

# **HR Compliance.**

**Działania niepożądane  
w miejscu pracy, ochrona  
sygnalistów, BHP, RODO,  
związki zawodowe  
+ wzory do pobrania**

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

*Agnieszka Bonikowska*

# Rozdział I. Zjawiska niepożądane na gruncie Kodeksu pracy – definicje i informacje praktyczne

**Mobbing, dyskryminacja, molestowanie, molestowanie seksualne, naruszenie zasad współżycia społecznego** – pojęcia te funkcjonują w polskim porządku prawnym już od kilkudziesięciu lat<sup>1</sup>, są to pojęcia bardzo medialne, często pojawiają się w dyskusjach na forach internetowych, są chętnie wykorzystywane przez pracowników jako podstawa odmowy wykonania polecenia służbowego lub rozwiązania umowy o pracę z winy pracodawcy. Mimo swojej popularności i powszechności są **niejednokrotnie mylone i błędnie stosowane**. Molestowanie bywa utożsamiane z molestowaniem seksualnym, choć są to odrębne zjawiska. Niewiele osób także wie, że oba te zjawiska są przejawem dyskryminacji w zatrudnieniu, co wiąże się z określonymi konsekwencjami, w szczególności w zakresie obowiązków pracodawcy i praw pracowników. Mobbing, dyskryminacja, molestowanie i molestowanie seksualne często będą jednocześnie stanowiły naruszenie zasad współżycia społecznego, ale odwrotnie nie zawsze już tak będzie. Dlatego jest niezwykle istotne, aby znać legalne definicje poszczególnych zjawisk, potrafić je rozróżnić i zastosować w praktyce oraz podjąć odpowiednie działania zgodnie z literą prawa. Zwłaszcza że są to sytuacje, z którymi działy HR spotykają się niemal codziennie.

---

<sup>1</sup> Już na początku lat 80. ubiegłego wieku zjawisko mobbingu zostało zidentyfikowane i zbadane przez *Heinza Leymanna*, a w polskim Kodeksie pracy pojęcie mobbingu funkcjonuje od 2003 r.

# 1. Obowiązek przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi jako podstawowe obowiązki pracodawcy

Pracodawca, chcąc osiągnąć sukces na rynku, musi nie tylko oferować usługi czy produkty najwyższej jakości, ale także zapewnić, że jego pracownicy będą wykonywać swoją pracę rzetelnie i skrupulatnie. Dziś, w dobie dużej rotacji pracowników, dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, pracownicy są kapitałem, o który pracodawca powinien szczególnie dbać. Dbanie o pracowników może się wyrażać w podejmowaniu różnorodnych działań, od zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, przez **równe traktowanie pracowników**, po oferowanie pozapłacowych świadczeń, czyli tzw. benefitów, jak np. karnet na siłownię, kurs językowy czy prywatna opieka medyczna.

Warto zwrócić uwagę, że wiele działań, które służą zapewnieniu *wellbeingu* pracowników, pracodawca i tak ma prawny obowiązek podejmować. Jednymi bowiem z podstawowych obowiązków pracodawcy są **obowiązki: przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu oraz mobbingowi**, a także wpływania na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego. Podejmując działania np. w zakresie przeciwdziałania mobbingowi w zakładzie pracy, pracodawca jednocześnie i wypełnia swój podstawowy obowiązek wobec pracowników, i dba o dobrą atmosferę w pracy. Odpowiedzialny i zaangażowany pracodawca nie powinien i nie może pozostawać obojętny na to, co dzieje się w jego zakładzie pracy. W tym też kontekście na znaczeniu zyskuje **prawidłowe reagowanie na zgłaszane nieprawidłowości**, a także wprowadzenie w zakładzie pracy takich procedur, które zachęca pracowników do aktywnego wsparcia pracodawcy w tym zakresie poprzez propagowanie właściwych postaw wśród współpracowników oraz zgłaszanie zauważonych zjawisk i zachowań niepożądanych.

Pojęcia dyskryminacji i mobbingu zostały zdefiniowane w polskim prawie w związku z koniecznością dostosowania polskiego porządku prawnego do prawa wspólnotowego, w szczególności do dyrektywy 2006/54/WE, dyrektywy 2000/43/WE, dyrektywy 2000/78/WE. W WdrożPrzepUEU zostały wprowadzone definicje dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej, molestowania, molestowania seksualnego, nierównego traktowania. Pojęcia te definiuje również KP, który w tym zakresie znajduje zastosowanie do osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę, natomiast WdrożPrzepUEU – do osób zatrudnionych na innej podstawie prawnej.

Mobbing, dyskryminacja, molestowanie, molestowanie seksualne oraz naruszenie zasad współżycia społecznego określamy zbiorczo jako zjawiska niepożądane na gruncie KP.

## 2. Mobbing

### 2.1. Definicja

Mobbing został zdefiniowany w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP i oznacza 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.

W legalnej definicji mobbingu ustawodawca zawarł kilka elementów i co istotne, wszystkie te elementy muszą wystąpić łącznie, aby dane zjawisko, zachowania, sytuacja mogły zostać uznane za mobbing.

#### Ważne

Definicja zawarta w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP nie wskazuje na konkretne działania lub zachowania, jakie należy traktować jako mobbing, a jedynie określa ogólne cechy tego zjawiska.

#### Schemat 1. Elementy składowe pojęcia mobbingu



W definicji mobbingu możemy wyróżnić następujące elementy:

- 1) przedmiotowy – działania lub zachowania mobbera;
- 2) podmiotowy – osobę mobbingowaną i mobbingującą;
- 3) uporczywość i długotrwałość;
- 4) skutek działania lub zachowania.

#### 2.1.1. Uporczywość i długotrwałość działań

Jak wynika z wyżej przytoczonej definicji mobbingu, mobbing to działanie lub zachowanie, które jest **uporczywe i długotrwałe**.

Omawianie definicji mobbingu zaczniemy od elementu uporczywości i długotrwałości działań, ponieważ w praktyce to właśnie on przysparza najczęściej problemów interpretacyjnych i którego brak lub jego wystąpienie często przesądza ostatecznie o tym, czy w danej sytuacji mamy do czynienia z mobbingiem bądź inną sytuacją niepożądaną.

### 2.1.1.1. Uporczywość działań

Ani Kodeks pracy, ani inne przepisy polskiego porządku prawnego nie precyzują, co to znaczy, że działanie lub zachowanie ma być uporczywe i długotrwałe. Przepisy nie zawierają również żadnych wytycznych czy kwantyfikatorów w tym zakresie. Pomocne więc może być odwołanie się do ogólnego znaczenia tych słów w języku polskim oraz do bogatego orzecznictwa w tym zakresie. Za Słownikiem języka polskiego słowo „uporczywy” oznacza „trudny do usunięcia, utrzymujący się długo lub ciągle powtarzający się”<sup>2</sup>. Uporczywym działaniem jest więc działanie, które nie jest jednorazowe, ale zdarza się kilkakrotnie, a ponadto jest **działaniem uciążliwym, nieustępliwym, z punktu widzenia adresata tego działania** (wyr. SN z 17.1.2007 r., I PK 176/06, Legalis). Do uznania danego działania za uporczywe konieczne jest także wystąpienie elementu podmiotowego – działanie musi być odbierane jako negatywne i niechciane przez osobę mu poddawaną. **Uporczywe jest więc powtarzające się działanie, które jest dokuczliwe, odbierane jako nieprzyjemne przez jego adresata.**

#### Przykład

Pracownik zauważył, że kierownik na zebraniach zespołu nie patrzy na niego i nie pyta go o zdanie. Tymczasem na inne osoby kieruje wzrok podczas spotkań i pyta je o opinię. Pracownik jednak nie lubi tych zebrań, nie lubi wypowiadać się na forum i nie przeszkadza mu, że kierownik nie zwraca się do niego podczas zebrań.

W tym przykładzie pracownik nie odbiera zachowania kierownika jako negatywnego ani niechcianego. Zachowanie to jest dla pracownika neutralne. Zachowanie kierownika nie będzie mogło być uznane za mobbing w tej konkretnej sytuacji.

#### Ważne

Uporczywość oznacza rozciągnięte w czasie, stale powtarzane i nieuchronnie (z punktu widzenia ofiary) następujące działania, które ofiara odbiera jako negatywne i niechciane, którym nie może się przeciwstawić.

### 2.1.1.2. Długotrwałość działań

Dla uznania danego przypadku za mobbing niezbędne jest stwierdzenie, że **pracownik był poddany nękanii lub zastraszaniu przez odpowiedni okres**, czyli, że działanie było „długotrwałe”. W praktyce ustalenie długotrwałości działania mobbera może być problematyczne, a jest ono istotnym elementem definicji mobbingu. Mobbing od innych niepożądanych zjawisk w miejscu pracy różni się bowiem tym, że jest to działanie trwające pewien czas, a nie działanie jednorazowe. Działanie musi się powtarzać przez okres na tyle długi, aby można je było określić jako „długotrwałe”.

---

<sup>2</sup> Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/uporczywy.html> (dostęp: 24.9.2023 r.).

### 2.1.1.3. Długotrwałość a intensywność działań

Czasem w orzecznictwie przyjmowano, że mobbing musi trwać co najmniej 6 miesięcy, jednak taka interpretacja nie wynika w żaden sposób z brzmienia przepisów i słusznie sądy odeszły od tej koncepcji. **Długotrwałości mobbingu nie należy odnosić ściśle do okresu kalendarzowego, a raczej do intensywności (uporczywości) działań.** Działania trwające przez krótki czas, ale nacechowane dużym stopniem intensywności, powtarzające się z dużą częstotliwością i o szczególnie negatywnym wydźwięku, zostaną uznane za mobbing po upływie krótszego czasu niż działania powtarzające się, ale sporadycznie, będące wyrazem raczej braku kultury niż celowego działania mobbera. Jak wskazał SN, przesłanki „uporczywości” i „długotrwałości” wzajemnie na siebie oddziałują. Nie da się ich rozważać oddzielnie. Dlatego **intensyfikacja negatywnych zachowań skłania do uznania za długotrwały okres krótszego niż w przypadku mniejszego ich nasilenia** (wyr. SN z 29.1.2019 r., III PK 6/18, Legalis).

#### Przykład

Przełożony, zwracając uwagę pracownikowi na nieprawidłowo wykonane zadanie, załamuje ręce i mówi, że ten jest „nieukiem” i żeby „wbilił sobie w ten zakuty łeb”, jak prawidłowo wykonywać tę czynność. Sytuacja ta zdarza się nie częściej niż raz w miesiącu i jest wyrazem pewnej bezradności kierownika wobec nieudolności pracownika.

W tej sytuacji nawet okres 6 miesięcy może nie być uznany za „długotrwały”.

Nie można więc przyjąć dla wszystkich sytuacji jednego minimalnego okresu, jaki działania muszą trwać, aby uznać je za mobbing. Każdą sytuację należy oceniać indywidualnie, z uwzględnieniem formy nękania, stosunków służbowych między mobberem a mobbingowanym, częstotliwości nękania, nie bez znaczenia są także predyspozycje osobowościowe osoby mobbingowanej i jej psychika (por. wyr. SN z 17.1.2007 r., I PK 176/06, Legalis). **Przy dużej intensywności nękania lub zastraszania pracownika wystarczającą może być okres nawet 5 tygodni**, zwłaszcza, gdy dotyczy osoby o subtelnej psychice (wyr. SN z 22.4.2015 r., II PK 166/14, Legalis).

### 2.1.1.4. Konieczność wystąpienia określonych skutków działań

Do uznania danego działania za długotrwałe kluczowe znaczenie ma ocena, **czy okres poddania pracownika niepożądanym zachowaniom był na tyle długi, że mógł spowodować u pracownika skutki, o których mowa w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP**, tj. zanizowaną ocenę przydatności zawodowej, poczucie poniżenia lub ośmieszenia, izolacji lub wyeliminowania go z zespołu współpracowników (wyr. SN z 17.1.2007 r., I PK 176/06, Legalis). Choć raz jednorazowe niepożądane, niewłaściwe zachowanie wobec pracownika może spowodować u niego złe samopoczucie lub obniżyć jego wiarę we własne możliwości, to skutki psychiczne, o których mowa w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP, mogą wystąpić dopiero przy wielokrotności niepożądanych zachowań i po upływie pewnego czasu.

#### Przykład

Pracownik zatrudniony na stanowisku architekta zgłosił pracodawcy, że kierownik na spotkaniu zespołu podawał przykłady nieprawidłowego wykonania przez niego zadania, wytykał mu błędy i pouczał go. Czynił to w sposób prześmiewczy, mówiąc, że jego 5-letnia córka lepiej by naryso-

wała projekty i zrobiła niezbędne wyliczenia, a nawet przecież nie umie jeszcze liczyć. Pracownik uważa, że kierownik deprecjonował jego umiejętności, ponadto pracownik poczuł się poniżony, wyszydzony i zaczął obawiać się o swoją pracę, czy jego umiejętności są wystarczające. W ocenie pracownika zachowanie kierownika było mobbingiem.

Zdarzenie to, choć mogło obniżyć ocenę pracownika co do jego przydatności zawodowej i sprawiło, że pracownik poczuł się poniżony, to nie było na tyle intensywne ani długotrwałe, aby można było uznać, że wystąpiły u pracownika zmiany w psychice, i uznać je za mobbing.

---

### 2.1.1.5. Długotrwałość a częstotliwość działań

Pojawiają się poglądy, zgodnie z którymi dla stwierdzenia mobbingu konieczne jest, aby przemoc psychiczna występowała co najmniej raz w tygodniu. Koncepcje takie należy odrzucić. W przepisach taki wymóg nie został ustanowiony, a żadna z wykładni prawa nie pozwala na jego wyprowadzenie. Ponadto każda sytuacja jest inna, może się zdarzyć, że naganne działanie będzie się powtarzać, ale niekoniecznie będzie miało miejsce w każdym tygodniu. Przyjęcie wówczas powyższego wymogu spowodowałoby, że działania występujące z inną niż tygodniową częstotliwością nie zostałyby zakwalifikowane jako mobbing, mimo spełniania wszystkich przesłanek określonych w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP. **Działania stanowiące mobbing muszą być uporczywe i długotrwałe i w przepisach nie ma dodatkowych wymogów w tym zakresie.**

#### Ważne

Zachowania będące mobbingiem nie muszą występować ze stałą częstotliwością, np. raz w tygodniu.

---

Warto przy tym pamiętać, że przesłanki te odnoszą się do całokształtu działania mobbera, a nie do jego pojedynczych zachowań. **Działania mobbingowe mogą być różnorodne, a ponadto zmieniać się w czasie i w zależności od okoliczności.** Pod uwagę należy dlatego brać całokształt sytuacji, a nie określone rodzaje zachowań.

#### Przykład

Przełożony jednego dnia używał wobec pracownika określeń obelżywych. Sytuacja ta zdarzyła się raz. Innego dnia pracodawca, przechodząc koło biurka pracownika, zaglądał mu przez ramię, sprawdzając, co robi, ale nic nie mówiąc. Innym razem zaprosił wszystkich członków zespołu na lunch, pomijając tego jednego pracownika. Każda z sytuacji zdarzyła się raz, ale o ile spełniona będzie przesłanka długotrwałości oraz wystąpią skutki działania w postaci np. poczucia zaniżonej oceny przydatności zawodowej, to działania te można w całokształcie uznać za mobbing.

---

Nie ma żadnego okresu minimalnego, aby działanie uznać za „długotrwałe”. Duża intensywność i uporczywość działań może skłaniać do uznania za długotrwałe okresu krótszego niż w przypadku mniejszego ich nasilenia. Dlatego długotrwałość działania należy oceniać w każdej sprawie odrębnie i indywidualnie, uwzględniając całokształt okoliczności towarzyszących temu działaniu. W niektórych sytuacjach długotrwałe może być działanie trwające miesiąc, a w innych okres pół roku nie będzie wystarczający do stwierdzenia długotrwałości działania.

## Orzecnictwo

Działania mobbingowe muszą być przy tym na tyle intensywne i naganne, że przyczynią się do powstania u pracownika bardzo silnego odczucia zastraszenia i beznadziejności sytuacji. Z prawnego punktu widzenia udowodnienie zdarzenia stanowiącego początek mobbingu pozostaje irrelevantne dla możliwości przypisania pracodawcy odpowiedzialności za mobbing. Istotne jest bowiem nagromadzenie dotyczących pracownika lub skierowanych przeciwko niemu zachowań zmierzających do wywołania skutków wymienionych w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP. Wystarczy zatem ustalenie, że proces trwał przez określony czas oraz że zaistniało w tym czasie wiele zachowań składających się na mobbing. Z brzmienia art. 94<sup>3</sup> KP wprost wynika, że o mobbingu można mówić wtedy, gdy w pierwszej kolejności następuje uporczywe i długotrwałe nękanie lub zastraszanie pracownika, a dopiero działania o takim charakterze rodzą skutki w postaci: po pierwsze – zaniżonej samooceny przydatności zawodowej, po drugie – poniżenia lub ośmieszenia pracownika, izolowania go bądź po trzecie – wyeliminowania z zespołu pracowników (wyr. SN z 22.4.2015 r., II PK 166/14, Legalis).

Podsumowując, **o mobbingu można mówić dopiero wówczas, gdy dane sytuacje, zachowania powtarzają się wielokrotnie, systematycznie, przez okres na tyle długi, że działania te mogą doprowadzić do wystąpienia określonych skutków.**

### 2.1.1.6. Umowy o pracę na okres próbny

Wątpliwości może budzić to, czy możliwe jest spełnienie przesłanki długotrwałości nękania przy umowach o pracę na okres próbny. Zgodnie z art. 25 § 2 KP przy każdym rodzaju pracy można zawrzeć umowę o pracę na okres próbny, nieprzekraczający 3 miesięcy, w celu sprawdzenia kwalifikacji pracownika i możliwości jego zatrudnienia w celu wykonywania określonego rodzaju pracy. **Nie ma jednak argumentów przemawiających za wyłączeniem z ochrony przed mobbingiem pracowników zatrudnionych na okres próbny.** Pracownicy ci są bowiem pracownikami w rozumieniu KP i stosuje się do nich art. 94<sup>3</sup> § 2 KP tak samo jak do pracowników zatrudnionych na czas określony lub czas nieokreślony. Pamiętać też trzeba, że przepis ten został umieszczony w Rozdziale I Działu czwartego KP zatytułowanego „Obowiązki pracodawcy”. **Okoliczność, że okres próbny może trwać maksymalnie 3 miesiące, nie przesądza o tym, że niemożliwe jest stwierdzenie długotrwałości nękania lub zastraszania pracownika.** Okres ten może być okresem wystarczającym, skoro długotrwałość działania może wystąpić także w okresie krótszym niż 3 miesiące. Nie należy zatem z góry wykluczać mobbingu w przypadku osób zatrudnionych na okres próbny. Każdą sytuację należy jednak badać *ad casum*.

### 2.1.2. Element przedmiotowy

Mobbing, zgodnie z treścią art. 94<sup>3</sup> § 2 KP, to nie każde naganne zachowanie, ale to działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym **nękaniu lub zastraszaniu pracownika.**

#### 2.1.2.1. Nękanie i zastraszanie

Powyższy opis działania mobbera jest dość krótki i ogólnikowy. Kodeks pracy nie zawiera szczegółowego opisu zachowań ani dodatkowych wytycznych czy kryteriów, jakie



powinno spełniać działanie, aby można było je uznać za mobbing. Sięgając do definicji słownikowych nękania i zastraszania, znajdujemy informację, że nękanie to ustawiczne dręczenie kogoś<sup>3</sup>, a zastraszanie to wywoływanie w kimś uczucia silnego, ciągłego zagrożenia<sup>4</sup>.

Nękaniami będą więc tego rodzaju działania, które polegają na niepokojeniu kogoś, niedawaniu mu spokoju, zaczepianiu, wyrządzaniu mu przykrości, podejmowaniu czynności, które dokuczają ofierze zachowania, prowadzą do jej udręczenia i utrapienia, powodują, że ofiara nie czuje się bezpiecznie w danym miejscu lub środowisku (por. wyr. SA w Warszawie z 17.11.2022 r., III APa 58/19, niepubl.). Będą to zachowania, które można określić ogólnie jako prześladowanie danej osoby.

Z kolei zastraszanie to działania powodujące strach, obawę u pracownika przed ziszczeniem się określonego warunku. Przykładowe zachowania polegające na zastraszaniu pracownika wskazał SN w wyroku z 19.5.2010 r. (SNO 19/10, Legalis). Sąd Najwyższy uznał za zastraszające następujące zachowania:

- 1) zakładanie pracownikom dzienniczków, w których spisywane były sprawy wykonane każdego dnia, a w przypadku niewyrobienia „normy”, przeprowadzanie rozmowy dyscyplinującej i sporządzanie notatki służbowej z takiej rozmowy umieszczonej w specjalnej teczce, co prowadziło do przekonania pracowników, że przełożony zbiera na nich „haki”;
- 2) systematyczne zagrożenie zwolnieniem z pracy.

Jako mobbing można więc ogólnie określić **działania polegające na usystematyzowanej przemocy psychicznej stosowane wobec ofiary przez osoby z nią współpracujące**. Będą to wszystkie sytuacje, w których pracownik jest obrażany, zastraszany, atakowany w okolicznościach związanych z pracą i stanowi to wprost lub pośrednio zagrożenie jego bezpieczeństwa, dobrego samopoczucia i zdrowia. Mobbing polega na **wrogim i nieetycznym zachowaniu, które jest kierowane w sposób systematyczny** przez jedną lub więcej osób, głównie przeciwko jednej osobie, która na skutek mobbingu staje się bezradna i bezbronna (por. wyr. SN z 22.2.2023 r. (I PSKP 8/22, Legalis)<sup>5</sup>. Spektrum zachowań agresora jest bardzo szerokie i obejmuje różnorodne działania.

Działania mobbera powinny mieć miejsce w kontekście zawodowym, ale niekoniecznie muszą odnosić się tylko do samej pracy osoby mobbingowanej. **Mobbing może dotyczyć także życia osobistego pracownika.**

#### Przykład

Przełożona komentuje życie prywatne pracownicy, mówiąc, że nie dziwi się, że mąż ją zostawił, skoro jest tak niezorganizowana i szybko ulega emocjom, dodając, że nikt by tego nie wytrzymał.

Uwaga przełożonej nie dotyczy *stricte* pracy pracownicy, ale jej życia osobistego. Takie uwagi również mogą być uznane za stosowanie mobbingu.

---

<sup>3</sup> Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/nękanie.html> (dostęp: 24.9.2023 r.).

<sup>4</sup> Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/zastraszanie.html> (dostęp: 24.9.2023 r.).

<sup>5</sup> M. Nałęcz, (w:) Kodeks pracy. Komentarz, red. W. Muszalski, K. Walczak, Legalis/el. 2021, komentarz do art. 94.

Zachowania mobbera muszą być naganne, niemające usprawiedliwienia w normach moralnych czy zasadach współżycia społecznego.

### Ważne

Nagannych zachowań będących mobbingiem nie usprawiedliwia wzburzenie, nerwowa atmosfera czy porywczy charakter mobbera.

Co istotne, **mobbing nie musi być działaniem wyjątkowym**, odbiegającym znacząco od normalnych zachowań w danym miejscu pracy (por. wyr. SN z 17.1.2007 r., I PK 176/06, Legalis). **Mogą to być działania, które mogą być powszechne**, zdarzać się w niemal każdym miejscu pracy. Ich powszechność nie oznacza jednak, że działania te należy zaakceptować i nie traktować ich jako mobbing. Wręcz przeciwnie, zachowania takie należy zwalczać z całą stanowczością.

### Przykład

Przełożona krytykowała cały czas pracownicę, krytykę wyrażała krzykiem w obecności innych osób. Krytykowane były wszystkie działania pracownicy. Przełożona, krzycząc i ubliżając pracownicy, darła lub przekreślała dokumenty, które pracownica sporządziła. Kilka razy w tygodniu przełożona ubliżała pracownicy, krzyczała i podważała jej kompetencje, a nawet groziła wyrzuceniem z pracy.

W takiej sytuacji SN uznał, że zachowania przełożonej nie były nadzwyczajne, osobliwe, w znaczeniu, że mogły zdarzyć się w każdym zakładzie pracy i niemal w każdych okolicznościach. Jednak to nie zmienia faktu, że zachowanie przełożonej było wysoce naganne i trwając kilka miesięcy, było mobbingiem wobec podwładnej (por. wyr. SN z 17.1.2007 r., I PK 176/06, Legalis).

## 2.1.2.2. Zamiar sprawcy

Choć art. 94<sup>3</sup> § 2 KP wymaga wystąpienia określonego skutku działania osoby mobbingującej, to nie jest konieczne, aby osoba ta działała z zamiarem osiągnięcia tego skutku, innymi słowy, **mobber nie musi chcieć doprowadzić do poczucia obniżonej przydatności zawodowej pracownika**, czy dążyć do wyizolowania go z grupy pracowników. Wystarczy, że obiektywnie jego działanie do takich skutków mogło doprowadzić. **To, czy działanie było zamierzone, czy nie, nie ma znaczenia w kontekście uznania go za mobbing.** Uznanie określonego zachowania za mobbing nie wymaga ani stwierdzenia po stronie mobbera działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu (zamiaru), ani wystąpienia skutku. Wystarczy, że pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione jako wywołujące jeden ze skutków określonych w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP (wyr. SN z 20.10.2016 r., I PK 243/15, Legalis). **Po stronie mobbera nie jest konieczne stwierdzenie działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu lub wystąpienie skutku.** Skutki działań mobbingu mogą, ale nie muszą być zamierzone (por. wyr. SN z 16.3.2010 r., I PK 203/09, Legalis). Mobber nie może więc się bronić, argumentując, że nie zdawał sobie sprawy z tego, jak jego słowa czy zachowania odbiera osoba mobbingowana, lub że nie chciał doprowadzić do jej poniżenia czy zastraszenia.

### 2.1.3. Skutek

Kolejnym nieodzownym elementem mobbingu jest wystąpienie określonego skutku. Samo działanie lub zachowanie, które jest uporczywym i długotrwałym nękaniem lub zastraszaniem pracownika, choć jest naganne, nie jest jeszcze mobbingiem (co nie wyklucza uznania takiego zachowania za spełniające znamiona innego zjawiska niepożądanego w miejscu pracy). Badając więc, czy dane działanie lub zachowanie jest mobbingiem, trzeba sprawdzić, czy wywołało ono określone skutki.

Skutkami mobbingu według KP są:

- 1) zaniżona ocena przydatności zawodowej,
- 2) poniżenie lub ośmieszenie pracownika,
- 3) izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

## 2.2. Ocena przesłanek mobbingu

**Samo poczucie pracownika, że jest poddawany mobbingowi, nie jest wystarczającą podstawą do stwierdzenia, że mobbing faktycznie ma miejsce.** Sąd Najwyższy słusznie zauważył, że: „doświadczenie życiowe pozwala mniemać, że zapewnienie przez pracodawcę pracownikowi stanu dobrego samopoczucia jest niewymierne i nie dające się zobiektywizować. Jednemu pracownikowi dobre samopoczucie zapewni samo posiadanie miejsca pracy, inny może pozostać wiecznym malkontentem, gdyż jest to kwestia cech charakteru, na które pracodawca nie ma wpływu. Za brak satysfakcji pracownika, przy działaniu pracodawcy w granicach prawa nie może więc pracodawca ponosić odpowiedzialności z art. 24 § 1 KC. Także stres jest właściwością osobniczą i niewymierną (...)” (wyr. SN z 25.7.2003 r., I PK 330/02, Legalis).

Dlatego ocena przesłanek mobbingu, a więc czy miało miejsce nękanie lub zastraszanie pracownika, czy działania te miały na celu lub mogły doprowadzić do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opiera się na obiektywnych kryteriach. Kryteria te wynikają z rozsądnego postrzegania rzeczywistości, prowadzącego do właściwej oceny intencji drugiej osoby w określonych relacjach społecznych. **Jeśli pracownik postrzega określone zachowania jako mobbing, to zaakceptowanie jego stanowiska uzależnione jest od obiektywnej oceny** tych przejawów zachowania w kontekście ujawnionych okoliczności faktycznych (por. wyr. SA w Białymstoku z 30.6.2015 r., III APa 6/15, Legalis).

Ocena, czy dane zachowanie stanowi mobbing, powinna być zobiektywizowana. Należy stworzyć obiektywny wzorzec ofiary rozsądnej i przez jego pryzmat ocenić, czy dane zachowanie mogło być odebrane jako nękanie lub zastraszanie. **Odwołanie się do wzorca ofiary rozsądnej jest bardzo istotne**, ponieważ pozwala z zakresu mobbingu wyeliminować przypadki wynikające z nadmiernej wrażliwości pracownika (por. wyr. SN: z 8.8.2017 r., I PK 206/16, Legalis; z 22.4.2015 r., II PK 166/14, Legalis; z 22.1.2015 r., III PK 65/14, Legalis; z 7.5.2009 r., III PK 2/09, Legalis; z 14.11.2008 r., II PK 88/08, Legalis). Nie można bowiem kwalifikować jako mobbingu wszystkich działań, jakie pracownik odbiera negatywnie. Osoby o słabszej psychice szybciej mogą poczuć się dotknięte

zachowaniem osoby mobbingującej, ale nie można całej odpowiedzialności za ich samopoczucie przerzucać na pracodawcę.

**Elementy subiektywne nie będą jednak całkowicie pominięte.** Przesłanki uporczywości i długotrwałości działania mają charakter zindywidualizowany i będą odnoszone do konkretnego przypadku.

#### Przykład

Pracownik jest osobą wysoko wrażliwą. Wszystkie uwagi co do jego pracy odczytuje jako poniżanie i wytykanie mu braku kompetencji. Współpracownicy rzadko z nim rozmawiają. Pracownik zauważył, że kiedy wchodzi do pomieszczenia, czasem milkną rozmowy, przypuszcza, że współpracownicy plotkują na jego temat, uważa, że współpracownicy go nie lubią.

Sytuacja ta nie jest mobbingiem. Nie ma tu ani elementu uporczywości działania, ani zastraszania czy nękania pracownika. Obiektywna ocena sytuacji prowadzi do wniosku, że jest to sytuacja normalna w miejscu pracy, pracownicy nie muszą się lubić i chcieć ze sobą rozmawiać. Nie ma także dowodów na to, że współpracownicy rozsiewają plotki na temat pracownika, są to jedynie jego obawy.

Jeśli jednak pracownik zgłosi tę sytuację pracodawcy, pracodawca nie może zignorować zupełnie takiego zgłoszenia. Pracodawca powinien wyjaśnić sytuację i następnie, jeśli okaże się to potrzebne, podjąć odpowiednie kroki w celu zapobieżenia eskalacji konfliktu.

#### Ważne

Dla zaistnienia mobbingu przesłanki określone w art. 94<sup>3</sup> § 2 KP muszą być spełnione łącznie.

Działania lub zachowania jednorazowe nie stanowią mobbingu.

Mobbing może przybierać postać działania, jak i zaniechania wobec pracownika (np. lekceważenie pracownika).

Ocena długotrwałości oddziaływania na pracownika ma charakter zindywidualizowany.

Działanie lub zachowanie kwalifikowane jako mobbing nie musi być sprzeczne z prawem, musi być jednak naganne, z punktu widzenia norm moralnych i zasad współżycia społecznego.

## 2.3. Element podmiotowy – mobber a mobbingowany

### 2.3.1. Osoba mobbingowana

Zgodnie z art. 94<sup>3</sup> § 2 KP **ofiara mobbingu może być tylko pracownik**. Zgodnie zaś z art. 2 KP pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Pracownicy mogą powołać się na mobbing i skorzystać z uprawnień określonych w KP (dochodzić zadośćuczynienia i odszkodowania).

Pracownikami nie są:

- 1) osoby prowadzące działalność gospodarczą;
- 2) osoby wykonujące pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej (np. umowy zlecenia);
- 3) osoby wykonujące pracę nakładczą;
- 4) osoby pozostające w stosunku służbowym;
- 5) więźniowie skierowani do pracy, z którymi nie została zawarta żadna umowa.

Nie oznacza to jednak, że osoby te nie mogą być ofiarami działań nagannych określanych w prawie pracy jako mobbing. Te **osoby niebędące pracownikami mogą dochodzić roszczeń jako ofiary mobbingu na podstawie przepisów KC o ochronie dóbr osobistych** (art. 23, 24, 445 i 448 KC).

**Ofiarą mobbingu nie może być pracodawca**, ponieważ pracodawca nie może dochodzić roszczeń na podstawie art. 94<sup>3</sup> § 2 KP od samego siebie.

### 2.3.2. Sprawca mobbingu

Mobberem, czyli sprawcą mobbingu, może być:

- 1) pracodawca;
- 2) osoba dokonująca w imieniu pracodawcy czynności z zakresu prawa pracy;
- 3) inny pracownik (również podwładny wobec przełożonego);
- 4) osoba świadcząca na rzecz pracodawcy pracę na innej podstawie niż stosunek pracy (np. umowy zlecenia);
- 5) osoba niezwiązana z zakładem pracy (np. klient).

#### Przykład

Pracownik Jan zatrudniony na stanowisku kierowcy przywozi regularnie towar do magazynu klienta. Regularnie podczas rozładunku pracownik magazynu klienta Marek krzyczy na Jana, ubliża mu. Często także mówi, że wszystkie nieprawidłowości skrupulatnie zgłosi jego przełożonemu i że w takiej sytuacji „lepiej niech zacznie sobie szukać nowej roboty” lub „Ty jeszcze tu pracujesz? Poczekaj, to kwestia czasu”.

Choć zachowań dopuścił się pracownik klienta Marek, to Jan był ofiarą mobbingu i może zgłosić zachowanie Marka swojemu pracodawcy.

---

Trzeba pamiętać, że osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych lub wykonujące w imieniu pracodawcy czynności z zakresu prawa pracy nie są pracodawcą. **Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników** (art. 3 KP). Pracodawca może być bezpośrednio osobą stosującą mobbing tylko, gdy jest osobą fizyczną. W przypadku spółek prawa handlowego czy spółki cywilnej osoby sprawujące funkcje zarządcze czy kierownicze nie są pracodawcą, ale pracownikami, mają taki sam status pracownika jak pozostałe osoby, zatrudnione są jedynie na innych stanowiskach i mają inny zakres kompetencji i uprawnień. **Zarzut mobbingu postawiony przełożonemu nie jest więc zarzutem postawionym przeciwko pracodawcy.**

#### Przykład

Czy osoby zarządzające jednostką wykonujące czynności z zakresu prawa pracy mogą dochodzić odszkodowania z tytułu mobbingu stosowanego przez podległych pracowników?

Nie, osoby te należy zrównać z pracodawcami z uwagi na to, że mogą dokonywać czynności z zakresu prawa pracy, a pracodawca nie może sam od siebie dochodzić odszkodowania. Trudno wyobrazić sobie taką sytuację, w której np. dyrektor HR zarzuci pracownikom działu HR, że go mobbingują. Dyrektorowi przysługują w takiej sytuacji inne instrumenty prawne, jak np. wypowiedzenie umowy o pracę z winy pracownika z powodu ciężkiego naruszenia podstawowych obowiązków pracowniczych.

---

**Przykład**

Czy ofiarami mobbingu mogą być pracownicy sprawujący funkcje kierownicze, ale którzy nie mają uprawnień do dokonywania czynności z zakresu prawa pracy?

Osoby takie mogą być mobberami, ponieważ, wykorzystując zwłaszcza swoje uprawnienia kierownicze, mogą stosować różnego rodzaju przemoc psychiczną wobec pracowników. Nie jest jednak wykluczone, że staną się one ofiarami mobbingu ze strony swoich przełożonych lub silniejszych psychicznie jednostek im podległych. Choć będzie to sytuacja rzadsza w praktyce, to nie należy zupełnie odrzucać możliwości jej zaistnienia.

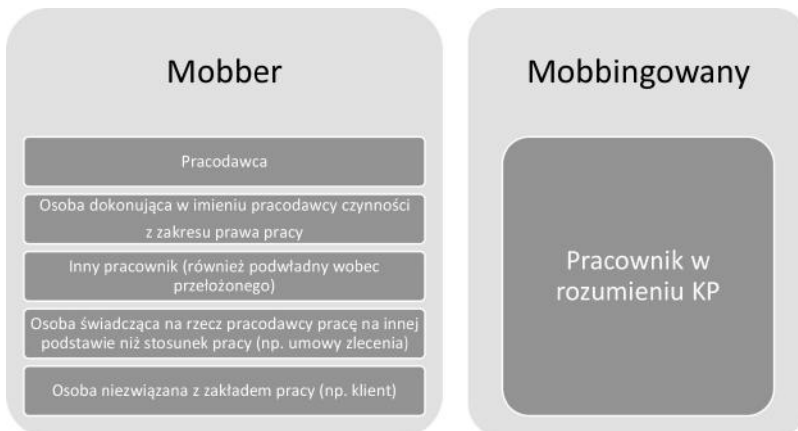
**Mobbing jest, co do zasady, działaniem skierowanym przeciwko jednej osobie, a nie grupie osób.** Wynika to z brzmienia przepisu, który wymaga wystąpienia określonych skutków, aby dane działanie mogło zostać uznane za mobbing. Skutki te mają zaś odzwierciedlenie w sferze psychicznej pracownika, dotyczą więc konkretnej osoby i negatywnego odbicia się danego zachowania w jej psychice. Trudno udowodnić, aby jednym zachowaniem mobber zmierzał do wywołania tych skutków u większej liczby pracowników. Nie jest jednak wykluczone, że mobber będzie kierował swoje działania wobec kilku osób naraz lub równolegle. Pracownik dochodzący odszkodowania z tytułu mobbingu musi jednak wykazać, że działania były skierowane do niego, a nie tylko do ogółu pracowników.

**Przykład**

Pracownicy zatrudnieni są w zakładzie produkcyjnym, w którym obowiązują wysokie standardy sterylności i czystości. Przełożony zauważył, że pracownicy często ściągną rękawice ochronne i nie przestrzegają przyjętych norm. Zwraca im uwagę, wykrzykując na hali produkcyjnej, że jak zobaczy kogoś bez rękawic, to sam przyszyje mu te rękawice do rąk, żeby się nauczył, że ma je zakładać.

W tym przykładzie uwaga poczyniona przez przełożonego nie była sformułowana w prawidłowy sposób, przełożony powinien innymi słowami zwrócić uwagę pracownikom na nieprzestrzeganie zasad. Jednak nie było to zachowanie spełniające przesłanki mobbingu, ponieważ była to ogólna uwaga na temat prawidłowego sposobu wykonywania pracy skierowana do całej grupy pracowników pracujących na hali produkcyjnej, a nie pojedynczej osoby.

**Schemat 2.** Strona podmiotowa mobbingu – mobber i mobbingowany



## 2.4. Przykłady zachowań o znamionach mobbingu

### 2.4.1. Przykłady ogólne

**Pojęcie mobbingu jest bardzo ogólne i pojemne.** Nie jest możliwe abstrakcyjne określenie, która sytuacja będzie mobbingiem, a która mimo negatywnych odczuć pracownika za takie negatywne zjawisko nie zostanie uznana. Z pomocą przychodzi bogate orzecznictwo sądowe. Sądy wielokrotnie analizowały sytuacje konfliktowe, dając pewne wskazówki, jakie działania można uznać za mobbing.

Mobbing może się wyrażać w (por. wyr. SA we Wrocławiu z 27.9.2012 r., III APa 27/12, Legalis):

- 1) ciągłym przerywaniu wypowiedzi;
- 2) reagowaniu krzykiem;
- 3) ciągłym krytykowaniu i upominaniu;
- 4) upokarzaniu;
- 5) stosowaniu pogroźek;
- 6) unikaniu rozmów;
- 7) niedopuszczaniu do głosu;
- 8) ośmieszaniu;
- 9) ograniczeniu możliwości wyrażania własnego zdania;
- 10) nieformalnym wprowadzeniu zakazu rozmów z nękanym pracownikiem;
- 11) uniemożliwieniu komunikacji z innymi, a także powierzaniu prac poniżej kwalifikacji i uwłaczających;
- 12) odsunięciu od odpowiedzialnych i złożonych zadań;
- 13) zarzucaniu pracą albo nie dawaniu żadnych zadań lub ich odbieraniu itp.

#### Przykład

Przełożona poleca pracownicy zatrudnionej na stanowisku starszego specjalisty przekazanie zadania sporządzenia raportu kwartalnego ze sprzedaży dla prezesa pracownicy zatrudnionej na stanowisku młodszego specjalisty, a jej poleca zrobienie wydruków danych potrzebnych do przygotowania raportu. Taka sytuacja powtarza się co kwartał.

Jest to przykład zachowania polegającego na odsunięciu pracownika od odpowiedzialnych zadań. Jeśli dodatkowo wywoła określone skutki, może być uznane za przejaw mobbingu.

---

#### Przykład

Przełożony zwraca się do pracownika: „Ty, weź odłóż te nożyce, weź miotłę i pozamiataj, tylko do tego się nadajesz”.

Jest to przykład zachowania polegającego na umniejszaniu umiejętności pracownika, co może doprowadzić do poczucia zaniżonej przydatności zawodowej u pracownika.

---

#### Przykład

Pracownik się garbi, inni pracownicy mówią na niego „Quasimodo”.

Takie zachowanie można uznać za ośmieszanie pracownika i upokarzanie. Jeśli dodatkowo wywoła określone skutki, może być uznane za przejaw mobbingu.

---

## 2.4.2. Omówienie najczęstszych sytuacji występujących w zakładzie pracy w kontekście mobbingu

### 2.4.2.1. Zlecenie pracy nadgodzinowej a mobbing

**Pracodawca ma prawo polecić pracownikowi wykonywanie pracy w godzinach nadliczbowych**, a pracownik ma obowiązek takie polecenie wykonać. Zdarzyć się może, że jedni pracownicy dostają takie polecenia częściej niż inni, co może wynikać z różnorodnych przyczyn. Pracownicy zgłaszają często takie sytuacje jako mobbing, jako zarzucanie ich pracą w sytuacji, gdy inni pracownicy nie muszą pracować po godzinach.

#### Przykład

W zespole pięciu pracowników tylko jedna osoba dostaje regularnie polecenia pracy nadgodzinowej. Osoba ta jest najbardziej doświadczona i ma największą wiedzę ze wszystkich pracowników w zespole, co pozwala jej wykonywać pracę szybciej i lepiej niż pozostałym pracownikom. Pracownik ten uważa, że jest mobbingowany poprzez wydawanie tylko jemu poleceń pracy nadgodzinowej, gdy inni pracownicy z tego samego zespołu nigdy nie pracują po godzinach.

Pracodawca ma prawo w razie uzasadnionych potrzeb wydać pracownikom polecenie pracy w godzinach nadliczbowych. To, czy takie uzasadnione potrzeby pracodawcy istnieją, należy do oceny pracodawcy. Pracownik nie ma prawa kwestionować decyzji pracodawcy w tym zakresie. **Polecenie pracy nadgodzinowej nie stanowi mobbingu.** Potwierdza to wyrok SN, w którym wskazano, że: „wydawanie przez pracodawcę zgodnych z prawem poleceń dotyczących pracy nie stanowi, co do zasady, naruszenia godności (dóbr osobistych) pracownika, nierównego traktowania lub dyskryminacji czy mobbingu” (wyr. SN z 8.12.2005 r., I PK 103/05, Legalis).

W sytuacji opisanej w powyższym przykładzie nie mamy zatem do czynienia z mobbingiem. Pracodawca ma prawo dokonać oceny, czy praca w godzinach nadliczbowych jest konieczna i który z pracowników powinien ją wykonać.

Ocena tej sytuacji mogłaby być inna, gdyby np. pracodawca zlecał pracownikowi tak dużo zadań, że lista jego zadań zawsze zdawałaby się nie mieć końca, a w dodatku pracodawca zarzucałby pracownikowi, że za wolno pracuje, skoro nie wyrabia się z zadaniami w normalnym czasie pracy i musi zostawać po godzinach. Wydawanie poleceń, których wykonanie w normalnym czasie pracy jest obiektywnie nierealne, może być uznane za mobbing, jeśli powtarza się i nacechowane jest negatywnie (jest uporczywe), a w dodatku wywoła określone skutki (patrz punkt 2.4.2.3.).

### 2.4.2.2. Polecenie dyżuru

Pracodawca może zobowiązać pracownika do pozostawania poza normalnymi godzinami pracy w gotowości do wykonywania pracy wynikającej z umowy o pracę w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę [art. 151<sup>5</sup> § 1 KP: Pracodawca może zobowiązać pracownika do pozostawania poza normalnymi godzinami pracy w gotowości do wykonywania pracy wynikającej z umowy o pracę w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym przez pracodawcę (dyżur)]. Polecenie pełnienia dyżuru jest zatem zgodne z przepisami KP.



[Przejdź do księgarni →](#)



[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)