

employee created the work fulfilling obligations of the employment contract acquires property rights at the time of work/product acceptance within the limits arising from the purpose of the employment contract and when the intentions of the parties are agreed.

Key words: copyright, subject, object.

УДК 342.7:349.2

I. Kurkiewicz

Mobbing we współczesnym zarządzaniu organizacją. Aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania

W XX wieku badacze zajmujący się stosunkami międzyludzkimi oraz procesami zarządzania ludźmi w organizacji wyodrębnili szczególne rodzaje zachowań w miejscu pracy, które nazwano mobbingiem. W Polsce swoje odzwierciedlenie znalazł w przepisach Kodeksu Pracy w 2004r, w myśl którego osobą odpowiedzialną na stan psychiczny pracownika jest pracodawca.

Słowa kluczowe: zarządzanie, mobbing, działania antymobbingowe, zasoby ludzkie.

Wstęp. Zjawisko mobbingu istnieje z pewnością od dawna, jednak dopiero w XX wieku badacze zajmujący się stosunkami międzyludzkimi oraz procesami zarządzania ludźmi w organizacji wyodrębnili szczególne rodzaje zachowań w miejscu pracy, które nazwano mobbingiem. W świetle norm kultury organizacyjnej określane jest jako patologia negatywnie wpływająca na jednostkę oraz całokształt organizacji. Narzędzia do walki z mobbingiem są w rękach osób zarządzających organizacją jak i w pracownikach. Zjawisko to powstaje z inicjatywy człowieka na rzecz wyrządzenia krzywdy drugiemu człowiekowi. Niezależnie od osobowości człowieka każdy sygnał i działanie mobbingu osłabia stan psychiczny jednostki w początkowym etapie doprowadzając go do stresu a kończąc na ciężkim uszczerbku na zdrowiu.

Z biegiem czasu skala zjawiska mobbingu nasila się i dotyka zasięgiem coraz większy odsetek osób zatrudnionych w różnych obszarach. Wraz z dynamiczną zmianą otoczenia organizacji zmienia się również struktura rynku pracy, na którym od pracowników przede wszystkim wymaga się wszechstronności i dyspozycyjności. Jednocześnie każda organizacja dąży do zachowania konkurencyjności, a niekiedy tylko pragnienie przetrwania sprawiają, że w gospodarce o cechach globalnych, pracownicy wykonują zadania pod niezwykle silną presją [13].

Dlatego też mobbing stał się nie tylko przedmiotem badań naukowych, ale również istotnym tematem dyskusji oraz artykułów o charakterze publicystycznym.

W Polsce swoje odzwierciedlenie znalazł w przepisach Kodeksu Pracy dopiero w 2004 roku. Osobą odpowiedzialną na stan psychiczny pracownika w myśl kodeksu pracy jest pracodawca czy osoba kierująca, która w świetle pracowników winna posiadać autorytet. Funkcje jakie posiada przedsiębiorstwo podlega pod wewnętrzną politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej znaczącym aspektem w funkcjonowaniu polityki ma organizacja oraz jej kultura, która tworzą pracownicy. Kultura obejmuje wszystkie zachowania, normy, wartości i zachowania którą tworzy grupa społeczna czyli pracownicy organizacji.

Praca ma na celu przybliżenie tematyki związanej ze środowiskiem sprzyjającym występowaniu mobbingu, jego rodzajów i faz występowania, skutków jakie może powodować jak również wskazanie działań antymobbingowych, które powinny być podejmowane przez współczesne organizacje.

Mobbing jako patologia społeczna występująca w środowisku pracy. Wiedza o zachowaniach ludzi w środowisku pracy jest nauką badającą postawy i działania ludzi będących członkami organizacji. Usystematyzowana wiedza w tej dziedzinie nauki pozwala na wychwycenie i analizę zjawisk, w tym niepożądanego zjawiska jakim jest mobbing [11, s. 263]. Patologia organizacyjna to względnie trwała niesprawność organizacji, która powoduje marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji. Może być taką dysfunkcją w organizacji, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych w danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów, w zakładanym czasie i przy określonych środkach. Społeczna, gospodarka wolnorynkowa, wolne zasady konkurencyjności, transformacja społeczna,

ubożenie sporej części społeczeństwa, wszechobecna. korupcja i upartyjnianie miejsc pracy (w szczególności tych kierowniczych) spowodowały gwałtowny rozwój negatywnych zjawisk powiązanych z patologią zachowań społecznych [10, s. 146].

Opierając się na wynikach badań European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (agencja zajmująca się kwestią rozwoju warunków do życia i pracy) można stwierdzić iż:

- 1,5% pracowników doświadcza fizycznej agresji w miejscu pracy,
- 8,5% badanych pracowników jest zastraszanych przez przełożonych i innych współpracowników,
- 1,7% pracowników doświadcza seksualnej dyskryminacji,
- 2,0% badanych napotyka na zachowania seksualne, których nie akceptuje,
- 2,8% pracowników doświadcza dyskryminacji związanej z wiekiem,
- 1,1% twierdzi, że obejmuje ich dyskryminacja narodowa,
- 1,0% badanych pracowników spotyka się z dyskryminacją. etniczną, rasową,
- 5% cierpi na prześladowanie ze względu na niepełnosprawność,
- 3% osób uważa, że powodem dyskryminacji jest ich orientacja seksualna.

Badania tego typu prowadzone są przez różne agencje na świecie. Współcześnie występuje znacznie bardziej zainteresowanie badaniem tego zjawiska ze względu na jego rozpowszechnianie się. Badania wykazują obecność różnych zjawisk powiązanych z prześladowaniem, nękaniem, znęcaniem się nad pracownikami. Takie przejawy dyskryminacji w miejscu. pracy zostały zdefiniowane przez teoretyków i praktyków mianem mobbingu. Nie wszystkie wyżej opisane metody prześladowania określa się oczywiście jako. mobbing, aczkolwiek wszystkie one są wyrazem patologii we współczesnych organizacjach [2, s. 74-75].

M.Chakowski wyróżnia cztery fazy mobbingu:

1. Nieadekwatna percepcja sytuacji mobbingowej, w trakcie trwania której osoba poddawana mobbingowi nie zdaje sobie sprawy, że zachowania mobbera są działaniami mobbingowymi. Uważa, iż jest to tylko nieporozumienie, nie przybiera postawy obronnej. Pod koniec tej fazy ofiara zostaje wyodrębniona z grupy, zostaje napiętnowana i obwinia się za powstałą sytuację.

2. Stres i walka, na etapie, której u ofiary mobbingu pojawiają się takie zaburzenia psychosomatyczne jak bezsenność, zaburzenia koncentracji czy agresja. Osoba mobbingowana w tej fazie odczuwa strach przed pójściem do pracy.

3. Nasilenia agresji mobbera. W tym momencie mobbing przybiera już zaawansowaną postać. Nasilają się ataki mobbera, które wywołują reakcje obronną ofiary. Z powodu bezsilności osoba mobbingowana staje się agresywna co przedstawia ją w złym świetle. Do mobbera dołączają współpracownicy i nierzadko przełożeni, którzy zaczynają uważać ofiarę za osobę konfliktową.

4. Fizyczna i psychiczna degradacja ofiary. W tym ostatnim etapie osoba mobbingowana jest już całkowicie niezdolna do pracy, najczęściej pojawiają się problemy rodzinne, następuje całkowita izolacja od społeczeństwa. Skutkuje to pojawieniem się myśli samobójczych i odejściem z pracy [3, s.17-18].

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy, mobbing to obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników(...), którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia [6]. Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną oceną przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników [7, s.241]. Definicja ta z uwagi na zastosowanie pojęć niedookreślonych wymaga wykładni doktrynalnej, a przede wszystkim wykładni dokonanej przez Sąd Najwyższy [5, s. 17]. Oznacza to, że występuje kilka przyczyn trudności z wprowadzeniem do języka prawnego pojęcia mobbingu. Między innymi samo pojęcie nie ma jednoznacznego znaczenia w nauce (nie mówiąc o języku potocznym), zjawisko nie jest w wystarczającym stopniu poznane. Mimo, że występuje od „zarania ludzkości”, dopiero stosunkowo niedawno stało się przedmiotem badań skali występowania i nasilenia w poszczególnych krajach.

Definicji odnośnie mobbingu jest znaczna ilość, jedną z najbardziej popularnych definicji jest definicja Heinz Leymanna, wg którego mobbing jest. to psychiczny terror stosowany w pracy, który angażuje wrogie nastawienie i nieetyczne komunikowanie się, systematycznie podtrzymywane przez jedną bądź kilka osób w stosunku do innej, co w .konsekwencji spycha ofiarę do pozycji uniemożliwiającej jej efektywną obronę.

Mimo wielu różnych definicji mobbingu, ich autorzy zgodni są co do podstawowych cech odróżniających tę patologię od. innych występujących w środowisku pracy:

- wrogie i nieetyczne zachowania wobec danej osoby trwają przez dłuższy czas,

- działania mają charakter intencjonalny, czyli podejmowane są przez sprawcę w określonym celu, są też eskalowane w czasie,
- nierówność władzy (formalnej lub nieformalnej) między sprawcą a ofiarą utrudnia ofierze obronę,
- na skutek dręczenia występują zaburzenia w funkcjonowaniu osobistym i zawodowym ofiary [1].

Charakterystyka prawna i ekonomiczna mobbingu. Mobbing to zjawisko dotyczące wszystkich krajów zarówno rozwiniętych jak i rozwijających się. Kraje europejskie nie są wyjątkiem, dlatego też władze poszczególnych państw traktują mobbing jako poważny problem i starają się go rozwiązywać. Poczynając od kampanii społecznych, aż po zmiany w prawie. Europejska świadomość strat, które odnoszą się do oddziaływania zarówno na pracodawcę, pracownika, społeczeństwo lokalne a kończąc na całym społeczeństwie, jest nader wysoka.

Mobbing tak naprawdę od niespełna 25 lat stał się przedmiotem regulacji prawnych zarówno w krajach Unii Europejskiej jak i Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Intensywnie prowadzone są badania w celu zgłębienia skali tego zjawiska, a na podstawie ich wyników podejmowane są rozwiązania, które winny wpłynąć na obniżenie kosztów związanych z negatywnymi skutkami mobbingu. Regulacje prawne z tej dziedziny wprowadziły już następujące Państwa Unii: Belgia, Francja, Szwecja i Polska.

W Polsce obszar mobbingu zaczął być mocno analizowany dopiero w 2001 roku za sprawą pojawienia się pierwszego Ogólnopolskiego Antymobbingowego Stowarzyszenia (OSA), którego siedziba mieściła się w Gdańsku. Kolejno powstawały inne stowarzyszenia min: Stowarzyszenie Antymobbingowe pod patronatem Barbary Grabowskiej z siedzibą w Gdańsku, Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe z siedzibą we Wrocławiu, Stowarzyszenie Centrum Antymobbingowe z siedzibą w Warszawie [12]. Pojęcie mobbingu pojawiło się w ustawodawstwie Unii Europejskiej w 23 lipca 2002 roku w Dyrektywie 2002/73. Polska dostosowując przepisy do wymogów unijnych odpowiednie zapisy wprowadziła w Kodeksie Pracy dopiero w 2004 roku w art. 94 k.p.

Polski ustawodawca 1 stycznia 2004 r. wprowadził w życie nowelizację Kodeksu pracy, dzięki której pojęcie mobbingu stało się pojęciem języka prawnego. Na podstawie art. 1 pkt 30 ustawy z dnia 14 października 2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy dodał art. 94 k.p. który brzmi następująco: «Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi» [14]. Oznacza to, że pracodawca zobowiązany jest do przestrzegania zasad współżycia społecznego. Do takich zasad niewątpliwie można zaliczyć zapewnienie pracownikowi bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Zgodnie z § 1 pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi [7, s. 241], a więc obowiązkiem każdego pracodawcy jest podjęcie działań diagnostycznych w celu zidentyfikowania problemu, działań informacyjnych w celu uświadomienia pracowników oraz wprowadzenie wszelkich rozwiązań zarówno w celu zwalczania jak i uniknięcia dalszego występowania tego zjawiska. Pracodawca nie ma jednak wytyczonych przez ustawodawcę żadnych ograniczeń w formie jaką przyjmie w celu przeciwdziałania mobbingowi w swojej firmie. W każdym miejscu pracy potrzebne są indywidualne działania zmierzające w kierunku zapobiegania i eliminowania tej patologii. Pracodawca powinien mieć świadomość, iż występowanie mobbingu tworzy nieprzyjemną i destrukcyjną dla załogi atmosferę, która ma wielkie oddziaływanie na całą organizację.

Analizując ogół oddziaływań zjawiska mobbingu możemy wyróżnić kilka jego rodzajów [15]:

- 1) mobbing pionowy – mobberem jest przełożony a osobą prześladowaną podwładny,
- 2) mobbing poziomy – prześladowcą jest kolega z pracy lub grupa do której należy osoba mobbingowana,
- 3) mobbing ukośny - mobberem jest podwładny a ofiarą przełożony,
- 4) mobbing czynny – polegający na nakładaniu na pracownika coraz większej odpowiedzialności równocześnie nie pozwalając mu na podejmowanie samodzielnych decyzji,
- 5) mobbing bierny – ciągłe lekceważenie pracownika,
- 6) mobbing pionowy gdzie prześladowcą jest przełożony, a osobą mobbingowaną podwładny występuje najczęściej. Dane pochodzące z badań z amerykańskiego rynku dowodzą, iż aż 81% przypadków mobbingu w miejscu pracy jest właśnie w relacji szef – pracownik [8, s. 46-47].

Poznanie istoty i przebiegu mobbingu umożliwiłoby ustawodawcy przyjęcie środków prawnych, które w optymalny sposób chroniłyby jego ofiary. Po drugie, zjawisko mobbingu związane jest nieodłącznie z psychiką tak ofiary, jak i mobbera. Co za tym idzie istnieją duże trudności z wprowadzeniem instytucji do języka prawnego. Konstruowanie legalnych definicji zjawisk o takim charakterze niesie za sobą niebezpieczeństwo «braku zupełności». Można pokusić się o uwagę, że im bardziej szczegółowa definicja, tym większe niebezpieczeństwo pominięcia stanów faktycznych, które przez przedstawicieli psychologii czy też socjologii, uznane byłoby za mobbing [8, s.17]. Poza tym oczywistym jest, iż obowiązek przeciwdziałania mobbingowi ciąży nie tylko na pracodawcy, ale na wszystkich pracownikach.

W raporcie określającym skutki przemocy i stresu w miejscu pracy, zleconym przez Międzynarodową Organizację Pracy Instytutowi Nauki i Technologii Uniwersytetu w Manchesterze, zostały przedstawione wyniki badań, przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii, nad następstwami zjawiska mobbingu. Autorzy raportu określili przybliżone koszty, które ponoszą pracodawcy i społeczeństwo z powodu mobbingu. Liczba absencji w pracy pracowników mobbowanych zdaniem wielu autorów raportu, rocznie wynosi około 27 milionów dni roboczych. Biorąc pod uwagę, iż średni koszt jednego dnia nieobecności pracownika wynosi 56 funtów, to rocznie koszt ten wzrasta do kwoty 1,5 miliarda funtów. Autorzy raportu określili w przybliżeniu liczbę pracowników, którzy odchodzą z pracy z powodu mobbingu i wynosi ona około 200 tysięcy. Koszt zastąpienia odchodzącego pracownika, odpowiednie wyszkolenie jego następcy wynosi średnio np. w Wielkiej Brytanii około 1900 funtów. Rocznie pracodawcy muszą przeznaczyć około 380 milionów funtów na znalezienie i wyszkolenie nowych pracowników zastępujących osoby, które odchodzą z pracy z powodu mobbingu.

Mobbing często powoduje u osób, które są dotknięte tym zjawiskiem, poczucie niepewności, depresję lub agresję, a także poważny stres charakteryzujący się występowaniem takich objawów jak: bezsenność, melancholia i apatia. Osoba mobbowana może mieć kłopoty z koncentracją, brakiem inicjatywy, niepewności [4, s. 30].

W odniesieniu do licznych przypadków przyznania się przez ofiary tego zjawiska, iż chciały popełnić samobójstwo pod wpływem mobbingu można również stwierdzić, że duża liczba samobójstw spowodowana jest działaniami mobbującymi. Stres, któremu stale poddane są osoby mobbowane powoduje ogólne pogorszenie się stanu ich zdrowia i częstsze korzystanie ze zwolnień zdrowotnych. Jak wykazały badania przeprowadzone w 2000 roku w fińskich szpitalach, osoby, które doświadczały lub doświadczały w niedalekiej przeszłości mobbingu w pracy, znacznie częściej, średnio o 50% korzystały ze zwolnień chorobowych.

Działania mobbingowe powodują również negatywne skutki wewnątrz przedsiębiorstwa lub instytucji, w której występują. I tak np. pracownicy mobbowani wykazują mniejsze przywiązanie i lojalność względem pracodawcy niż osoby nie poddane mobbingowi. Mobbing powstrzymuje kreatywność pracowników i wprowadzanie innowacji wewnątrz organizacji. Wg Heinza Leymanna w 1990 roku, koszt dla organizacji w odniesieniu do jednego mobbowanego pracownika wynosi od 30 tysięcy do 100 tysięcy dolarów [9, s. 67].

Zakończenie. Nadrzędnym terminem w pracy było określenie czym jest mobbing dlatego też przedstawiono etiologię tego zjawiska oraz działanie jakie obejmuje w trakcie trwania. Konsekwencje tego zjawiska dotyczą bezpośrednio jednostki jak i przedsiębiorstwa, osłabiając jego wizerunek. Trudno jest oszacować straty, jakie ponosi organizacja, która nie radzi sobie z zarządzaniem personelem. Konflikty między pracownikami, atmosfera niezdrowej rywalizacji, niejasne kryteria wynagradzania i awansowania, zniechęcają pracowników do wydajnej pracy i współpracy zespołowej oraz lojalności. Jeżeli konflikt przeradza się w mobbing, to przeważnie kończy się rezygnacją i odejściem prześladowanego z pracy.

W związku z tym, że problem mobbingu w miejscu pracy jest zagadnieniem stosunkowo nowym, także metodyka interwencji antymobbingowej nie stanowi usystematyzowanej dziedziny wiedzy. W wielu krajach Europy, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii ustanawiane są specjalne programy badawcze tzw. task force, których celem jest opracowanie optymalnych sposobów prewencji ograniczających ryzyko przemocy w pracy, w tym ryzyko mobbingu.

W Polsce nie prowadzi się znaczących projektów badawczych dotyczących przemocy w pracy i mobbingu, ani też nie ma sprzyjającego klimatu do wdrażania programów prewencji. Pojedyncze badania o zróżnicowanej metodologii nie dają i nie mogą dawać precyzyjnych informacji na temat samego zjawiska i metod jego zwalczania.

Źródła i literatura

1. Bem M., Golec P. Mobbing i dyskryminacja – czynniki ryzyka psychospołecznego w miejscu pracy wraz z ujęciem prawnym. Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 46, Kraków, 2016.
2. Bugdol M. Gry i zachowania nieetyczne w organizacji, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2007.
3. Chakowski M. Mobbing. aspekty organizacyjne. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, 2011.
4. Chakowski M.: Mobbing. Aspekty prawne. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, 2005.
5. Jędrejek G. Mobbing, środki ochrony prawnej, ABC Wolters Kluwer, Warszawa, 2007.
6. Kłos B. Mobbing, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, Warszawa, 2002 r.
7. Liszcz T., Prawo pracy, LexisNexis Polska, Warszawa, 2004.

8. Romer M.T., Najda M. Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym, LexisNexis, Warszawa, 2010.
9. Mobbing w białych rękawiczkach, pod red. Robert Nęcek. – Kraków, Wydawnictwo Salwator, 2012.
10. Stelmach W. Ciemne strony kierowania, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, 2005.
11. Zbiegień-Maciąg L., Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2006.
12. Electronic resource. – Mode od access: http://osa_stow.republika.pl (pobrano 06.05.2017).
13. Electronic resource. – Mode od access: http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.html (pobrano 13.11.2017).
14. Electronic resource. – Mode od access: <http://www.regiopraca.pl>, (pobrano 29.10.2017).
15. Encyklopedia/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi [Electronic resource]. – Mode od access: www.governica.com (pobrano 16.04.2017)

Куркевич І. Мобінг у сучасному управлінні компанією. Правові аспекти та методи запобігання. Явище мобінгу безумовно існувало протягом тривалого часу. Проте лише в ХХ столітті дослідники, що займаються міжособистісними стосунками та процесами управління людськими ресурсами в організації, виділили особливі види поведінки на робочому місці, які назвали мобінгом. У світлі норм корпоративної культури вона визначається як патологія, яка негативно впливає як на особистість, так і на всю організацію. Мобінг став не тільки предметом наукових досліджень, але і важливою темою для дискусій серед журналістів у публіцистиці. В Польщі це явище знайшло відображення в положеннях Трудового кодексу лише в 2004 році. Відповідальним за психічний стан працівника є роботодавець або керуюча особа, яку працівники повинні поважати. Інструменти боротьби з мобінгом знаходяться в руках керівників організації та в руках самих працівників. Незалежно від особистості індивідуума, кожна вказівка і кожен акт/прояв мобінгу зачіпає перш за все психологічний стан особи, що призводить до стресу та закінчується серйозними проблемами зі здоров'ям. Функції підприємства регулюються внутрішньою політикою управління людськими ресурсами. Будь-яка патологія та негативні явища, що розвиваються у виробничих стосунках, тобто мобінг, є доказом поганої недосконалої управлінської політики. Важливим аспектом функціонування ефективної політики організації є її культура, створена працівниками. Культура охоплює усі форми поведінки, норми та поведінкові цінності, створені соціальною групою, тобто співробітниками організації.

Ключові слова: управління, мобінг, антимобінгові дії, людські ресурси.

Kurkevych I. Mobbing in Contemporary Management of the Company. Legal Aspects and Methods of Prevention. The phenomenon of mobbing has definitely existed for a long time. However, only in the twentieth century the researchers dealing with interpersonal relationships and human resource management processes in the organization distinguished particular kinds of behavior in the workplace which were called mobbing. In the light of the organizational culture norms it is defined as a pathology which has a negative influence on the individual and the entire organization. Mobbing has become not only the subject of scientific studies, but also a significant topic for discussions of journalistic nature. In Poland it has found its reflection in the provisions of the Labour Code only in 2004. The person responsible for the employee's mental state is the employer or the managing person who is supposed to be respected by the employees. The tools for combating mobbing are in the hands of the organization managers and in the hands of the employees themselves. Irrespective of the personality of an individual, every indication and every mobbing act harms the psychological condition of an individual at the initial stage, leading to stress and ending with severe health problems. The functions of the enterprise are governed by the internal policy of human resources management. Any developing pathologies and phenomena, i.e. mobbing are a proof of bad policy. However, an important aspect in the functioning of the policy is the organization and its culture, created by the employees. The culture covers all behaviors, norms, values and behaviors created by a social group, i.e. organization's employees.

Key words: management, mobbing, anti-mobbing actions, human resources.