

mgr Aleksandra Komar

Streszczenie pracy doktorskiej

Mobbing jako ograniczenie sprawności i efektywności instytucji publicznych we współczesnej Polsce

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym
prof. dr hab. Jolanty Itrich-Drabarek
promotor pomocniczy: **dr Justyna G. Otto**

1. Uzasadnienie wyboru tematyki i tytułu pracy

Tytuł pracy stanowi wyraz potrzeby podjęcia problemu niewłaściwych relacji interpersonalnych, nieprawidłowości w zarządzaniu zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych, których jedną z konsekwencji jest występowanie mobbingu. W wymiarze instytucjonalnym zjawiska patologiczne oddziałują negatywnie na funkcjonowanie organizacji, przekładając się na obniżenie ich skuteczności i efektywności. Jest to szczególnie istotne w przypadku jednostek sektora publicznego, których celem nadrzędnym jest realizowanie zadań w interesie publicznym przy zachowaniu zasad etyki i praworządności. Zagadnienie mobbingu, w szczególności w służbach mundurowych, wymaga usystematyzowania stanu wiedzy w zakresie standardów, tendencji w wymiarze instytucjonalnym oraz prawnym.

W pracy odniesiono się do sfery publicznej w Polsce, celowo zawężając obszar badawczy do trzech instytucji najbardziej narażonych na występowanie nieprawidłowości: oświaty, ochrony zdrowia oraz służb mundurowych. Zastosowane ograniczenie miało na celu przedstawienie zagadnienia badawczego na przykładach konkretnych instytucji, wprowadzanych rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych oraz specyfiki zatrudnienia, w tym kształtowanej kultury organizacyjnej oraz metod i technik zarządzania wynikających ze specyfiki wykonywanych zadań.

Zasadniczą cezurą czasową przyjętą w pracy jest okres od 2004 r. do 2021 r. Data początkowa została wyznaczona ze względu na nowelizację Kodeksu pracy, zgodnie z którą 1 stycznia 2004 r. ustawodawca do prawa pracy wprowadził zakaz mobbingu w miejscu pracy. Górna cezurą czasową została ustalona mając na uwadze dynamiczne zmiany w otoczeniu, jak również sytuację

geopolityczną, które zwiększają poziom stresu pracowników oraz sposób funkcjonowania instytucji publicznych w Polsce.

2. Cel i zakres pracy

Zasadniczym celem teoretycznym jest wskazanie, że instytucje publiczne w Polsce, podobnie jak w wielu państwach demokratycznych, są szczególnie narażone na występowanie mobbingu. Warunkuje to: kultura organizacyjna, style, modele zarządzania zasobami ludzkimi oraz wybrane elementy organizacji, takie jak: zaburzona komunikacja, hierarchia, brak etyki, przywództwo oraz subkultury. Skutki mobbingu ograniczają sprawności i efektywności instytucji publicznych w realizacji ich ustawowych zadań.

Głównym celem badań jest przedstawienie i analiza występowania zjawiska mobbingu w instytucjach publicznych w Polsce (na przykładzie ochrony zdrowia, oświaty oraz służb mundurowych), z wyszczególnieniem czynników wpływających na występowanie tej patologii wśród pracowników. Celem częściowym pracy jest podjęcie próby zbadania zależności pomiędzy mobbingiem a sprawnością i efektywnością instytucji publicznych.

3. Tezy i pytania badawcze pracy doktorskiej

Hipotezą badawczą pracy jest założenie, że sprawność i efektywność instytucji publicznych w Polsce z powodu mobbingu jest ograniczana dlatego, że mobbing wpływa na osłabienie kultury organizacyjnej, obniżenie jakości usług publicznych oraz powoduje spadek zaufania do instytucji państwa. Hipotezę pomocniczą stanowi twierdzenie, że mobbing w instytucjach publicznych jest możliwy do ograniczenia poprzez konsekwentne wprowadzanie polityk i procedur antymobbingowych w instytucjach publicznych oraz skuteczne działania państwa w wymiarze normatywnym i pozanormatywnym przy jednoczesnym zaangażowaniu instytucji społeczeństwa obywatelskiego w zapobieganie mobbingowi.

Przyjęta hipoteza badawcza będzie weryfikowana poprzez szukanie odpowiedzi na poniższe pytania: Jak mobbing w instytucjach publicznych wpływa na efektywność i sprawność? Dlaczego jedynie państwo demokratyczne podejmuje skuteczne działania mające na celu przeciwdziałanie zjawisku mobbingu? Jakie skuteczne narzędzia do przeciwdziałania mobbingowi w instytucjach publicznych posiada współczesne państwo demokratyczne? Jakie czynniki wpływają na występowanie mobbingu w sferze publicznej? Jak wewnętrzna organizacja instytucji publicznych wpływa na występowanie mobbingu? Jak zasada hierarchiczności wpływa na występowanie zjawiska mobbingu? Na jakie polskie i europejskie przepisy oraz orzecznictwo powołują się sądy w uzasadnieniach do orzeczeń kończących

postępowania w instancji? Jakie są metody i techniki przeciwdziałania mobbingowi w instytucjach publicznych? Jaka jest skuteczność polityk i procedur antymobbingowych w instytucjach publicznych w zakresie wykrywania i eliminowania zjawisk patologicznych? Jaka jest skuteczność kodeksów etyki w zakresie eliminowania mobbingu w instytucjach publicznych? W jaki sposób społeczeństwo obywatelskie ogranicza występowanie zjawiska mobbingu w instytucjach publicznych? Jakie są konsekwencje mobbingu w wymiarze indywidualnym, organizacyjnym, społecznym, ekonomicznym oraz państwowym?

4. Metody badawcze wraz z ich uzasadnieniem oraz metody doboru materiałów wraz z ich uzasadnieniem

Zagadnienie dotyczące mobbingu w instytucjach publicznych w Polsce stanowią wielowątkowy i wieloaspektowy temat badawczy wymagający podejścia interdyscyplinarnego, nie tylko w doborze źródeł, ale również metod i technik badawczych. W pracy została zastosowana metoda neoinstytucjonalna oraz behawioralna.

Metoda neoinstytucjonalna umożliwiła analizę przyczyn występowania zjawiska mobbingu w wybranych instytucjach publicznych: ochronie zdrowia, oświacie oraz służbach mundurowych. W ramach tej metody poszukiwano odpowiedzi na pytanie, dlaczego instytucje sfery publicznej są szczególnie narażone na występowanie zjawisk nieetycznych oraz jakie czynniki wpływają na ograniczenie ich występowania. Zweryfikowana została również rola i znaczenie demokratycznego państwa prawa w tworzeniu działań profilaktycznych, przy jednoczesnym przeanalizowaniu zakresów kompetencyjnych instytucji rządowych w zakresie przeciwdziałania mobbingowi oraz pomocy ofiarom. Analiza instytucjonalno-prawna posłużyła do zbadania regulacji prawnych dotyczących mobbingu, godności osobistej, dyskryminacji oraz molestowania seksualnego w Polsce, a także w prawie Unii Europejskiej. Dzięki tej metodzie możliwe było uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju metod i technik profilaktycznych występujących w instytucjach publicznych oraz obowiązujących procedur reagowania w przypadku zaistnienia zachowań nieetycznych.

W ramach analizy instytucjonalno-prawnej zostało przeprowadzone badanie wtórne dotyczące przeglądu orzeczeń sądów powszechnych w sprawach o mobbing w latach 2012–2017 w Polsce, w których pojawiają się roszczenia związane ze zdarzeniem o charakterze mobbingu w obszarze prawa pracy, prawa karnego oraz prawa cywilnego. W badaniu poddane zostały analizie orzeczenia w postępowaniach przed sądami rejonowymi, okręgowymi i apelacyjnymi w okresie od 2012 do 2017 roku umieszczonymi na Portalu Orzeczeń prowadzonym przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Podstawowym celem było

wyszczególnienie: obszarów argumentacji stosowanej przez sądy; stosowanych przepisów prawa krajowego i międzynarodowego w zakresie mobbingu; przywoływanego orzecnictwa wymiaru sprawiedliwości oraz literatury naukowej, a także wykorzystanie opinii organizacji pozarządowych.

Poprzez metodę behawioralną poszukiwano odpowiedzi na pytania dotyczące znaczenia kultury organizacyjnej w tworzeniu relacji interpersonalnych, jak również czynników tworzących środowisko pracy oparte na poszanowaniu godności ludzkiej i budowaniu poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników administracji publicznej. Wykorzystując tę metodę, autorka poszukiwała odpowiedzi na pytanie dotyczące roli człowieka w instytucji, w szczególności uchwycenia specyfiki etosu zawodowego funkcjonariuszy służby państwowej w tworzeniu relacji interpersonalnych w miejscu pracy.

W ramach metody behawioralnej przeprowadzono badanie empiryczne, zawarte w rozdziale piątym, dotyczące występowania mobbingu w wybranych instytucjach oraz określenia wpływu na skuteczność i efektywność organizacji. Założeniem projektu było zweryfikowanie, czy w danej instytucji występują zachowania charakterystyczne dla mobbingu oraz zbadanie jego wpływu na sprawność i efektywność organizacji. Wybrano metodę empiryczną z wykorzystaniem anonimowej ankiety – sondażu internetowego, którego celem było poznanie indywidualnej opinii respondentów na temat sformułowanych problemów badawczych. Do badania wytypowano trzy grupy zawodowe, które ze względu na specyfikę zadań, jak również wysoki poziom stresu w pracy są narażone na zaistnienie konfliktów – oświatę, ochronę zdrowia oraz służby mundurowe. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem sieci Internet, a dokładnie portalu społecznościowego – Facebook. Ze względu na hermetyczność badanych grup, uzyskana próba nie jest reprezentatywna, jednakże pozwala wskazać tendencje, obszary ryzyka, które mogą stanowić kierunek dalszych badań oraz inspirację dla kierowników jednostek administracji publicznej do wprowadzenia zmian wewnątrzorganizacyjnych w zakresie działań profilaktycznych oraz usprawniających zarządzanie zasobami ludzkimi.

Na podstawową siatkę pojęciowo–terminologiczną w pracy składają się pojęcia: mobbing, dyskryminacja, polityki i procedury antymobbingowe, patologie w środowisku pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, sfera publiczna, kultura organizacyjna, demokratyczne państwo prawa, społeczeństwo obywatelskie oraz instytucje społeczeństwa obywatelskiego.

5. Struktura pracy

Praca doktorska składa się z 5 rozdziałów, poprzedzonych *Wstępem*, zawierającym założenia i plan pracy oraz *Zakończeniem*, które stanowi weryfikację hipotez badawczych, celów oraz podsumowanie przeprowadzonych badań. Struktura pracy odpowiada postawionym pytaniom badawczym i zastosowanym metod badawczych.

W rozdziale pierwszym przedstawiono pojęcia badawcze użyte w pracy: „sfera publiczna”, „demokratyczne państwo prawne”, „zarządzanie zasobami ludzkimi”, Znaczącym elementem tego podrozdziału była konceptualizacja pojęcia „mobbing”, które ze względu na interdyscyplinarny charakter wymaga przedstawienia z uwzględnieniem definicji z różnych dziedzin nauki. Na potrzeby niniejszej pracy istotne było zdefiniowanie pojęcia „polityka antymobbingowa” i „procedura antymobbingowa”, których pojawienie się związane jest z wprowadzeniem przez ustawodawcę w Kodeksie pracy obowiązku przeciwdziałania przez pracodawcę mobbingu w środowisku pracy. Zakończeniem pierwszego rozdziału było przedstawienie sprawności i efektywności, które zostały ujęte w perspektywie kreowania wartości, norm oraz możliwości podnoszenia efektywności w zakresie rozwoju czynnika ludzkiego, który stanowi trzon każdej organizacji.

Rozdział drugi poświęcono charakterystyce zjawiska mobbingu w wybranych instytucjach publicznych. Na wstępie podjęto próbę wskazania instytucji szczególnie narażonych na występowanie zjawisk nieetycznych wśród pracowników. Na przykładzie wybranych badań europejskich oraz polskich wytypowano trzy sektory, których pracownicy najczęściej wskazują na doświadczenie zachowań o charakterze mobbingu. Należą do nich ochrona zdrowia, oświata oraz służby mundurowych. W pracy wskazano czynniki, które determinują występowanie zjawisk nieetycznych na przykładzie kultury organizacyjnej oraz metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi.

Analiza instytucjonalna kultury organizacyjnej oraz stylów i modeli zarządzania w ochronie zdrowia, oświacie oraz służbach mundurowych wykazała różnice na poziomie organizacyjnym, które wynikają ze specyfiki wykonywanych zadań oraz etosu zawodowego. Wykazano zbiór czynników wspólnych, które zwiększają ryzyko wystąpienia mobbingu, należą do nich: komunikacja, hierarchia, etyka, subkultury, przywództwo oraz dyskryminacja. Na podstawie wybranych czterech elementów zarządzania uznawanych za czynniki determinujące występowanie mobbingu (proces rekrutacji, motywowanie, wynagrodzenie i awansowanie), potwierdzono, że uznaniowość pojawia się we wszystkich analizowanych obszarach. Jest ona szczególnie widoczna w kształtowaniu uposażeń, przyznawaniu nagród i awansów, które oddziałują na motywowanie oraz kształtują atmosferę w danej organizacji.

W trzecim rozdziale podjęto próbę przedstawienia roli i znaczenia państwa w przeciwdziałaniu zjawisku mobbingu. W tym celu dokonano analizy instytucjonalnej, prawnej i organizacyjnej elementów ograniczających występowanie zjawiska mobbingu w Polsce. Pozwoliło to wykazać, że celem polityki państwa polskiego w przeciwdziałaniu zjawiska mobbingu jest diagnozowanie, prowadzenie statystyk, nadzorowanie systemu prawnego, pomoc ofiarom mobbingu oraz prowadzenie działań edukacyjnych mających na celu eliminowanie zjawisk nieetycznych w środowisku pracy. Prace badawcze w tym zakresie pozwoliły na stworzenie wykazu instytucji na poziomie państwowym, w zakresie kompetencji których należy tworzenie rozwiązań oraz prowadzenie działań profilaktycznych.

Omówiono rolę społeczeństwa obywatelskiego w perspektywie możliwości kreowania i podejmowania konkretnych działań na poziomie rządowym, inicjatyw społeczeństwa oraz organizacji. Jest to możliwe poprzez wypełnianie przestrzeni między obywatelami i państwem, a tym samym informowanie sprawujących władzę o obszarach wymagających zmian. Powiązanie społeczeństwa obywatelskiego z kapitałem społecznym, wskazuje możliwości tworzenia etosu społecznego, który przy wsparciu edukacji umożliwia tworzenie pozytywnych relacji interpersonalnych oraz skuteczność wprowadzanych rozwiązań antymobbingowych.

Czwarty rozdział dotyczy normatywnych i pozanormatywnych środków ochrony pracowników instytucji publicznych. Przedstawienie aktualnego stanu prawnego w zakresie regulacji antymobbingowych w Polsce i Unii Europejskiej było wstępem do przeprowadzenia badania w zakresie stosowania przepisów antymobbingowych w praktyce sądów powszechnych w Polsce. Celem badania było wskazanie, jaki typ argumentacji jest używany przez sądy w orzeczeniach; czy i na jakie polskie przepisy oraz orzecznictwo powołują się sądy w uzasadnieniach do orzeczeń kończących postępowanie w instancji; czy orzekając, sądy biorą pod uwagę opinie eksperckie lub opinie organizacji pozarządowych; czy standardy wyznaczone przez ustawodawstwo Unii Europejskiej mają odzwierciedlenie w orzeczeniach polskich sądów? Sądy powszechne orzekając w sprawach o mobbing w latach 2012–2017 korzystały z orzecznictwa Sądu Najwyższego, sądów apelacyjnych oraz literatury naukowej. W badaniu nie stwierdzono odwołań do prawa międzynarodowego oraz Unii Europejskiej w zakresie mobbingu, nie odnotowano również wykorzystania opinii organizacji pozarządowych.

W ramach analizy wybranych orzeczeń sądów powszechnych w sprawach o mobbing w Polsce w latach 2012-2017 wyodrębniono siedem obszarów argumentacji, które najczęściej pojawiały się w treści uzasadnień do art. 94³ Kodeksu pracy. Należą do nich: rozróżnienie konfliktu od mobbingu; długotrwałość; obiektywne kryteria; wzorzec ofiary rozsądnej;

występowanie przesłanek łącznie; sposoby zarządzania a mobbing; obowiązek pracodawcy w przeciwdziałaniu mobbingowi. Omówienie siedmiu obszarów argumentacji pozwoliło wykazać, że legalna definicji mobbingu wymaga dookreślenia i doprecyzowania w zakresie pojęcia „uporczywość” oraz „długotrwałość”. Wyrazem tego było podejmowanie przez sądy próby stworzenia obiektywnego wzorca „ofiary rozsądnej” w celu wyeliminowania nadwrażliwości wśród pracowników oraz stworzenie obiektywnych kryteriów określających mobbing.

W zakresie pozanormatywnych środków ochrony pracowników skupiono uwagę na wewnętrznych rozwiązaniach organizacji, do których należą: kodeksy etyki, polityka i procedura antymobbingowa, oraz inne rozwiązania należące do kategorii tzw. dobrych praktyk. Wskazano, że rozwiązania pozanormatywne stanowią istotny element w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych na poziomie instytucjonalnym, ograniczając przy tym udział wymiaru sprawiedliwości. Skuteczna ochrona buduje poczucie bezpieczeństwa i stabilności, które wpływają na satysfakcję i skuteczność pracowników, a tym samym całej organizacji.

Ostatni piąty rozdział został poświęcony skutkom mobbingu w instytucjach publicznych. Podjęto próbę empirycznej weryfikacji konsekwencji mobbingu w wymiarze indywidualnym oraz wewnątrzorganizacyjnym w wybranych grupach zawodowych należących do sektora publicznego w badaniu na przykładzie pracowników ochrony zdrowia, oświaty oraz służb mundurowych. Badanie przeprowadzono w postaci anonimowej ankiety – sondażu internetowego, z wykorzystaniem portalu społecznościowego Facebook. Do badania wykorzystano łącznie 261 ankiet, w tym: 134 pracowników oświaty (52%), 20 ochrony zdrowia (8%) oraz 102 funkcjonariuszy i pracowników służb mundurowych (40%). Próbę nie można uznać za reprezentatywną z powodu potwierdzonej w pracy hermetyczności tych organizacji.

6. Weryfikacja hipotezy

Sformułowana w pracy hipoteza została potwierdzona – mobbing jest rodzajem patologii w miejscu pracy wpływającym na kondycję całej organizacji oraz państwa w wymiarze skuteczności i efektywności. Poza przedstawionymi w pracy konsekwencjami indywidualnymi, organizacyjnymi, społecznymi, ekonomicznymi, skutki można przedstawić w realnych kosztach finansowych ponoszonych przez państwo oraz organizacje.

Rozwinięciem hipotezy było założenie, że mobbing jest patologicznym zjawiskiem w miejscu zatrudnienia, które wynika z czynników wewnętrznych w organizacji. Należą do nich: kultura organizacyjna, style oraz modele zarządzania oraz wybrane elementy organizacji

determinujące występowanie tego typu zachowań. W pracy wykazano, że są to: komunikacja, hierarchia, etyka, subkultury oraz przywództwo. Przyjęto również, że mobbing jest jedną z formą przemocy, która występuje łącznie z takimi zjawiskami, jak dyskryminacja i molestowanie seksualne. Przemoc psychiczna jest uznawana za zjawiska niepożądane, sprzeczne z zasadami współżycia społecznego, jak i w relacjach zawodowych. W pracy przyjęto, że stosunek służbowy oraz wynikające z niego konsekwencje w postaci stabilnego zatrudnienia, hierarchii oraz silnego przywództwa stwarzają możliwości uznania mobbingu za patologiczny styl zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych.

W pracy potwierdzono, że pracownicy instytucji publicznych są grupą szczególnie narażoną na występowanie zjawiska mobbingu, co jest charakterystyczne dla wszystkich instytucji na świecie, które poprzez rozwiązania instytucjonalno-prawne starają się ograniczyć patologię w środowisku pracy. Mobbing ze względu na swoją złożoność i wielopłaszczyznowość wymaga skutecznych działań na poziomie państwowym i wewnątrzorganizacyjnym. Założeniem było wskazanie roli demokratycznego państwa prawa, jako systemu mającego na celu ochronę praw i wolności człowieka. Wskazanie roli prawa w państwie, jest istotne w implementacji skutecznych rozwiązań normatywnych odnoszących się do mobbingu, jako deliktu prawa. Przyjęto również, że skutki mobbingu mają wpływ bezpośrednio na ofiarę w postaci obniżonej aktywności zawodowej, zaburzonej komunikacji społecznej oraz złego stanu zdrowia fizycznego i psychicznego. Konsekwencje mają wymiar sieciowy, pośrednio wpływają na całe otoczenie oraz system, którego element jest mobbowany. W tym celu należy wskazać w kolejności skutki dla organizacji, gospodarki, społeczeństwa oraz instytucji publicznych.

7. Znaczenie teoretyczne i praktyczne pracy doktorskiej

Podsumowując rozważania w niniejszej pracy, należy podkreślić, że mobbing jest rodzajem patologii, której eliminowanie stanowi wyzwanie dla sfery publicznej we współczesnej Polsce. Pracownicy instytucji publicznych stanowią szczególną grupą pracowników, których praca jest rodzajem misji. Powinni propagować cnoty osobiste, takie jak: empatia, zdolność do poświęcania, altruizm, opiekuńczość, uczciwość, sprawiedliwość, bezinteresowność, szacunek dla drugiego człowieka oraz cnoty obywatelskie, takie jak: kompetencja, odpowiedzialność, obowiązkowość, roztropność, przychylność, sumienność, solidarność rozumianą jako mocna i trwała wola angażowania się na rzecz dobra wszystkich. Takie podejście do instytucji publicznych obliguje do dbania o tworzenie struktur kadrowych bez przemocy, co wpływa nie tylko na pozytywne relacje między pracownikami, ale również na zaufanie i tworzenie pozytywnego wizerunku służby w społeczeństwie. Właściwe funkcjonowanie instytucji

publicznych jest niezbędne do efektywnego i sprawnego wykonywania zadań administracji publicznej, co pozostaje w interesie zarówno rządzących, jak i rządzonych.

Po pierwsze, kierownicy jednostek organizacyjnych powinni wykazać się większym zaangażowaniem w sprawy etyki. Obowiązujące w instytucjach kodeksy etyki nie są gwarancją tworzenia poprawnych relacji między pracownikami, w tym celu istotne jest tworzenie przez zarządzających środowiska pracy opartego na sprawnej komunikacji, wyznaczaniu i propagowaniu zasad pożądanых i zakazanych oraz cyklicznej edukacji. Większość badanych instytucji nie posiada wewnętrznych regulacji i rozwiązań w celu tworzenia uczciwej i transparentnej polityki kadrowej w zakresie wynagradzania, awansowania pracowników, jak również przeciwdziałania zjawiskom nieetycznym w miejscu pracy. Takie podejście badanych instytucji do etyki i systemu wartości wśród pracowników utrudnia eliminowanie zjawisk patologicznych w tym mobbingu.

Po drugie, badanie orzeczeń sądów powszechnych potwierdziło, że mobbing jest deliktem prawa, które ze względu na złożoność jest trudne do określenia i zakwalifikowania do konkretnego źródła prawa. Wykazano, że w prawie pracy doprecyzowania wymaga „uporczywość” oraz „długotrwałość”. Ze względu na aspekt psychologiczny, mobbing wymaga indywidualnego traktowania, przy jednoczesnym zachowaniu obiektywizmu. W świetle przedstawionych badań zasadne jest określenie uniwersalnego wzorca „ofiary rozsądnej”, który umożliwiłby stworzenie obiektywnych kryteriów określających mobbing wykluczając nadwrażliwość i subiektywizm pracowników.

Po trzecie, mobbing powinien być objęty ogólnopaństwowym system profilaktyki opartym na pomocy ofiarom oraz edukacji antymobbingowej. Tworzenie prawa, w postaci aktów normatywnych w randze ustawy, umożliwia wprowadzanie powszechnie obowiązujących rozwiązań, które ze względu na hierarchiczny system prawa, będą wiążące dla tworzenia wewnątrzorganizacyjnych kodeksów etyki oraz polityk i procedur antymobbingowych. Argumentacją do stworzenia polityki antymobbingowej jest dotychczasowe rozproszenie odpowiedzialności za przeciwdziałanie mobbingu na różne instytucje m.in. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Ministerstwo Sprawiedliwości, Państwową Inspekcję Pracy, Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Pełnomocnika Rządu do Spraw Równego Traktowania. Szczególnej uwagi wymaga umiejscowienie mobbingu w zakresie obowiązków Rzecznika Praw Obywatelskich oraz Pełnomocnika Rządu do Spraw Równego Traktowania, którzy wolą ustawodawcy zostali wyznaczeni do realizacji zasady równego traktowania i niedyskryminacji, która zawiera w sobie mobbing. Łączenie

przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingu jest tendencją, która powoduje umniejszenie zainteresowania badanym problemem oraz ograniczeniem środków finansowych na badanie oraz profilaktykę. Wprowadzenie odrębnej polityki antymobbingowej byłoby możliwością kompleksowego zajęcia się zjawiskiem mobbingu.

Po czwarte, zasadne jest stworzenie systemu kontroli polityki antymobbingowej i procedur antymobbingowych na poziomie międzyresortowym. Jest to szczególnie istotne w przypadku służb mundurowych, w tym służb specjalnych, które ze względu na wyłączenie z prawa pracy w zakresie m.in. mobbingu, dyskryminacji, molestowania, posiadają pełną swobodność w tworzeniu wewnętrznych rozwiązań. Jak wskazano na przykładzie badań własnych, jak również Rzecznika Praw Obywatelskich, jest to obszar, w którym dochodzi do wielu nieprawidłowości i uchybień, które pozostają poza zainteresowaniem kierowników jednostek organizacyjnych. Słusznym kierunkiem jest wprowadzanie do polskiego systemu prawnego szczegółowych zasady tworzenia i wprowadzania polityk antymobbingowych oraz metod ich kontroli i ewaluacji.

Po piąte, w pracy potwierdzono, że mobbing jest zjawiskiem generującym koszty w wymiarze organizacyjnym i państwowym. W przypadku jednostek sektora finansów publicznych jest to element wymagający podjęcia działań nie tylko ze względu na wymiar etyczny, ale również ze względu na zasadę oszczędności oraz efektywnego gospodarowania środkami publicznymi. W tym celu mobbing należy uznać za obszar ryzyka występującego w każdej organizacji, który powinien być poddawany regularnej ocenie przez wewnętrzne i zewnętrzne komórki kontrolne oraz audytowe.

Wskazane powyżej najważniejsze wnioski i zalecenia stanowią potwierdzenie, że mobbing jest złożonym zjawiskiem, wpływającym na zdrowie ofiary, a w wymiarze długofalowym na cały system (organizację, społeczeństwo, gospodarkę i państwo). Konsekwencje niewłaściwego zarządzania zasobami ludzkimi, w tym dopuszczanie do występowania przemocy psychicznej stopniowo i sieciowo obniżają poziom relacji międzyludzkich oraz jakość i efektywność usług publicznych.