

## MOBBING WŚRÓD OSÓB WCHODZĄCYCH NA RYNEK PRACY

Szymon JAROSZ<sup>1\*</sup>, Karol GOZDECKI<sup>2</sup>, Michał GROSSE<sup>3</sup>, Sebastian KOPTA<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Koło Naukowe Analizy Danych, szymonjarosz@poczta.fm, ORCID: 0000-0003-2150-6193

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Koło Naukowe Analizy Danych, karol.gozdecki@gmail.com

<sup>3</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Koło Naukowe Controllingu i Finansów, michalgrosse@gmail.com

<sup>4</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, skopta1998@gmail.com

\* Korespondencja: szymonjarosz@poczta.fm

**Streszczenie:** Celem artykułu jest określenie stopnia znajomości tego pojęcia oraz stopnia w jakim zjawisko mobbingu dotyka młode osoby stawiające swoje pierwsze kroki na rynku pracy. Zjawisko mobbingu nie tylko dotyka poszczególne osoby, ale ma również swoje głębokie, bardzo poważne, konsekwencje dla zarządzania w organizacji, jakości zarządzania i atmosfery w organizacji, co w konsekwencji przekłada się na działalność i wynik całej organizacji. Stąd wynika istotność zbadania tego problemu. Cele artykułu zostały osiągnięte poprzez wykorzystanie narzędzia badawczego jakim jest kwestionariusz ankiety. Wnioski ujęte w pracy mogą stanowić ważną wskazówkę dla praktyków zarządzania, dająca ogólny obraz problemu mobbingu wśród młodych osób, które wchodzą na rynek pracy.

**Słowa kluczowe:** mobbing, ankieta, rynek pracy

## MOBBING AMONG PEOPLE ENTERING THE LABOUR MARKET

**Abstract:** The aim of the article is to define the degree of knowledge of the concept and the extent to which the phenomenon of mobbing affects young people taking their first steps on the labour market. The phenomenon of mobbing not only affects individuals, but also has profound, very serious, consequences for management in the organization, quality of management and atmosphere in the organization, which consequently translates into the performance of the whole organization. It follows that it is important to investigate this problem. The objectives of the article were achieved by using the survey questionnaire research tool. The proposals included in the work can provide an important guide for management practitioners, giving an overall picture of the problem of mobbing among young people entering the labour market.

**Keywords:** mobbing, questionnaire, labour market

## 1. Wprowadzenie

Mobbing w literaturze definiowany jest jako moralne, psychiczne a często i fizyczne prześladowanie w miejscu pracy. Innymi słowy, mobbing jest równoznaczny z nękaniami, presją lub terrorem psychicznym czy fizycznym (Safina i Podgornaya, 2014), a określone działania, interakcje, bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się regularnie – np. przynajmniej raz w tygodniu, przez dłuższy okres – np. ponad sześć miesięcy (Einarsen i inni, 2003). Podkreśla się również, że zjawisko to ma miejsce, gdy dana osoba jest uciskana przez grupę ludzi lub przez inną osobę. Mobbing niesie za sobą psychospołeczne ryzyko, gdyż może powodować u pracownika całkowite załamanie psychiczne i fizyczne, co w konsekwencji może prowadzić do całkowitego „wypalenia się” pracownika (Arnejčič, 2016). Wypalenie zawodowe wśród pracowników prowadzi do pogorszenia się wyników organizacji ze względu na słabszą wydajność i zaangażowanie pracowników (Yesilbas i Wan, 2017).

Mobbing określany jest jako pozioma forma nękania w miejscu pracy, ze względu na fakt, że występuje on między dwiema lub więcej osobami pracującymi na tym samym stanowisku w hierarchii organizacji, zarówno na najniższych stanowiskach pracy, aż do osób na stanowiskach najwyższego kierownictwa. W przypadku nękania osoby na różnych szczeblach w organizacji (np. nękanie podwładnego), w literaturze scharakteryzowane jest również pojęcie *bossingu*, które jest rodzajem nadużycia, skierowane z pozycji wyższego szczebla do osoby z niższego szczebla w hierarchii organizacyjnej (Birknerová i inni, 2021). Jednakże powszechnie, mobbing jest używany do opisywania wszystkich sytuacji, w których pracownik, przełożony lub kierownik jest systematycznie, wielokrotnie represjonowany przez kolegów, podwładnych lub przełożonych (Shelton, 2011).

Celem artykułu jest określenie stopnia znajomości tego pojęcia oraz stopnia w jakim zjawisko mobbingu dotyka młode osoby stawiające swoje pierwsze kroki na rynku pracy. Zjawisko mobbingu nie tylko dotyka poszczególne osoby, ale ma również swoje głębokie, bardzo poważne, konsekwencje dla zarządzania w organizacji, jakości zarządzania i atmosfery w organizacji, co w konsekwencji przekłada się na działalność i wynik całej organizacji (Matthiesen i Einarsen, 2001).

## 2. Mobbing – analiza problemu

Zjawisko mobbingu ma swoje miejsce w Polskim Prawie. Ustawodawca poprzez Kodeks Pracy definiuje mobbing jako: *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*<sup>1</sup>.

Mobbing w miejscu pracy ma swoje poważne skutki osobiste i organizacyjne. Hamuje on, a często wręcz uniemożliwia rozwój i produktywność osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach. Tak istotny wpływ zjawiska nękania w pracy nie tylko na jednostki, ale również na działanie i zarządzanie w organizacjach sprawia, że zjawisko to jest szeroko opisywane przez naukowców. Zainteresowanie nękaniami w miejscu pracy pojawiło się ponad trzy dekady temu, a w ciągu ostatnich 20 lat naukowcy przeprowadzili wiele różnych badań nad tym zjawiskiem na całym świecie (Branch i inni, 2012), badając wiele rodzajów mobbingowych zachowań w pracy, takich jak na przykład: przemoc psychiczna i fizyczna, agresja, nadużycia, nękanie, zastraszanie (Branch, 2008). Według Arnejčič (2016) najbardziej typowe formy mobbingu to: niepożądany wpływ menedżerów na pracowników, żądania posłuszeństwa za wszelką cenę i poniżające zachowania. Cacioppo i William (2008) wskazują, że najczęstszymi formami przemocy psychicznej w miejscu pracy są obecnie wykluczenie społeczne (ostracyzm), wyśmiewanie, zazdrość, narzucone zakazy i żądania, wymagające posłuszeństwa za wszelką cenę i poniżanie. Według Magdaleny Warszevska-Makuch (2008) mobbing obejmuje bardzo różne działania. Mobbing to zarówno subtelne i trudne do rozpoznania sytuacje, jak na przykład plotkowanie za plecami ofiary czy pomijanie jej podczas rozsyłania e-maili z istotnymi informacjami, jak również te skrajne i drastyczne zdarzenia, jak groźenie użyciem przemocy fizycznej.

Badania nad nękaniami w miejscu pracy dowodzą, że zjawisko znęcania się i zastraszania ofiar ma nie tylko dramatyczny i destrukcyjny wpływ na ofiary mobbingu, ale może mieć i bardzo często ma również negatywny wpływ na organizację jako całość (Matthiesen i Einarsen, 2001). Wiele badań sugeruje, że mobbing i zastraszanie mogą mieć negatywny wpływ na świadków lub osoby postronne, a w konsekwencji oddziaływać na relacje w całej organizacji (Hogh i inni 2011; Hoel i Cooper, 2000; Vartia, 2001). Ponadto, systematyczny przegląd literatury dokonany przez Arnejčič (2016) na temat mobbingu w latach 2012-2016 pokazuje, że osoby pracujące w organizacjach coraz częściej narażone są na ukrytą przemoc psychiczną w miejscu pracy.

Wielu naukowców stara się określić skalę występowania mobbingu w miejscu pracy. Badania sugerują, że znaczna liczba osób jest narażona na uporczywe nadużywanie w miejscu pracy (Keashly i Harvey, 2006), przy czym większość badań w Europie wskazuje, że od 10% do 15% siły roboczej jest narażonych na nękanie w miejscu pracy (Zapf i inni, 2011).

---

<sup>1</sup> Kodeks pracy, Art. 94(3). - [Mobbing] - Dz.U.2020.1320 t.j.

*The Fourth European Working Conditions Survey* (czwarte EWC) (Parent-Thirion i inni, 2007) wskazuje, że mobbing dotyka około 5% pracowników w Europie, z istotnymi różnicami między krajami (od 2% we Włoszech i Bułgarii, do 17% w Finlandii), głównie ze względu na różnice w wrażliwości na to zjawisko i poziomie świadomości kulturowej tego zjawiska pomiędzy różnymi krajami w Europie. Respondenci szóstego EWCS (Parent-Thirion i inni, 2017) wskazywali, że byli narażeni na mobbingowe zachowania, takie jak przemoc słowna (12% zgłaszających), niepożądane uwagi seksualne (2%), upokarzające zachowanie (6%), przemoc fizyczna (2%), molestowanie seksualne (1%) oraz zastraszanie/nękanie (5%).

Istnieje wiele przyczyn mobbingu. Wśród najczęściej wskazywanych są takie przyczyny jak: charakterystyka przedsiębiorstwa, osobowości pracowników, kultura i struktura organizacyjna oraz grupy społeczne w miejscu pracy (Bas, 2011; Acar i inni, 2014). Według Leymanna (1996) do zjawiska mobbingu prowadzą rażące błędy w zarządzaniu.

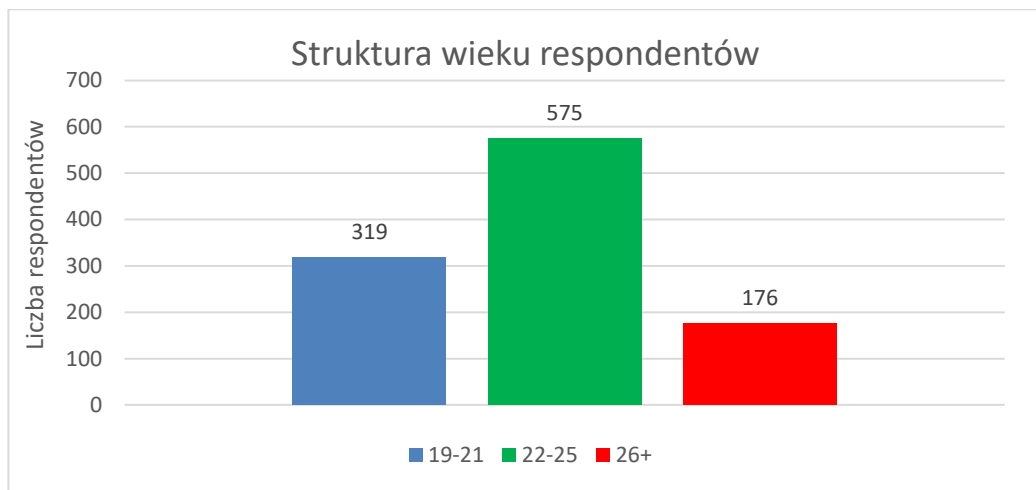
Wyniki badań Erdis i innych (2019) pokazują, że mobbing występuje między kolegami i podwładnymi często przez dłuższy okres czasu. Ponadto można stwierdzić, że większość ofiar mobbingu nie zna swoich praw i nie wie, jak zachować się, wobec tego zjawiska. Badanie wskazuje również na sugerowanie, że dana osoba jest bezużyteczna jako najczęstszy typ mobbingu (Erdis i inni, 2019). Bardzo ciekawym spostrzeżeniem na temat mobbingu jest fakt, że chociaż nękanie może dotknąć każdego w każdym miejscu, istnieją twierdzenia, że w niektórych branżach mobbing może występować częściej ze względu na bardziej odpowiednie warunki do występowania tego zjawiska (Vveinhardt i Sroka, 2020; Birknerová i inni, 2021).

Jeśli chodzi o rozwiązania tego problemu, organizacje powinny kierować się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), który rozszerza postrzeganie zasobów ludzkich jako ważnego kapitału organizacyjnego i stwarza możliwości integralnego rozwoju koncepcji bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego pracowników (Vveinhardt i inni, 2017). Analizowany problem mobbingu jako czynnika nękania psychicznego i/lub fizycznego można rozwiązać m.in. poprzez opracowanie wspólnych wartości w organizacji (Ciarniene i inni, 2017) tworzenie wewnętrznych struktur prewencyjnych (Psunder, 2011), organizowanie szkoleń menedżerów i pracowników w zakresie zjawiska mobbingu (Georgiadis i Pitelis, 2016) oraz stałe motywowanie pracowników (Gkorezis i Kastritsi, 2017).

### 3. Metoda

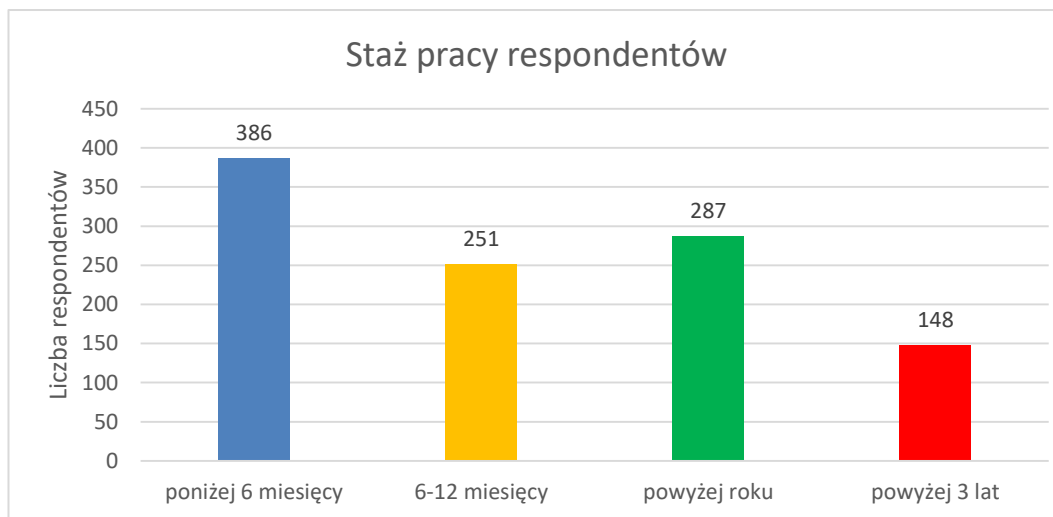
W celu zbadania zjawiska mobbingu wśród młodych osób wchodzących na rynek pracy zastosowano kwestionariusz ankiety jako narzędzie badawcze. Kwestionariusz ankiety w formie online składał się z 12 pytań oraz metryczki. W celu osiągnięcia celów badania jakimi są: określenie stopnia znajomości tego pojęcia oraz stopnia w jakim zjawisko mobbingu dotyka młode osoby stawiające swoje pierwsze kroki na rynku pracy, ankieta została skierowana do losowo wybranych młodych osób, które mają za sobą pierwsze doświadczenia w pracy zawodowej. Dane gromadzone były w dniach od 13 marca do 23 marca 2021 roku.

Próba badawcza w przeprowadzonym badaniu składa się z 1 072 osób, z czego 797 ankietowanych to kobiety (74,3%), a 275 to mężczyźni (25,7%). Struktura wieku respondentów została ukazana na Rysunku 1.



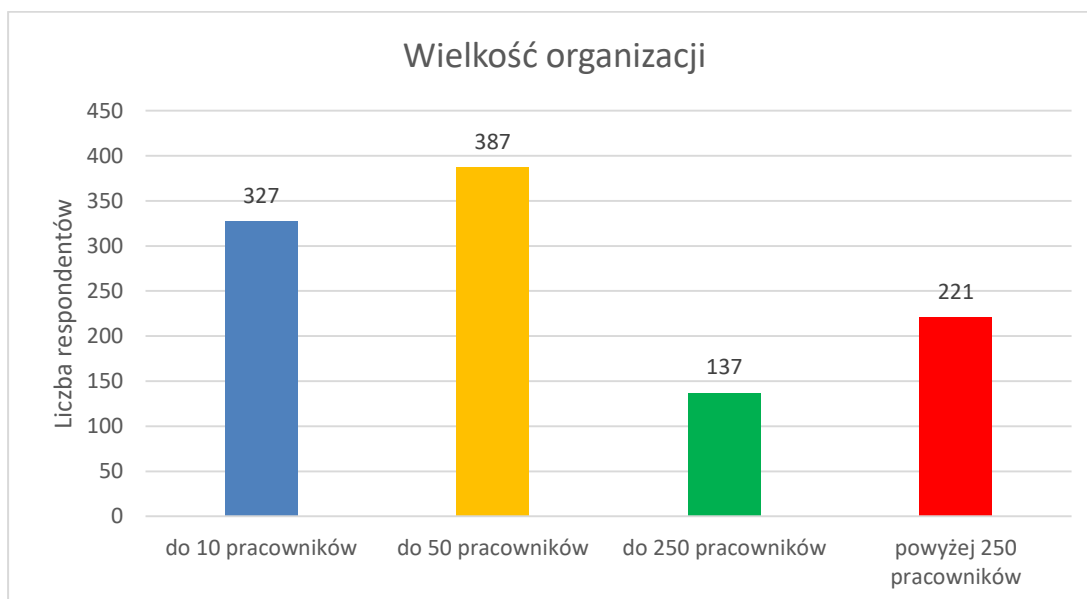
**Rysunek 1.** Struktura wieku respondentów. Opracowanie własne.

W przedziale wiekowym 19-21 lat w ankiecie wzięło udział 319 ankietowanych co stanowi 29,8% próby badawczej, w przedziale 22-25 lat znalazło 575 badanych co stanowi 53,6% próby badawczej, natomiast ankietowani w wieku powyżej 26 stanowią 16,4% próby badawczej. Rysunek 2 przedstawia strukturę respondentów pod względem ich stażu pracy.



**Rysunek 2.** Struktura respondentów pod względem ich stażu pracy. Opracowanie własne.

Wśród badanych najkrótszy okres pracy, czyli poniżej 6 miesięcy, posiada 36% próby badawczej. Jeżeli chodzi o staż pracy między 6 a 12 miesięcy, taki staż pracy zadeklarowało 23,4% ankietowanych. Powyżej roku pracuje 26,8% ankietowanych, a osób z ponad 3-letnim stażem w próbie badawczej było 13,8%. Rysunek 3 przedstawia rozkład ankietowanych pod względem wielkości organizacji, w jakiej są zatrudnieni.

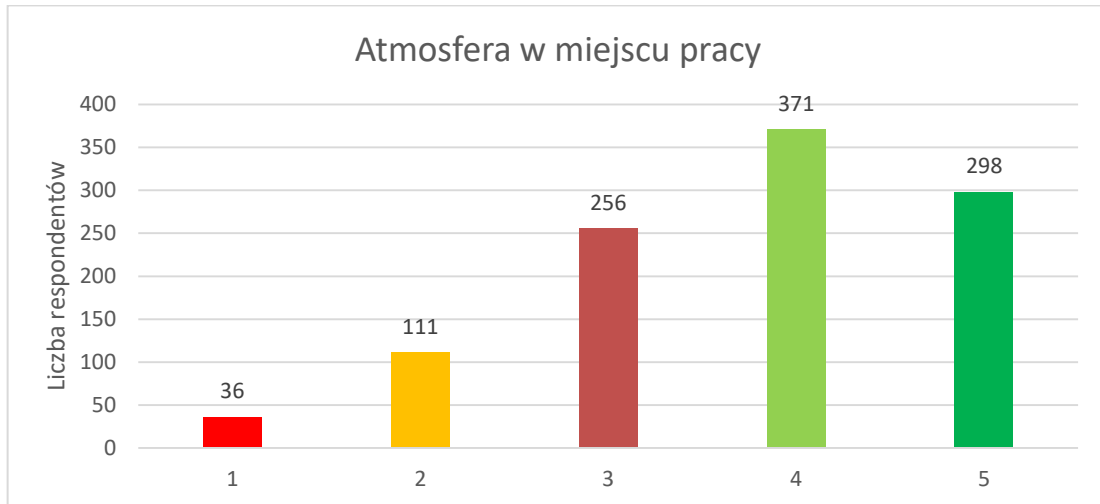


**Rysunek 3.** Struktura respondentów pod względem wielkości organizacji. Opracowanie własne.

Wśród badanych w najmniejszych organizacjach – do 10 osób pracuje 30,5%. Największą grupę stanowią osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 pracowników – 36,1%. W przedsiębiorstwach zatrudniających do 250 pracowników zatrudnionych jest 12,8% badanych, natomiast pracę w największych organizacjach, w których zatrudnionych jest powyżej 250 osób pracuje 20,6% respondentów.

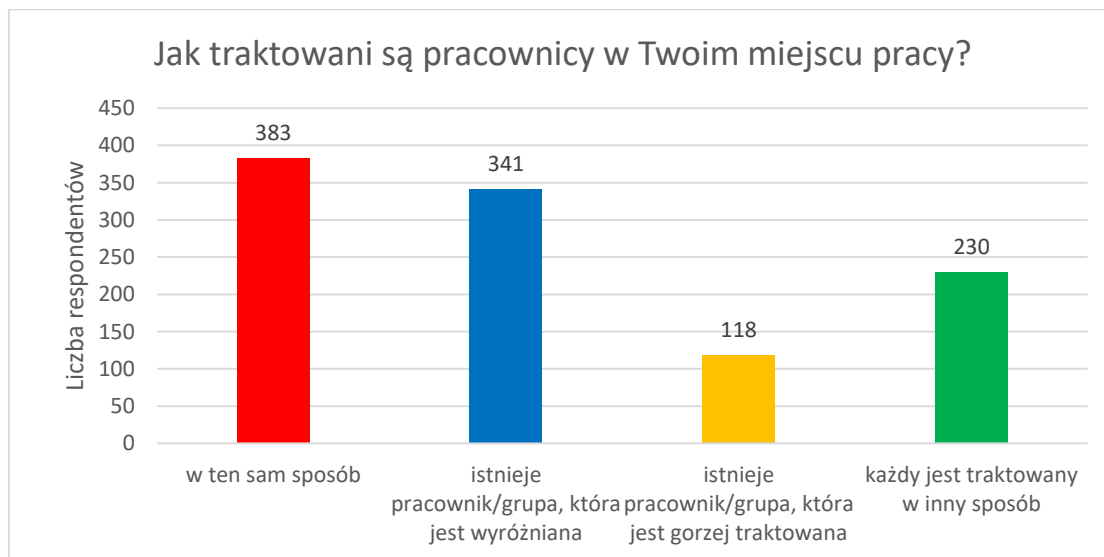
## 4. Wyniki

W pierwszym pytaniu ankiety zadaniem badanych było określenie, jaka atmosfera panuje w ich miejscu pracy. Badani mieli ocenić ją w 5-punktowej skali, w której 1 oznacza wroga, natomiast 5 – bardzo przyjezdna. Rysunek 4 przedstawia rozkład odpowiedzi na to pytanie.



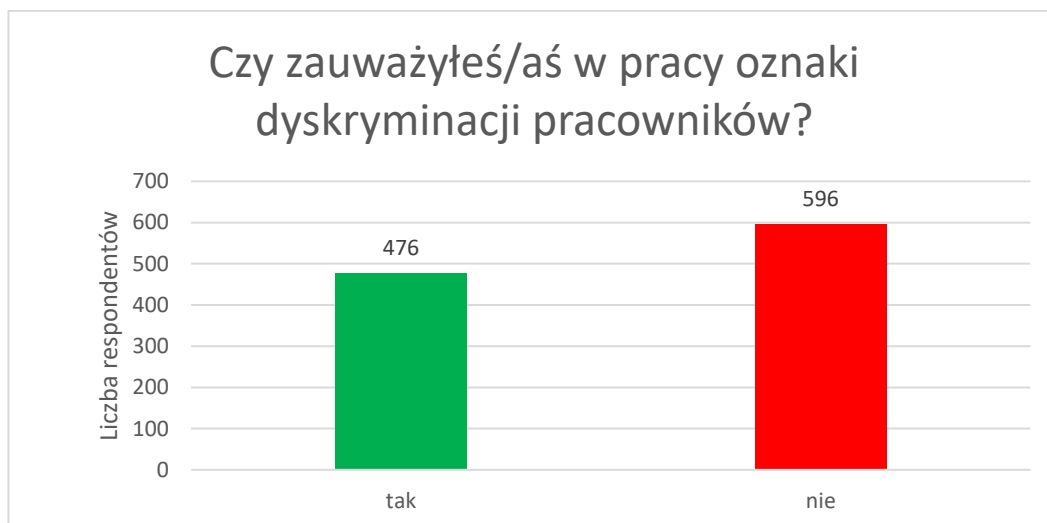
**Rysunek 4.** Atmosfera w miejscu pracy. Opracowanie własne.

3,4% badanych osób oceniło atmosferę w swojej pracy jako wroga wskazując na ocenę 1. Ocenę 2 wybrało 10,4% ankietowanych, 3 – 23,9% badanych. Najwięcej ankietowanych oceniło atmosferę na ocenę 4 w 5-stopniowej skali – aż 34,6%, natomiast atmosferę w swojej pracy jako bardzo przyjezdna wskazało 27,8%. Rysunek 5 obrazuje odpowiedzi ankietowanych na pytanie, o sposób traktowania pracowników w miejscu pracy.



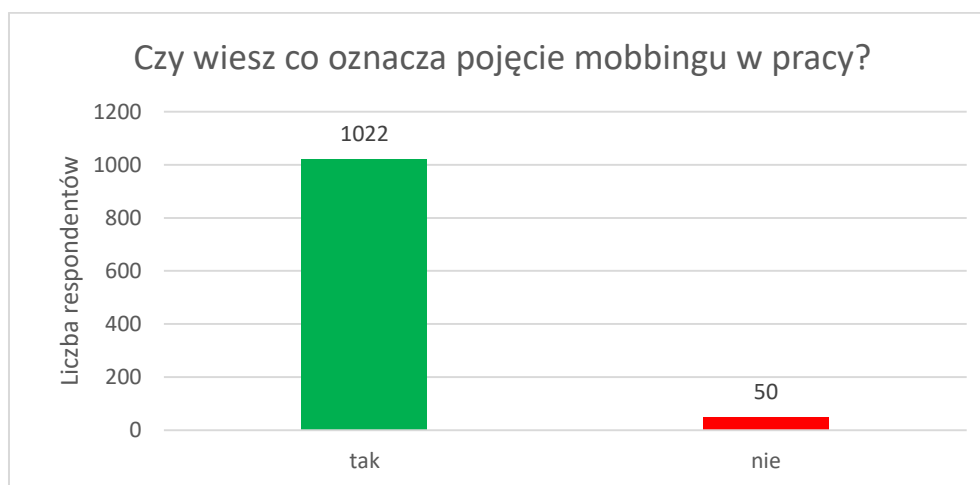
**Rysunek 5.** Sposób traktowania pracowników w miejscu pracy. Opracowanie własne.

Najwięcej badanych respondentów jest zdania, że w ich pracy wszyscy pracownicy są traktowani w ten sam sposób (35,7%). Z opinią, że istnieje pracownik bądź grupa, która jest wyróżniana, zgodziło się 31,8% ankietowanych. Problem istnienia pracownika bądź grupy, która jest gorzej traktowana zgłosiło 11% osób pytanym. 21,5% uczestników badania uważa, że każdy pracownik jest traktowany w inny sposób. Rysunek 6 przedstawia odpowiedzi na pytanie dotyczące zauważenia oznak dyskryminacji w miejscu pracy badanego.



**Rysunek 6.** Oznaki dyskryminacji pracowników. Opracowanie własne.

Na pytanie o oznaki dyskryminacji pracowników w miejscu pracy, ponad połowa badanych (55,6%) stwierdziła, że nie zauważyła dyskryminacji wśród pracowników, natomiast 44,4% twierdzi, że doświadczyła w swojej pracy tego zjawiska. Rysunek 7 obrazuje odpowiedzi ankietowanych na pytanie „Czy wiesz co oznacza pojęcie mobbingu w pracy?”.

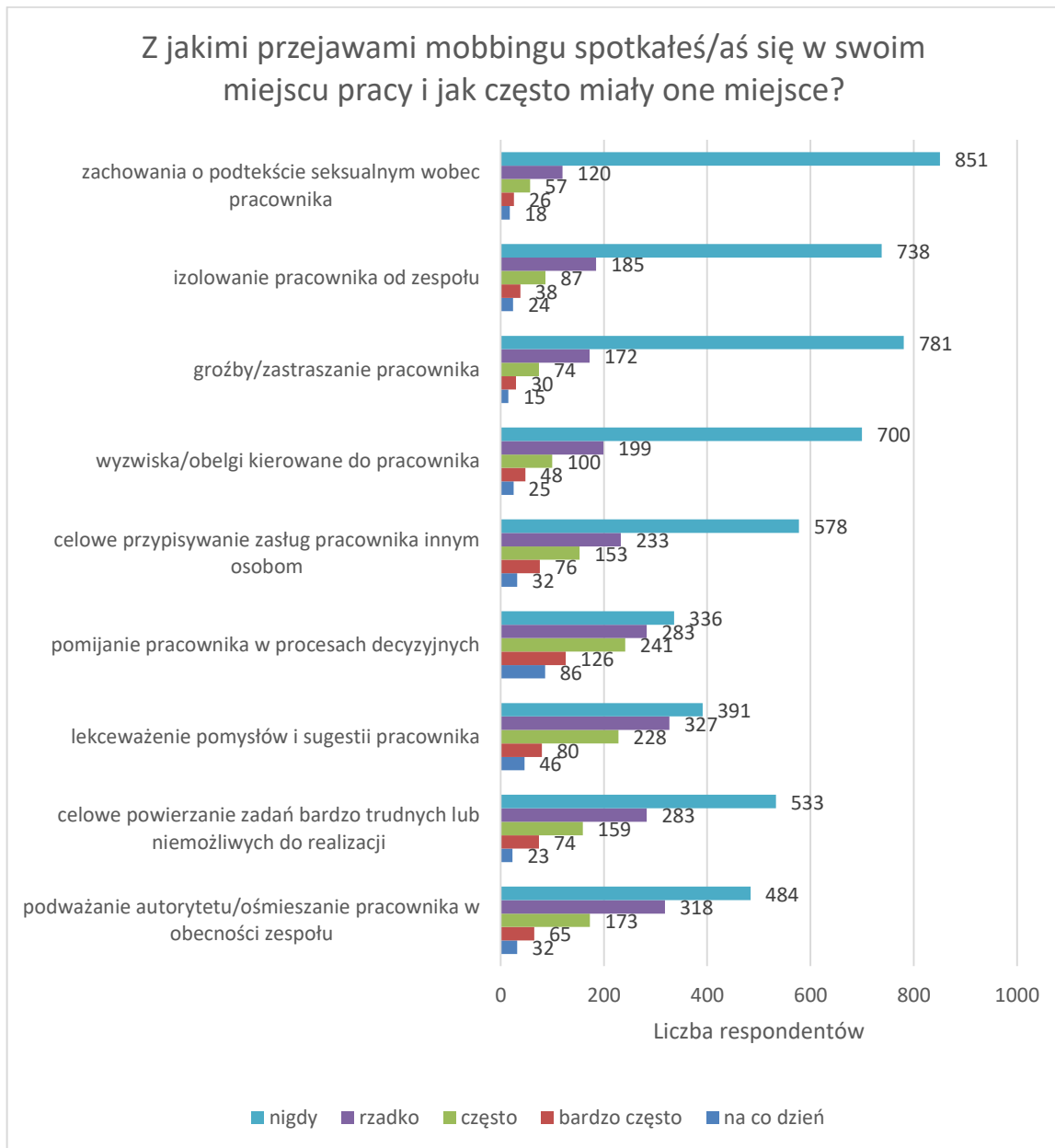


**Rysunek 6.** Znajomość pojęcia mobbingu. Opracowanie własne.

Znaczna większość ankietowanych (95,3%) stwierdziła, że wie co oznacza pojęcie mobbingu w pracy, nieliczna część respondentów (4,7%) opowiedziała się, iż nie ma pojęcia

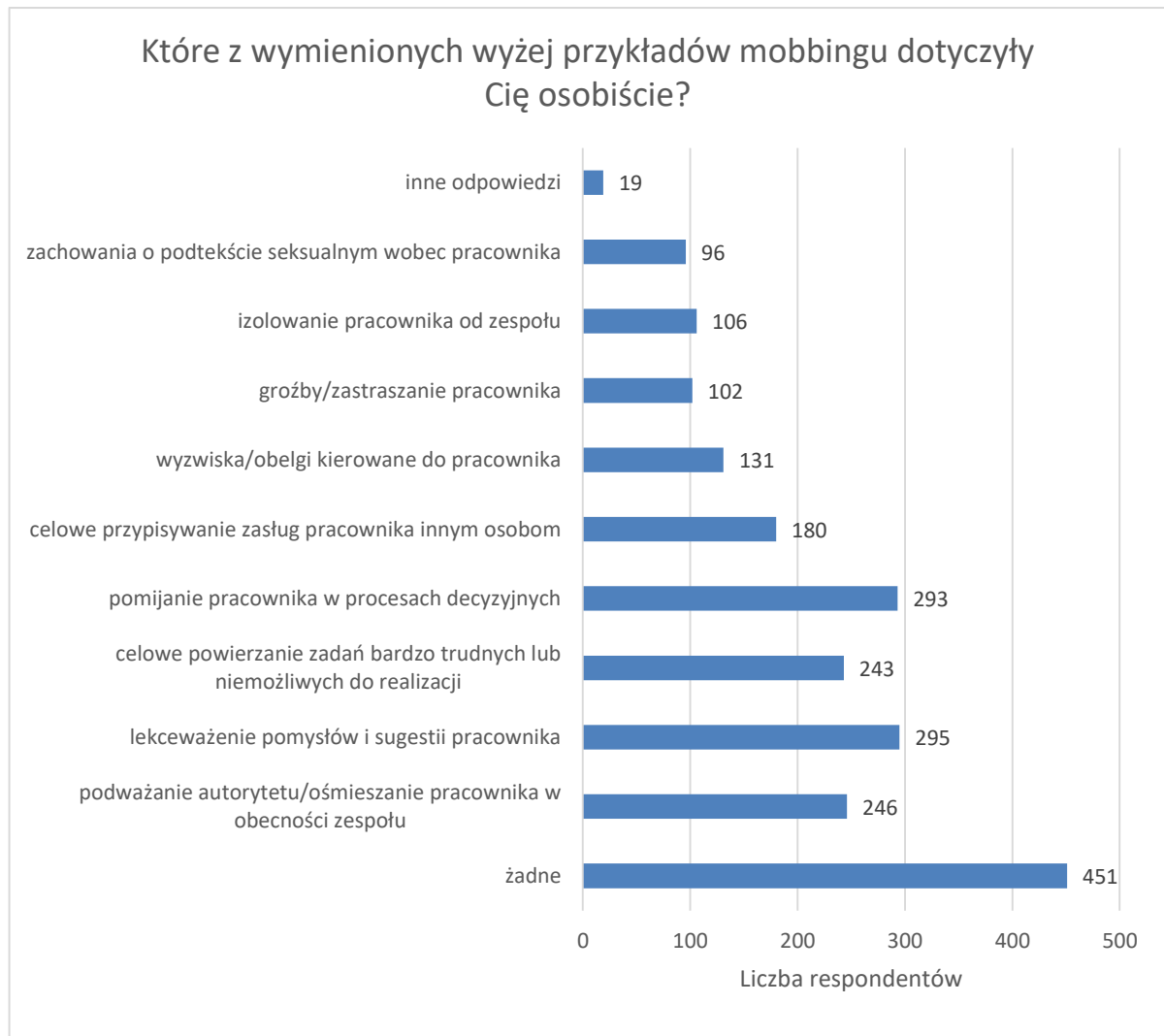


co dane stwierdzenie oznacza. Rysunek 7 obrazuje z jakimi przejawami mobbingu spotkali się ankietowani w swoich miejscach pracy.



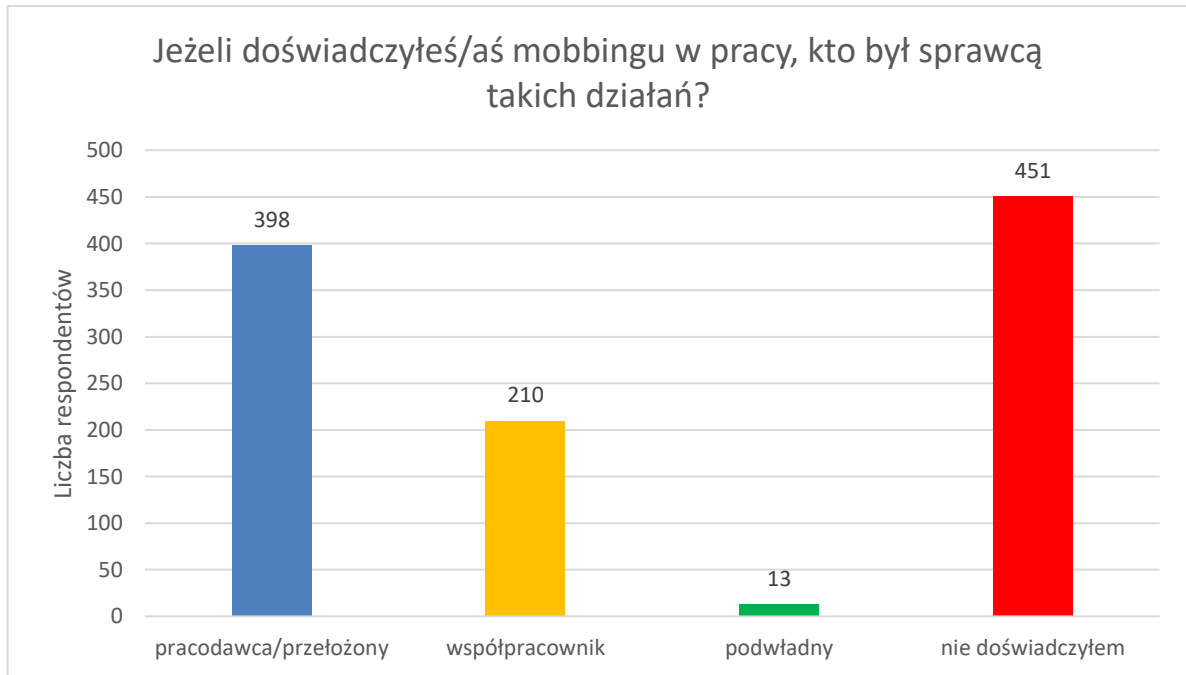
**Rysunek 7.** Przejawy mobbingu w pracy. Opracowanie własne.

Do najrzadszych przejawów mobbingu zaliczyć można zachowania o podtekście seksualnym wobec pracownika, z którym nigdy nie spotkało się aż 79,38% badanych. Także duża część badanych nie spotkała się nigdy z groźbami – 72,85%, izolowaniem pracownika – 68,84% czy obelgami kierowanymi do pracownika – 65,30%. Natomiast najczęstszym problemem, którego doświadczyli opiniodawcy było pomijanie pracownika w procesach decyzyjnych czy lekceważenie pomysłów i sugestii pracownika. Rysunek 8 ukazuje odpowiedzi respondentów na pytanie o przejawy mobbingu, które osobiście dotyczyły ankietowanego.



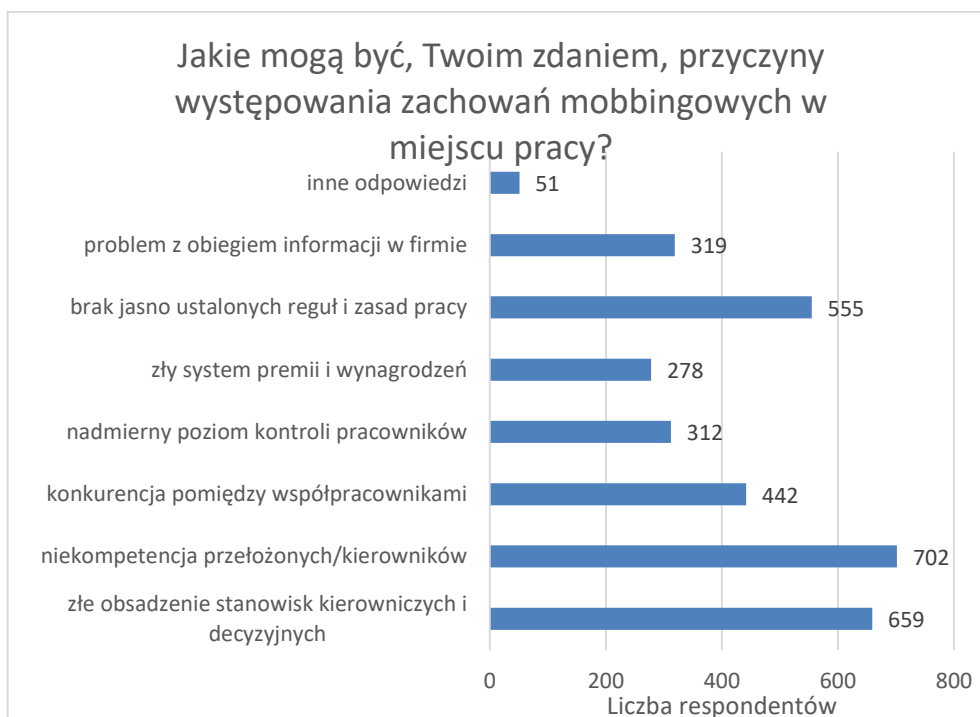
**Rysunek 8.** Przejawy mobbingu w stosunku do badanych. Opracowanie własne.

Na pytanie, które z wymienionych wyżej przykładów mobbingu dotyczyły Cię osobiście aż 42,1% ankietowanych nie spotkało się z żadnym typem prześladowania. Na lekceważenie pomysłów pracownika skarży się 27,5% próby badawczej. 27,3% respondentów doświadczyło pomijania pracownika w procesach decyzyjnych. Tylko 9% opiniodawców doświadczyło osobiście mobbingu w postaci zachowań o podtekście seksualnym. Rysunek 9 przedstawia kto najczęściej był sprawcą działań mobbingowych wśród badanych.



**Rysunek 9.** Sprawcy mobbingu w stosunku do badanych. Opracowanie własne.

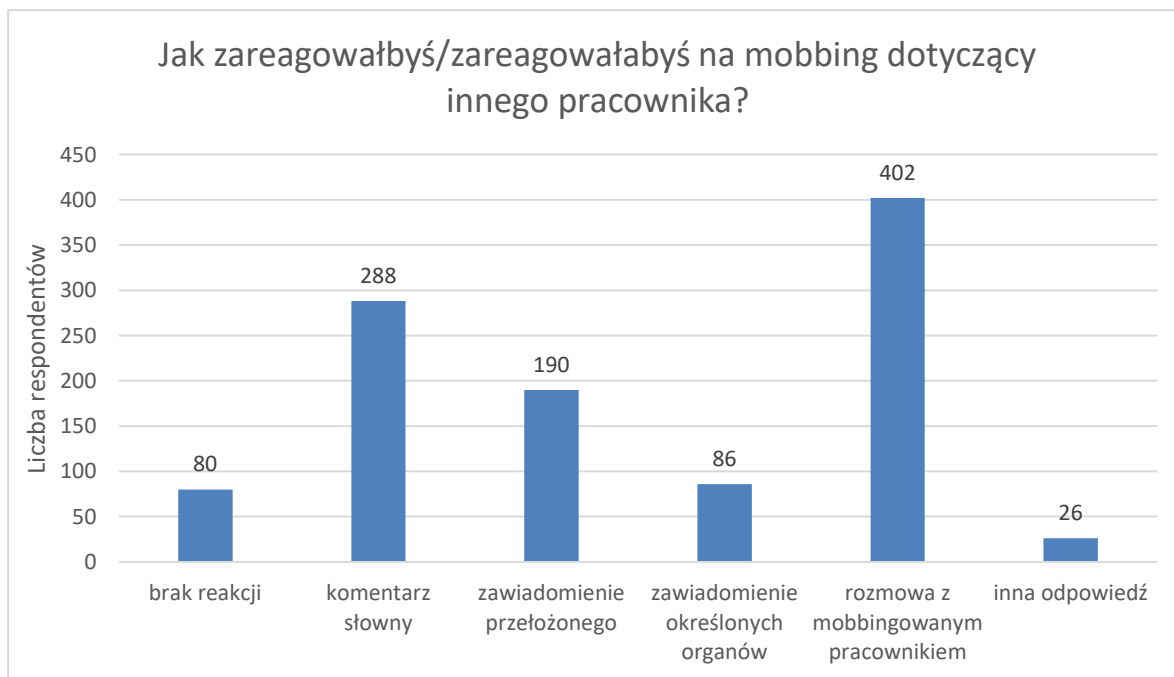
Najczęstszym sprawcą mobbingu według respondentów okazał się pracodawca/przełożony, gdyż to na niego wskazało 37,13% ankietowanych. 19,59% uczestników badania oświadczyło, że to współpracownik był sprawcą mobbingu, natomiast 1,2% twierdzi, że był to podwładny. Kolejne pytanie w kwestionariuszu ankiety dotyczyło przyczyn zachowań mobbingowych w miejscu pracy według respondentów – odpowiedzi na to pytanie obrazuje rysunek 10.



**Rysunek 10.** Przyczyny mobbingu według ankietowanych. Opracowanie własne.

## Mobbing wśród osób...

Według ankietowanych najczęstszą przyczyną występowania zachowań mobbingowych w miejscu pracy jest niekompetencja przełożonych (65,61%) oraz złe obsadzanie stanowisk kierowniczych (61,59%). Kolejnymi powodami na które często wskazywali badani są brak ustalonych reguł i zasad panujących w pracy (51,87%) oraz konkurencja pomiędzy współpracownikami (41,31%). Rysunek 11 przedstawia rozkład odpowiedzi na pytanie o sposób reakcji ankietowanych, gdyby mobbing dotyczył innego pracownika.



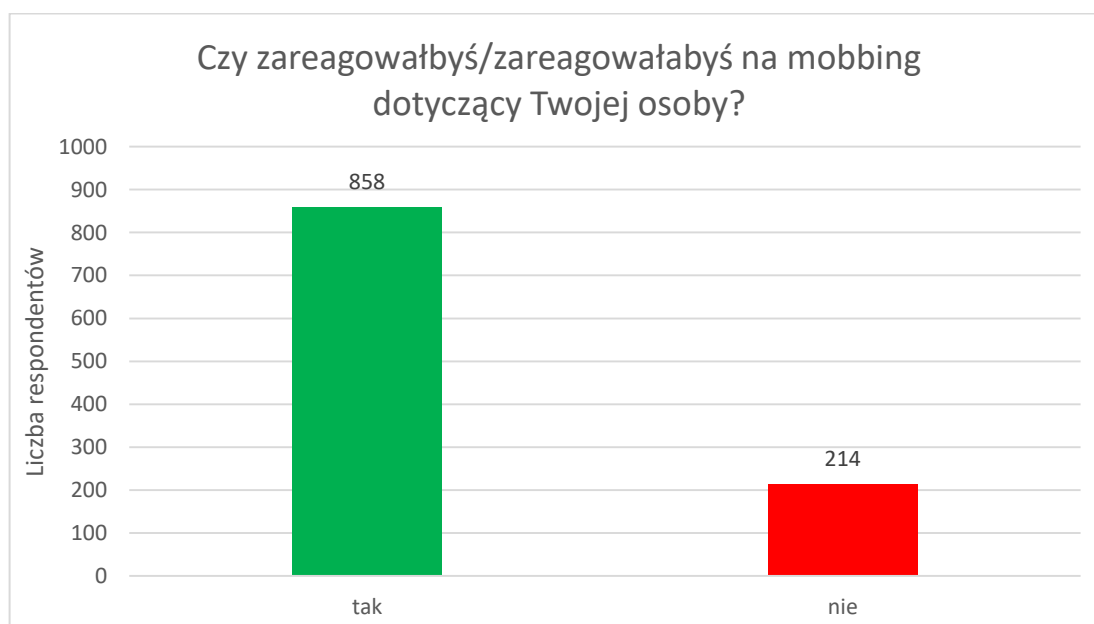
**Rysunek 11.** Reakcja na mobbing wobec innego pracownika. Opracowanie własne.

Badani najczęściej wskazywali, że na mobbing wobec innego pracownika w (37,5%) zareagowałiby rozmową z mobbingowanym pracownikiem – 37,5%. Na drugim miejscu co do popularności reakcji jest komentarz słowny, który wyraziło by 26,9% respondentów. Na brak reakcji wskazało 7,5% ankietowanych. Rysunek 12 przedstawia, jakie przyczyny są wskazywane przez respondentów, które mogłyby spowodować brak reakcji na mobbing wobec innego pracownika.



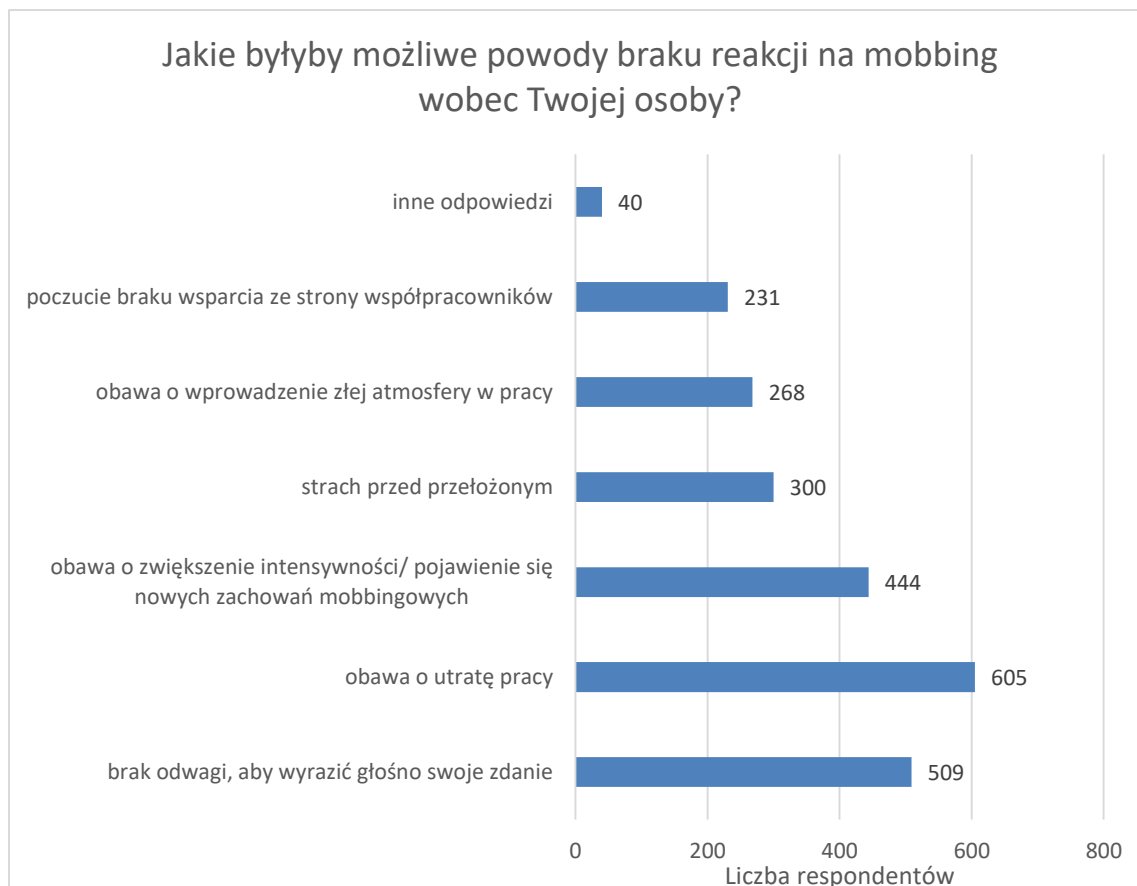
**Rysunek 12.** Możliwe powody braku reakcji na mobbing wobec innego pracownika. Opracowanie własne.

Najbardziej prawdopodobnym powodem braku reakcji na mobbing wobec innego pracownika okazała się obawa o utratę pracy oraz strach, że zachowanie mobbingowe zostanie skierowane wobec własnej osoby (kolejno 66,2% oraz 48,8%). 15,4% ankietowanych wskazało, że powodem może być także brak zainteresowania tematem. Podobne pytania zostały skierowane do badanych, jeżeli chodzi o reakcje i możliwe przyczyny jej braku na mobbing skierowany osobiście do badanych. Na rysunku 13 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie, czy ankietowany zareagowałby na mobbing dotyczący jego samego.



**Rysunek 13.** Reakcja na mobbing wobec własnej osoby. Opracowanie własne.

Na pytanie czy zareagowałbyś/zareagowałabyś na mobbing dotyczący Twojej osoby, znaczna większość, bo aż 80% udzieliła odpowiedzi pozytywnej, natomiast 20% ankietowanych stwierdziła, że zachowała by się pasywnie. Na rysunku 14 zobrazowano rozkład odpowiedzi respondentów na pytania o przyczyny możliwego braku reakcji na mobbing skierowany wobec nich samych.



**Rysunek 13.** Reakcja na mobbing wobec własnej osoby. Opracowanie własne.

Ponad połowa ankietowanych (56,4%) nie zareagowałaby na mobbing względem ich w obawie o utratę pracy. Znaczna liczba, bo aż 47,5% badanych osób wśród możliwych powodów braku reakcji na mobbing wskazuje brak odwagi, aby głośno wyrazić swoje zdanie. Zwiększenia intensywności mobbingu obawiałoby się 41,4% respondentów, a co czwarty nie zareagowałby w obawie o brak wsparcia ze strony współpracowników.

## 5. Wnioski

Zjawisko mobbingu, jego skala i zapobieganie mu jest kluczowym czynnikiem, jeżeli chodzi o prawidłowe funkcjonowanie i zarządzanie organizacją. Wpływ mobbingu może objawiać się na poziomie indywidualnym, poszczególnych pracowników, działów czy

komórek przedsiębiorstwa jaki i na poziomie ogólnym – organizacyjnym, czasami jednocześnie na poziomach. Negatywne skutki mobbingu mogą spowodować spadek zaangażowania pracowników, co w konsekwencji przekłada się na dysfunkcje całej organizacji (Yesilbas i Wan, 2017). Mobbing w miejscu pracy postrzegany jest jako powód eskalacji konfliktów w miejscu pracy, co negatywnie odbija się na postrzeganiu organizacji przez jej pracowników i ich motywacji do działania (Leon-Perez et al., 2015).

Badania ukazane w niniejszej pracy dowodzą, że respondenci w znacznej mierze znają pojęcie mobbingu. Ponadto, w znacznej większości dobrze oceniają atmosferę w swoim miejscu pracy. Niepokojącym jest fakt, że niespełna połowa respondentów zauważyła oznaki dyskryminacji w swoim miejscu pracy (44,4%). Jeżeli chodzi o konkretne przejawy mobbingu w pracy, najczęściej spotykanymi są: pomijanie pracownika w procesach decyzyjnych i lekceważenie pomysłów i sugestii pracownika. Może to świadczyć o tym, że przełożeni rzadko korzystają z kapitału ludzkiego drzemącego w ich organizacji, pomijając pomysły pracowników. Nieufność na linii pracownik i zarządzający przejawiają się również w fakt, że ankietowani wskazują na niekompetencje przełożonych oraz złe obsadzanie stanowisk kierowniczych i decyzyjnych jako najczęstsze przyczyny występowania zachowań mobbingowych w miejscu pracy.

Bardzo znamionym jest również sytuacja, w której na hipotetyczny mobbing wobec pracownika większość ankietowanych zareagowałaby rozmową z mobbingowanym pracownikiem lub komentarzem słownym, nie zawiadamiając ani nie zgłaszając oficjalnych zażaleń czy skarg.

Przedstawione dane i wnioski ujęte w niniejszej pracy mogą stanowić ważną wskazówkę dla praktyków zarządzania, dająca ogólny obraz problemu mobbingu, który dotyka młodych osób wchodzących na rynek pracy oraz ich świadomości na ten temat.

## Bibliografia

1. Acar P., Kiyak M., Sine B. (2014) The relationship between organizational culture and mobbing: an application on construction companies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(4):281–298.
2. Arnejčič, B. (2016). *Mobbing in Company: Levels and Typology*. *Organizacija*, 49(4), 240–250. doi:10.1515/orga-2016-0021
3. Bas, E. (2011) A capital budgeting problem for preventing workplace mobbing by using analytic hierarchy process and fuzzy 0–1 bidimensional knapsack model. *Expert Systems with Applications*, 38(10):12415–12422.
4. Birknerová, Z., Zbihlejšová, L., & Droppa, M. (2021). Assessment of abusive supervision – boss methodology. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 197–216. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13552>
5. Branch, S. (2008). You say tomato and I say tomato: Can we differentiate between workplace bullying and other counterproductive behaviours? *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 4–17.
6. Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2012). *Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review*. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280–299. doi:10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x
7. Ciarniene, R., Vienazindiene, M., & Vojtovic, S. (2017). Process improvement for value creation: a case of health care organization. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(1), 79–87. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.16601>
8. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper C.L. (2003), The concept of bullying at work: the European tradition (s.3-30). W: *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), Taylor & Francis, London and New York
9. Erdis E., Genç O., Aydınli S. (2019), Mobbing on construction professionals: causes, consequences, and precautions, *International Journal of Construction Management*, DOI: 10.1080/15623599.2019.1602579
10. Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2016). The impact of employees' and managers' training on the performance of small- and medium-sized enterprises: evidence from a randomized natural experiment in the UK service sector. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 409–421. doi: 10.1111/bjir.12094
11. Gkorezis, P., & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111. doi: 10.1108/ER-02-2016-0025
12. Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Unpublished report, University of Manchester, Institute of Science and Technology.
13. Hogh, A., Mikkelsen, E. & Hansen, A. (2011). Individual consequences of workplace bullying/mobbing. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (red.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd edn. Boca Raton, FL: CRC Press, pp. 107–128.
14. Keashly, L. & Harvey, S. (2006). Workplace emotional abuse. In Kelloway, E., Barling, J. and Hurrell Jr, J. (red.), *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 95–120.



15. Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A., Munduate, L. (2015) "The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 3, pp.250-263, <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>
16. Leymann, H. (1996), The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2):165–184.
17. Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 335–356.
18. Newton, C. J., & Mazur, A. K. (2016). Value congruence and job-related attitudes in a nonprofit organization: a competing values approach. *International Journal of Human Resource Management*, 27(10), 1013–1033. doi: 10.1080/09585192.2015.1053962
19. Parent-Thirion, A. B. I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey*. Dublin: Eurofound.
20. Parent-Thirion, A., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
21. Psunder, M. (2011). Mobbing prevention and intervention strategies in educational institutions: teachers' view. *New Educational Review*, 26(4), 205–215.
22. Safina, D., & Podgornaya, A. (2014). Mobbing as an organizational phenomenon impeding implementation of changes. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(18), 187–192. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n18p187>
23. Senol, V., Avsar, E., Peksen Akca, R., Argun, M., Avsarogullari, L., & Kelestimur, F. (2015). Assessment of mobbing behaviors exposed by the academic personnel working in a university, in Turkey. *Journal of Psychiatry*, 18(1), 212. <https://doi.org/10.4172/Psychiatry.1000212>
24. Shelton, T. L. (2011). Mobbing, Bullying, & Harassment: A Silent Dilemma in the Workplace. *Research Papers*. Paper 149. [http://opensiuc.lib.siu.edu/gs\\_rp/149](http://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/149)
25. Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 63–69
26. Vveinhardt J., Grancay M., Andriukaitiene R. (2017), Integrated Actions for Decrease and/or Elimination of Mobbing as a Psychosocial Stressor in the Organizations Accessing and Implementing Corporate Social Responsibility, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(4), 432–445
27. Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Mobbing and corporate social responsibility: does the status of the organisation guarantee employee wellbeing and intentions to stay in the job?. *Oeconomia Copernicana*, 11(4), 743–778. doi: 10.24136/oc.2020.030
28. Warszewska-Makuch, M. (2008), Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli, „Bezpieczeństwo Pracy”, 5(440)
29. Yesilbas, M. & Wan, T. (2017): The Impact of Mobbing and Job-Related Stress on Burnout and Health-Related Quality of Life: The Case of Turkish Territorial State Representatives, *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2016.1204553
30. Zapf, D., Escartin, J., Einarsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2011). Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (red.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, 2nd edn. Boca Raton, FL: CRC Press, pp. 75–106.