



## MOBBING JAKO PROBLEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSCE

Michał Konopka<sup>1</sup>

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy mobbingu jako problemu zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowe znaczenie w działalności organizacji ma osiągnięcie zaplanowanego celu. Nie może się to jednak odbywać bez zapewnienia prawidłowych relacji interpersonalnych w organizacji. Relacje interpersonalne między pracodawcą a pracownikami lub między współpracownikami mogą czasem przybrać formy niedopuszczalne przez obowiązujące przepisy prawa. W konsekwencji osoby odpowiedzialne za wyżej wymienione działania przestępcze, a także pracodawca, który nie przeciwdziałał i nie zapobiegł tym działaniom, ponoszą odpowiedzialność prawną. Celem artykułu jest określenie granicy między dopuszczalnymi działaniami na rzecz efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach a niepożądanymi i zakazanymi praktykami noszącymi znamiona mobbingu. W publikacji określono możliwe przyczyny mobbingu, charakter działań spełniających kryteria mobbingu, a także sposoby niwelowania prawdopodobieństwa zaistnienia działań niepożądanych w procesie organizacji pracy. Artykuł powstał w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu oraz orzecznictwo sądowe.

**Słowa kluczowe:** mobbing, personel, zarządzanie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2020.1.02

### Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw opierają się przede wszystkim na idei wolnej konkurencji. Oznacza to, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej decyduje o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa na rynku. Teza ta znajduje odzwierciedlenie we wciąż pogłębiających się procesach globalizacji gospodarczej i liberalizacji światowego handlu. Znoszenie barier celnych, rozwój technologii informatycznych, a także coraz większa efektywność transportu skutkują tworzeniem jednego globalnego rynku w miejsce dotychczasowych rynków lokalnych, krajowych czy regionalnych. Kluczem do osiągnięcia rzeczzonej przewagi konkurencyjnej jest efektywne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, w tym także efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyżej wymienione zarządzanie zasobami ludzkimi musi się jednak odbywać z poszanowaniem obowiązujących przepisów prawa, w szczególności prawa pracy.

Celem artykułu jest określenie granicy między dopuszczalnym przez prawo działaniem na rzecz efektywnego zarządzania personelem a działaniem przestępczym

---

<sup>1</sup> Michał Konopka, dr, [michal.konopka@wz.pcz.pl](mailto:michal.konopka@wz.pcz.pl), ORCID: 0000-0003-0458-689X

określanym mianem mobbingu. W publikacji określono pojęcie mobbingu. Mobbing jest terminem wywodzącym się z języka angielskiego. Rzeczownik „mob” oznacza motłoch, tłum, pospólstwo, ale także jest to współczesne określenie mafii jako zorganizowanej organizacji przestępczej. Jako czasownik występuje w języku angielskim w znaczeniu: oblegać, obstępować, szturmować (*Encyklopedia PWN*, hasło: „mobbing”). Jednym z pierwszych naukowców, który użył słowa „mobbing”, był etnograf Konrad Lorenz, który w 1963 roku posłużył się nim dla opisu agresywnego zachowania zwierząt polegającego na atakowaniu jednego dużego zwierzęcia przez liczniejszą grupę małych zwierząt (Lorenz 1996, s. 1-34). W problematyce prawa pracy termin ten pojawił się w 1984 roku za sprawą niemieckiego psychiatry Heinza Leymanna, który słowem tym określił terror psychiczny w miejscu pracy stosowany wobec niektórych pracowników (Leymann 1996, s. 187). Pierwszą natomiast zwartą publikacją dotyczącą zjawiska mobbingu była książka *The Harrased Worker* autorstwa amerykańskiego psychiatry i antropologa Carrola M. Brodsky'ego, która ukazała się w 1976 roku. Współcześnie Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako „obraźliwe zachowanie poprzez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników [...], którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia” (ILO 1998).

W literaturze przedmiotu mobbing określany jest jako systematyczne, występujące przez długi okres nieetyczne odnoszenie się przez jedną lub kilka osób do współpracownika, w efekcie czego staje się on bezbronny i niezdolny do wykonywania powierzonych mu zadań (Supernat 2005, s. 2). Zdaniem części naukowców mobbing jest formą patologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Stanowi to stan nienormalny, niezgodny z prawem, a także przyjętymi zasadami moralnymi i etycznymi (Kamińska 2014, s. 91). Należy także zaznaczyć, iż skala badanego zjawiska nie jest do końca znana. Występują bowiem znaczne różnice w wynikach badań dotyczących występowania mobbingu w różnych krajach. Szacuje się, iż zjawisko mobbingu występuje w 3,5% miejsc pracy w Szwecji i aż w 53% miejsc pracy w Wielkiej Brytanii (Gamian-Wilk 2018, s. 12).

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi musi się współcześnie opierać nie tylko na osiągnięciu wyznaczonego celu, ale także musi być zgodne z przepisami obowiązującego prawa, w takim zakresie ograniczona jest swoboda w wyżej wspomnianym efektywnym zarządzaniu personelem. Okazuje się, iż w wielu przypadkach dążenie do osiągnięcia bardzo dobrych wyników wiąże się z łamaniem praw pracowniczych.

### **Zarządzanie zasobami ludzkimi a relacje interpersonalne**

Biorąc pod uwagę ciągły i postępujący wzrost konkurencji na rynku, współczesne przedsiębiorstwa są zmuszone do stałego podnoszenia swojego poziomu konkurencyjności. Jedną z dróg wiodących do osiągnięcia wyżej wymienionego celu jest podnoszenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też współcześnie każda organizacja buduje własny system zarządzania zasobami ludzkimi, który jest dostosowany do specyfiki danej organizacji. Działania te przejawiają się w planowaniu, a następnie efektywnym wykorzystywaniu własnych zasobów (Penc 2007, s. 8).

W literaturze wskazuje się, iż to właśnie zasoby ludzkie są najistotniejszym elementem każdej organizacji i należy w nie ciągle inwestować (Ciekankowski 2014, s. 140). W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi podstawowe znaczenie ma efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników, co sprowadza się do umiejętnego wykorzystania ich umiejętności w celu rozwiązywania problemów (Skowron-Grabowska 2015, s. 115). Kompetentni pracownicy wymagają jednak odpowiednich warunków do pracy, takich jak nowoczesna aparatura, ergonomiczne wyposażenie biura, ale także atmosfery sprzyjającej efektywnej pracy. Według współczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe znaczenie ma zaufanie występujące pomiędzy współpracownikami oraz między pracodawcą i pracownikami. Innymi słowy – relacje interpersonalne w organizacji powinny być oparte na wzajemnym poszanowaniu i zrozumieniu. W niektórych zawodach zaufanie w relacjach interpersonalnych jest bardziej oczywiste, w innych mniej, nie ma jednak wątpliwości, że mają one bardzo duże znaczenie. Przykładem są tu relacje występujące między strażakami, policjantami czy żołnierzami, gdzie prawidłowe relacje oparte na zaufaniu decydują nie tylko o sukcesie operacji, ale także życiu i śmierci współpracowników. Samo pojęcie zaufania może występować w wielu aspektach, m.in.: indywidualnym, społecznym czy organizacyjnym. Zdaniem M. Bugdola „zaufanie to coś, co zostało stworzone w organizacji dla ludzi i przez ludzi, a oparte jest na pewnym poziomie przewidywalności (skutków i konsekwencji)” (Bugdol 2006, s. 22). Należy zatem przyjąć, iż budowanie relacji interpersonalnych opartych na zaufaniu jest niezbędnym warunkiem efektywnego wykorzystania kompetencji pracowniczych, a w perspektywie podnoszenia pozycji konkurencyjnej organizacji. Biorąc pod uwagę powyższe, należy uznać za przestarzałe i nieefektywne modele zarządzania zasobami ludzkimi oparte na sztywnej hierarchii władzy i autokratycznych relacjach interpersonalnych. Wskazane modele zarządzania ponadto sprzyjają występowaniu konfliktów w zespole oraz zjawiskom niepożądanym, a także bezprawnym, takim jak brak równego traktowania czy mobbing.

### **Istota mobbingu**

Mobbing może przejawiać się w bardzo wielu zachowaniach i nie sposób enumeratywnie wymieniść wszystkie możliwe postaci mobbingu. Dlatego też ustawodawca określił jedynie ramową definicję ww. przestępstwa. Zgodnie z art. 94<sup>3</sup> *Kodeksu pracy* (k.p.) „mobbing 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 literaturze wskazuje się, iż znamiona mobbingu mogą wypełniać:

1. działania wpływające negatywnie na proces komunikacji, np.:
  - ograniczanie lub utrudnianie pracownikowi możliwości wypowiedzenia się,
  - systematyczne krytykowanie życia zawodowego i wyników pracy,
  - słowne i pisemne groźby i pogróżki,
  - nękanie telefoniczne, przy pomocy SMS-ów, e-maili oraz listów;

2. działania wpływające negatywnie na relacje pracownicze, np.:
  - długotrwałe i systematyczne unikanie rozmów z pracownikiem,
  - izolowanie pracownika od innych współpracowników,
  - przeszkadzanie w utrzymywaniu prawidłowych relacji między pracownikami;
3. działania wpływające na negatywne postrzeganie pracownika w miejscu pracy, np.:
  - szerzenie negatywnych opinii na temat pracownika w miejscu pracy,
  - nieuzasadniona krytyka kompetencji zawodowych,
  - krytyka ubioru pracownika itp.;
4. działania wpływające negatywnie na pozycję zawodową osoby poszkodowanej, np.:
  - przydzielanie zbyt dużej ilości obowiązków w porównaniu z innymi współpracownikami,
  - nieprzydzielanie żadnych obowiązków,
  - przydzielanie obowiązków niemożliwych do wykonania;
5. działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie poszkodowanego, np.:
  - zlecanie prac szkodliwych,
  - zlecanie zadań nadmiernie ciężkich w stosunku do fizycznych możliwości pracownika,
  - zlecanie prac niebezpiecznych i zagrażających życiu (Pszczółkowski 2017, s. 1).

Z powyższego wynika zatem, iż nie ma obecnie katalogu zamkniętego wszystkich niedopuszczalnych zachowań, które mogą być uznane za mobbing. Wiadomo jednak, iż przestępstwo mobbingu dotyczy tylko i wyłącznie sfery pracownika. Wynika to bezpośrednio z art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. Zgodnie z art. 2 k.p. „pracownikiem jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”. Oznacza to, iż wszystkie osoby fizyczne, które świadczą pracę na podstawie innych form aniżeli te określone w art. 2 k.p., nie są pracownikami w rozumieniu prawa pracy. Dotyczy to osób świadczących pracę na podstawie tzw. niepracowniczego zatrudnienia, np. umowy zlecenia, umowy o dzieło, kontraktów menedżerskich itd. W konsekwencji nie dotyczy ich przepis art. 94<sup>3</sup> k.p. dotyczący mobbingu. W świetle powyższego ofiarą mobbingu nie może być pracodawca. Może nią być natomiast przełożony nękanym i zastraszany przez grupę podwładnych, o ile sam spełnia ustawowe kryteria pracownika z art. 2 k.p.

### **Zasady odpowiedzialności pracodawcy**

Zjawiska mobbingu czy też dyskryminacji w stosunkach pracy nie zawsze występują jako zamierzone i zaplanowane działania pracodawcy przeciw pracownikowi. W bardzo wielu przypadkach pojawiają się one bez aprobaty czy nawet wiedzy pracodawcy. Ma to miejsce w szczególności w dużych instytucjach o rozbudowanej strukturze zatrudnienia. Wówczas przestępstwa mobbingu mogą dopuszczać się bezpośredni przełożeni czy nawet współpracownicy. Nie zwalnia to jednak pracodawcy z odpowiedzialności za wyżej wymienione działania.

Obowiązujący *Kodeks pracy* (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., z późn. zm.) nakłada na pracodawcę szereg obowiązków natury antydyskryminacyjnej, z których

część ma charakter ogólny, a część bardziej szczegółowy. Ogólny charakter ma niewątpliwie obowiązek pracodawcy poszanowania godności i dóbr osobistych pracownika. Obowiązek ten został podniesiony do rangi podstawowej zasady prawa pracy określonej w art. 11<sup>1</sup> k.p. Godność pracownika w myśl wyżej wspomnianej zasady jest tożsama z godnością człowieka określoną w art. 30 Konstytucji RP. Jest ona zatem „przyrodzona i niezbywalna”, występująca w każdej sferze życia – także w stosunku pracy. Naruszenie godności lub innych dóbr osobistych pozwala na wytoczenie powództwa przez pracownika na podstawie art. 24 *Kodeksu cywilnego* (k.c.), dotyczy to w szczególności naruszenia nazwiska, wizerunku, zdrowia, czci, swobody sumienia oraz innych dóbr określonych w art. 23 k.c. W ramach wyżej wymienionej konstrukcji ochronie podlega także niejawność wynagrodzenia za pracę. Ciężkie naruszenie obowiązku poszanowania godności i dóbr osobistych pracownika może stanowić podstawę do rozwiązania przez pracownika umowy o pracę bez wypowiedzenia i roszczenia o odszkodowanie (Florek, Zieliński 2009, s. 12). Ogólny charakter ma również zasada określona w art. 15 k.p., według której „pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy”. Szczegółowy charakter ma natomiast obowiązek pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu określony w art. 94 k.p.

Obowiązki przeciwdziałania mobbingowi wyszczególniono w art. 94<sup>3</sup> k.p., w myśl którego „pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi”. Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę. Natomiast pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów.

Co do zasady wydawanie przez pracodawcę zgodnych z prawem poleceń służbowych nie stanowi naruszenia godności ani innych dóbr osobistych pracownika. Nie może być także uznane za mobbing, dyskryminację czy nierówne traktowanie (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 08.12.2005 r., I PK 103/05, OSNP 2006, nr 21-22, poz. 321).

W przypadku osób zatrudnionych na podstawie tzw. niepracowniczego zatrudnienia, których przestępstwo mobbingu nie dotyczy, wykorzystane mogą być przepisy prawa cywilnego w zakresie ochrony wspomnianych dóbr osobistych. Artykuł 448 k.c. pozwala na zasądzenie na rzecz poszkodowanego przez sąd odpowiedniej sumy zadośćuczynienia za doznaną krzywdę wynikającą z naruszenia dóbr osobistych. Wykorzystany może zostać także ogólny przepis art. 415 k.c., zgodnie z którym „kto z winy swej wyrządził drugiemu szkodę, zobowiązany jest do jej naprawienia”.

## Podsumowanie

W świetle przeprowadzonej analizy można przyjąć, iż współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach jest determinowane nie tylko wyznaczonymi celami czy możliwościami finansowymi, ale także przepisami obowiązującego prawa w zakresie traktowania pracowników. Prawo pracy nakłada na pracodawcę

szereg obowiązków natury antydyskryminacyjnej. Niewywiązanie się z tych obowiązków może skutkować sankcjami prawnymi, w szczególności obowiązkiem zapłaty odszkodowania za niezgodne z prawem zachowania i działania. Jednocześnie podstawowe źródło prawa pracy, jakim jest w Polsce *Kodeks pracy*, nie określa sposobów zapobiegania i zwalczania bezprawnych zjawisk w stosunkach pracy. W praktyce nowoczesne organizacje opracowują i wdrażają wewnętrzzakładowe regulaminy odnoszące się do spornych kwestii. Dokumenty takie szczegółowo regulują politykę antydyskryminacyjną i antymobbingową w organizacji, określając między innymi transparentne procedury przyznawania awansów, nagród czy zgłaszania przypadków mobbingu. Są to elementy kultury organizacji, której budowanie musi opierać się na otwartości, jawności i prawie do krytyki, które przysługiwałoby każdemu pracownikowi (Matuszyński 2005, s. 145). W wielu przypadkach pomocne są okresowe anonimowe ankiety dotyczące występowania czy nawet zagrożenia wystąpieniem zachowań mobbingowych. Wskazuje się, że w wielu przypadkach czynnikiem wpływającym na występowanie niepożądanych zachowań o charakterze mobbingu jest autokratyczny system zarządzania w jednostce powodujący zastraszanie zamiast inspirowania pracowników do bardziej efektywnej pracy.

Ochrona przed działaniami przestępczymi w zakresie prawa pracy, w tym przed mobbingiem, nie pozbawia jednak pracodawcy możliwości efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Pracodawca i przełożony dysponuje zatem nadal kompetencjami kierowniczymi oraz możliwością oceny pracy zatrudnionych pracowników. Pracodawcy przysługuje także stosowanie przewidzianych w prawie pracy kar dyscyplinarnych oraz kar porządkowych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy prawnej należy uznać, iż nie jest możliwe określenie sztywnej granicy między dopuszczalnymi działaniami na rzecz efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach a niepożądanymi i zakazanymi praktykami noszącymi znamiona mobbingu. Z prawnego punktu widzenia działania podejmowane w ramach zarządzania personelem nie mogą charakteryzować się nękaniami lub zastraszaniem pracownika oraz skutkować u niego zaniżoną oceną przydatności zawodowej, poniżeniem, ośmieszeniem, izolowaniem lub wyeliminowaniem z zespołu współpracowników.

Coraz większą popularność znajdują tezy, według których wdrażanie działań antymobbingowych jest konieczne nie tylko z uwagi na obowiązujące przepisy prawa, ale ze względu na efektywność działania organizacji. Toksyczne środowisko pracy skutkuje wyższą absencją pracowników oraz kosztami szkolenia nowych ludzi (Jędrejek 2017, s. 15).

## Literatura

1. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
2. Ciekankowski Z. (2014), *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 101.
3. *Encyklopedia PWN*, hasło: „mobbing”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mobbing;3942426.html> (dostęp: 30.10.2019).

4. Florek L., Zieliński T. (2009), *Prawo pracy*, wyd. 11, C.H. Beck, Warszawa.
5. Gamian-Wilk M. (2018), *Mobbing w miejscu pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. ILO (1998), *When Working Becomes Hazardous*, „World of Work”, No. September/October 1998, International Labour Organisation.
7. Jędrejek G. (2017), *Dochodzenie roszczeń związanych z mobbingiem, dyskryminacją i molestowaniem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Kamińska B. (2014), *Mobbing jako patologia w kierowaniu personelem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, [https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie\\_zeszyt/Zarz%201\\_2014%20podzielnosc/Kaminska.pdf](https://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%201_2014%20podzielnosc/Kaminska.pdf) (dostęp: 19.06.2019).
9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
10. Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 5.
11. Lorenz K. (1996), *Tak zwane zło*, tłum. A.D. Tauszyńska, PIW, Warszawa (*Das Sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression*, Methuen Publishing, Wien 1963).
12. Matuszyński W. (2005), *O źródłach i sposobach przewycięzania mobbingu w organizacji*, „Annales: Etyka w życiu gospodarczym”, nr 2/8, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171355093> (dostęp: 30.10.2019).
13. Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi, wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
14. Pszczołkowski J. (2017), *Na czym może polegać mobbing?*, <https://www.infor.pl/prawo/praca/mobbing/274123,Na-czym-moze-polegac-mobbing.html> (dostęp: 29.05.2019).
15. Skowron-Grabowska B. (2015), *Innovation Business Activity of Companies*, [w:] Brzozowska A., Kalinichenko A. (eds.), *Transformation Management of Economic at Rural Areas*, Poltava State Agrarian Academy, Poltava.
16. Supernat J. (2005), *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Wrocław.
17. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93, z późn. zm.).
18. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, z późn. zm.).

## MOBBING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN POLAND

**Abstract:** The article presents mobbing as a problem of human resources management in Poland. Achieving the planned goal is of fundamental importance in the organization's activities. However, this cannot happen without ensuring proper interpersonal relations in the organization. The interpersonal relationship between the employer and employees or between colleagues sometimes take forms that are unacceptable under applicable law. Consequently, the persons responsible for the above-mentioned criminal activities as well as the employer who did not counteract or prevent these activities bear legal liability. The purpose of the article is to define the boundary between permissible activities for the effective management of human resources in organizations and undesirable as well as prohibited practices bearing the signs of mobbing. The article presents the possible reasons for mobbing, the nature of activities that meet mobbing criteria as well as the ways to reduce the likelihood of side effects in the organization of work. The article is based on the available literature of the subject and judicial decisions.

**Keywords:** management, mobbing, personnel