pracowników, powodujący walki o stanowiska oraz wpływy z pominięciem normalnego toku awansu i promocji,

6. Opieranie się przez kierownictwo na zasadzie dziel i rządź oraz tworzeniu zarządzania przez pozorowane środki realizacji celów organizacji, powodujących utratę autorytetu wśród pracowników.

### **2.3. Obszar instytucjonalny**

#### **[Nieefektywność lub wadliwość organizacyjnych instytucji przeciwdziałania mobbingowi]**

1. Fasadowość polityki i procedur antymobbingowych, w tym i sformalizowanie i niejasność (tzw. Martwe prawo),
2. Przeciwdziałanie mobbingowi bez odpowiednich metod, narzędzi i instrumentów (np. bez oparcia się na analizie ryzyk generujących mobbing i dyskryminacje),
3. Brak polityki ustawicznego szkolenia i podnoszenia kompetencji menadżerskich wśród kadry zarządzającej, w tym promocja osób bez kompetencji menedżerskich na stanowiska związane z zarządzaniem pracownikami,
4. Braki w funkcjonowaniu instytucji prawa pracy, w tym związków zawodowych dedykowanych do zapobiegania i ograniczania przyczyn mobbingu.
5. Brak lub słaba pozycja związków zawodowych
6. Brak aktywności społecznej pracowników, apatia i tolerowanie autorytarnych i nieefektywnych form zarządzania organizacją
7. Brak świadomości praw pracowniczych, kultury organizacyjnej promujących zachowania pro wspólnotowe oraz dialog.
8. Brak instytucjonalnego identyfikowania przyczyn powstawania konfliktów, stresu zawodowego i presji w organizacji w formie polityki HR, interakcji z przedstawicielami pracowników oraz cyklicznych spotkań kadry zarządzającej z pracownikami.

#### **III. Funkcja mapy ryzyk – dopasowanie polityki i procedur do organizacji w celu osiągnięcia maksymalnego poziomu efektywności**

1. Identyfikacja słabości i wrażliwości na mobbing pracowników,
2. Utworzenie adekwatnych instrumentów przeciwdziałania,
3. Stworzenie ustawicznej formy wymiany doświadczeń i informacji zarządczej w organizacji dla wytworzenia kultury organizacyjnej opartej na dialogu oraz promowaniu zachowań zapobiegających mobbingowi jako jednemu ze źródeł strat i kosztów organizacji.

#### **IV. Podstawowy model stworzenia efektywnej polityki i procedur antymobbingowych – etapy**

1. Identyfikacja głównych ryzyk – przyczyn mobbingu, dopasowana do struktury i specyfiki uczelni oraz jej strategii,
2. Dostosowanie rozwiązań organizacyjnych do wyniku analizy ryzyka, a także zaplanowanie cyklicznego przeglądu mapy ryzyk dotyczących polityki antymobbingowej,
3. Wdrożenie polityki i procedur antymobbingowych,
4. Przegląd cykliczny efektywności polityki i procedur antymobbingowych oraz ich zmiany i dostosowania do rosnącego poziomu doświadczeń organizacji,
5. Szkolenia i ankietowanie poziomu zaangażowania pracowników w zakresie m.in. polityki i procedur antymobbingowych.
6. Wdrożenie wniosków z działań z pkt 4 i 5.

7. Przegląd zgłoszeń i ustaleń z postępowań wyjaśniających (komisji antymobbingowej) w celu zaplanowania korekt w zakresie: strategii uczelni, zasad zarządzania pracownikami, rekrutacji osób na stanowiska związane z zarządzaniem innymi pracownikami.

**V. Wzorcowe dokumenty dla wdrożenia kultury organizacyjnej przeciwdziałającej mobbingowi**

1. Załącznik nr 1A oraz wzór nr 1B,
2. Załącznik nr 2 - Uwagi do obecnej Polityki przeciwdziałania nierównemu traktowaniu, dyskryminacji, mobbingowi i innym zachowaniom niepożądanym w Uniwersytecie Warszawskim (poz. 61, Zarządzenie nr 21 Rektora Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 28 lutego 2024 r.)

*Dr Piotr Skorupa*