

Ocena ryzyka mobbingu w miejscu pracy

Fot. Diego Cervo/Bigstockphoto



W artykule przedstawiono skutki i potencjalne przyczyny mobbingu w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem czynników organizacyjnych. Zaprezentowano także opracowane do tej pory narzędzia do oceny ryzyka mobbingu w pracy, w tym polski kwestionariusz tzw. ORM, który powstał w CIOP-PIB. Omówiono sposób opracowania tego narzędzia, jego strukturę, właściwości psychometryczne, a także możliwość praktycznego wykorzystania.

Risk assessment of workplace mobbing

This paper presents effects and potential causes of workplace mobbing, especially in the case of organizational factors. It also presents the tools to assessment risk of workplace harassment which were developed until now, including Polish Questionnaire (ORM) which was developed in CIOP-PIB. It also discusses the way of development of the tool, its structure, psychometric characteristics and practical use.

Co to jest mobbing?

Mobbing stanowi przewlekłą formę stresu i oznacza powtarzające się, systematyczne narażenie na negatywne działania skierowane wobec pojedynczych lub małych grup pracowników, którzy nie są w stanie obronić się przed tym zjawiskiem. Wielu badaczy podkreśla, że definiowanie mobbingu wiąże się z licznymi problemami, które wynikają między innymi z mnogości opisów zachowań mobbingowych, jakie można odnaleźć w literaturze. Mobbing obejmuje różnorakie działania, począwszy od tak subtelnych i trudnych do rozpoznania, jak plotkowanie za plecami ofiary, czy na przykład pomijanie jej podczas rozsyłania e-maili z istotnymi informacjami, do tak drastycznych, jak groźenie użyciem przemocy fizycznej. Należy jednocześnie podkreślić, że całe to spektrum niepożądanych, negatywnych zachowań łączy jeden cel – poniżenie, zastraszenie lub ukaranie osoby bądź osób, w które są one wymierzone [2].

Jedną z nowszych definicji, która powstała w wyniku wspólnych prac badaczy z kilku krajów Unii Europejskiej określa mobbing jako „nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego zadania. Te działania, interakcje bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się regularnie (np. przynajmniej raz w tygodniu), przez dłuższy czas (np. ponad sześć miesięcy)”. Równocześnie autorzy definicji podkreślają, że „za mobbing nie można uznać konfliktu, który stanowi pojedynczy incydent lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą siłą” [3].

Mobbing w polskim środowisku pracy

W Polsce nadal istnieje niewiele kompleksowych badań dotyczących zagrożenia mobbingiem. Można jednak przypuszczać, że zjawisko to ma podobny zasięg, jak w innych krajach Unii Europejskiej i dotyka 3-10% całej populacji pracowników. Potwierdzają to wyniki badań Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy z 2005 r., które pokazują, że 3,2% polskich pracowników doświadcza mobbingu [4].

Wstęp

Mobbing (przemoc psychiczna) w pracy staje się obecnie problemem, na którym coraz większą uwagę skupiają zarówno badacze, jak i praktycy zajmujący się bezpieczeństwem pracy. Rosnące zainteresowanie tym zagadnieniem można tłumaczyć m.in. dokonującymi się w ostatnich latach zmianami ekonomicznymi i społecznymi. Konieczność przetrwania na rynku zmusza przedsiębiorstwa do nieustannej redukcji i restrukturyzacji zatrudnienia, a konsekwencje tych działań ponoszą pracownicy, którzy funkcjonują w atmosferze lęku i niepewności. Brak poczucia bezpieczeństwa staje się wśród nich powszechny, co z kolei zwiększa

ryzyko powstawania poważnych konfliktów, które nierzadko mogą prowadzić do przemocy psychicznej. Pomimo wysiłków podejmowanych przez praktyków zajmujących się problemem mobbingu, jak do tej pory istnieje niewiele przykładów efektywnych interwencji organizacyjnych w zakresie ograniczania tego problemu [1]. Stąd ważne wydaje się wypracowanie trafnych, a jednocześnie skutecznych metod oceny ryzyka przemocy psychicznej wśród pracowników, przy czym należy zaznaczyć, że to na pracodawcach spoczywa obowiązek wdrażania odpowiednich narzędzi umożliwiających taką ocenę, a następnie wprowadzanie, na jej podstawie, odpowiednich modyfikacji w obrębie organizacji.

Wyniki uzyskane w badaniach GUS z 2007 r. pokazują, które sektory w Polsce mogą być w większym stopniu dotknięte tym problemem. Badanie te przeprowadzono na reprezentatywnej grupie pracujących Polaków. Okazuje się, że wśród tych najbardziej narażonych znalazły się nie tylko sektory publiczne, tj. ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz administracja publiczna, ale również transport i przetwórstwo przemysłowe (rys.), [5].

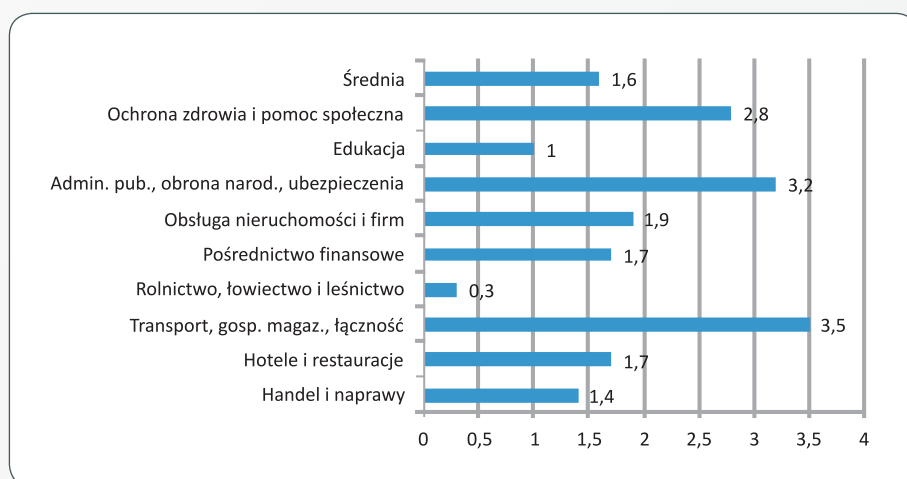
Indywidualne, organizacyjne i społeczne konsekwencje mobbingu

Mobbing stanowi poważne źródło stresu w pracy i ma ujemny wpływ zarówno na satysfakcję z pracy, jak i na zdrowie psychiczne oraz fizyczne pracowników. Na podstawie obserwacji klinicznych prowadzonych przez Leymanna [6] na początku lat 90. ub. w. ofiary mobbingu były opisywane jako nieprzystosowane, bezradne, wylęknione, dotknięte różnymi zaburzeniami psychosomatycznymi, cierpiące na depresję oraz zachowujące się impulsywnie. Spostrzeżenia te zostały poparte wynikami licznych badań [6], które udowodniły, że bezustanne doświadczanie nękania w pracy wywołuje u ofiar silne reakcje emocjonalne (tj. strach, poczucie bezradności, szok) i przyczynia się do znacznego pogorszenia ich stanu zdrowia. Uwagę skupia się również na konsekwencjach mobbingu, które ponosi organizacja. Zarówno wzrost absencji chorobowej, fluktuacja kadr, jak i spadek produktywności to negatywne skutki mobbingu, które pojawiają się w organizacji na skutek redukcji zaangażowania, kreatywności i spadku morale pracowników stykających się z przemocą psychiczną w swoim miejscu pracy. Powyższe efekty oznaczają problemy finansowe nie tylko dla poszczególnych przedsiębiorstw, w których praktykowany jest mobbing, ale przekładają się również na ekonomiczne obciążenia całego społeczeństwa związane z kosztami leczenia ofiar mobbingu, a także przechodzenia przez nie na rentę czy wcześniejszą emeryturę (tabela).

Organizacyjne przyczyny mobbingu w pracy

Do tej pory badacze skupiali się na dwóch głównych czynnikach, mogących wyjaśnić przyczyny pojawiania się mobbingu w miejscu pracy, tj. psychospołecznym środowisku pracy oraz indywidualnych cechach ofiar i sprawców tego zjawiska.

W odróżnieniu od perspektywy osobowościowej, perspektywa organizacyjna potencjalnych przyczyn mobbingu poszukuje w zewnętrznym środowisku ofiary i sprawcy, tj. w organizacji, w której funkcjonują strony zaangażowane w mobbing. Wielu badaczy



Rys. Procent pracowników narażonych na mobbing w miejscu pracy w poszczególnych sekcjach PKD (źródło: CIOP-PIB na podst. danych GUS, 2008)

Fig. Percentage of workers exposed to workplace mobbing in particular NACE sections (source: CIOP-PIB reportedly the informations from GUS, 2008)

Tabela. Indywidualne, organizacyjne i społeczne skutki mobbingu w pracy
Table. Individual, organizational and social effects of workplace bullying

Skutki mobbingu w pracy		
Indywidualne	Organizacyjne	Społeczne
<ul style="list-style-type: none"> – zaburzenia psychiczne i fizyczne (depresja, lęk, złość, bezsenność, syndrom stresu pourazowego, chroniczne zmęczenie, problemy z koncentracją i uwagą) – zaburzenia psychosomatyczne (mięśniowo-szkieletowe, gastryczne, układu krążenia i układu nerwowego) – pogorszenie jakości kontaktów społecznych – obniżenie zaangażowania i motywacji do pracy – spadek wydajności 	<ul style="list-style-type: none"> – absencja – fluktuacja kadr – spadek produktywności – obniżenie morale pracowników – prowadzenie dochodzeń dot. poszczególnych przypadków mobbingu – odszkodowania wypłacane ofiarom – utrata dobrego wizerunku firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – koszty leczenia i rehabilitacji ofiar – koszty związane z przechodzeniem ofiar na rentę i wcześniejszą emeryturę

podkreśla, iż byłoby zbyt dużym uproszczeniem tłumaczenie zjawiska mobbingu wyłącznie na poziomie osobowości ofiary i sprawcy. Badania pokazują, że sama organizacja (kultura organizacyjna, warunki, w których muszą działać pracownicy) również, a może przede wszystkim, odgrywa ogromną rolę w powstawaniu mobbingu w pracy. Ustalono, że organizacje, w których miał miejsce mobbing charakteryzowały się dużą liczbą konfliktów wśród pracowników oraz związanym z tym negatywnym klimatem społecznym. Ponadto osoby pracujące w takich środowiskach nisko oceniały zarówno panujący tam styl zarządzania, jak i możliwość kontrolowania swojej własnej pracy. Dla wielu z tych osób niejasne były też role, jakie miały pełnić w organizacji.

Prekursor badań nad mobbingiem, Heinz Leymann [6] wyróżnił 5 kluczowych, organizacyjnych elementów stanowiących potencjalne źródło tego zjawiska, tj.:

– problemy z rozplanowaniem pracy wynikające np. z małą możliwością decydowania o zakresie i tempie pracy (mała kontrola nad własną pracą), mogące przyczynić się do wzro-

stu stresu, agresji i frustracji u pracowników i tym samym zwiększać liczbę konfliktów pracowniczych

– niekompetentne lub autokratyczne przywództwo – badania pokazują, że 50-80% ofiar wskazuje przełożonego jako głównego sprawcę mobbingu. Można więc wnioskować, że kierownicy są jednymi z głównych sprawców przemocy psychicznej w miejscu pracy. Szczególnie przywództwo autokratyczne stanowi taki styl zarządzania, który sprzyja powstawaniu klimatu lęku. Podkreśla się, że wysoce narażony na stanie się „małym tyranem” może być kierownik charakteryzujący się silną potrzebą niezależności i kontroli, nieufnością wobec innych oraz silnym pragnieniem uznania. W ostatnim czasie uwagę zwrócono również na styl zarządzania określanym mianem nieingerującego (tzw. *laissez-faire*). Taki przywódca ignoruje potrzeby innych, nie reaguje na problemy podwładnych, nie kontroluje sposobu wykonania przez nich pracy i jak podkreślają eksperci, taki styl może stanowić podatny grunt dla mobbingu, szczególnie pojawiającego się w relacjach na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej



Fot. Tekle Brankica/Bigstockphoto

szerszej perspektywy i zwrotu w stronę zmieniającej się natury pracy, a także wpływu tych zmian na struktury organizacyjne i procesy pracy. Rosnąca presja czasu oraz intensyfikacja pracy wynikające z globalizacji gospodarki i rosnącej konkurencji przyczyniają się do takich procesów, jak restrukturyzacja, czy redukcja kadr, a dotyczą one zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Równocześnie rośnie odpowiedzialność kadry zarządzającej średniego szczebla za efektywność i utrzymanie firmy na rynku. W konsekwencji charakter relacji pomiędzy bezpośrednimi kierownikami i ich podwładnymi może ulegać zmianom, często w kierunku bardziej autokratycznych praktyk. W takim klimacie kierownictwo częściej zaznacza swoją siłę i nadużywa kontroli nad podwładnymi.

Zmiany w naturze pracy łączą się również z koniecznością wprowadzania do firmy nowych form pracy, np. pracą na część etatu i telepracą, które mogą przyczyniać się do rosnącej presji czasu, wstrząsów i niestabilności w grupie roboczej, polegającej m.in. na ciągłej zmianie obowiązków. To z kolei prowadzi do dezorganizacji i w rezultacie do narastających konfliktów wśród pracowników. Wdrażanie form pracy subkontraktowej może również przyczynić się do napięć pomiędzy pracownikami, np. kiedy subkontraktowi pracownicy, w obawie o swoje przyszłe zatrudnienie, są zmuszeni do wkładania większego wysiłku w pracę i w efekcie wchodzą w konflikt z „rdzennymi” członkami zespołu. Skutkiem takich procesów staje się narastające wśród pracowników zagrożenie utratą pracy i rosnącymi wymaganiami. Taka niepewność pracy może również wpływać na pogorszenie relacji ze współpracownikami i przełożonymi. Potwierdzają to wyniki badań polskich nauczycieli, które pokazują, że ofiary mobbingu odczuwają większą niepewność pracy, niż pracownicy niemobbingowani. W badaniach tych do oceny poziomu doświadczanego przez pracowników mobbingu wykorzystano polską wersję Kwestionariusza Działania Negatywnych tzw. NAQ, opracowaną w CIOP-PIB [8].

Ocena ryzyka mobbingu w organizacji

Ocena ryzyka zawodowego jest powszechnie wykorzystywanym w przedsiębiorstwach narzędziem do identyfikacji, oceny i kontroli potencjalnie szkodliwych efektów zagrożeń czynnikami fizycznymi, chemicznymi itp. Coraz wyraźniej podkreśla się konieczność wykorzystywania tej metody także w przypadku zagrożeń psychospołecznych, tj. stresu zawodowego i mobbingu. Mimo to próby poszerzenia oceny ryzyka zawodowego o zagrożenia psychospołeczne napotykać na wiele trudności. Wynika to m.in. z niemożności ustalenia współmier-

ności między zagrożeniami fizycznymi i psychospołecznymi. Nienamacalna, subiektywna natura tych ostatnich podważa i utrudnia możliwość ich pomiaru na wykalibrowanej skali, tak jak ma to miejsce w przypadku zagrożeń fizycznych. Trudno jest również ustalić związki przyczynowe między tego rodzaju zagrożeniami i ich skutkami.

Odnosząc się do mobbingu, pierwszym krokiem w ocenie jego ryzyka powinno być samo zdefiniowanie problemu. Następnie należy ocenić częstość występowania agresywnych zachowań i mobbingu w organizacji, np. za pomocą badań kwestionariuszowych. Kolejnym krokiem jest identyfikacja czynników, które mogą nasilać jego występowanie. W przypadku mobbingu, który powinien być rozpatrywany w kategoriach problemu organizacyjnego, wydaje się, iż w pierwszym rzędzie należy zidentyfikować i przeanalizować czynniki ryzyka występujące w psychospołecznym środowisku pracy. Efektem takiej oceny powinno być wdrożenie działań mających na celu zapobieganie i radzenie sobie z istniejącym zagrożeniem np. udoskonalenie stylu przywództwa, czy zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Wydaje się, że kluczowym składnikiem jakiegokolwiek strategii zapobiegającej mobbingowi w pracy jest określenie czynników ryzyka (przyczyn, źródeł) mobbingu występujących w organizacji. Nie tylko w Polsce, ale również w innych krajach Unii Europejskiej istnieje wyrażone zapotrzebowanie na praktyczne narzędzia umożliwiające taką identyfikację. Niestety do tej pory podjęto nieliczne próby ich opracowania. Przykładem może tu być brytyjski kwestionariusz do oceny ryzyka mobbingu, tzw. BRAT (*Bullying Risk Assessment Tool*), opracowany przez Hoela i Gigę [9]. Kwestionariusz ten składa się z 5 podskal opisujących czynniki organizacyjne stanowiące potencjalne źródło tego problemu w organizacji, tj.:

1. sprawiedliwość organizacyjna¹ (6 pozycji)
2. konflikty w zespole (6 pozycji)
3. konflikt ról² (5 pozycji)
4. obciążenie pracą (6 pozycji)
5. przywództwo (6 pozycji).

Psychometrycznej oceny tego kwestionariusza dokonano na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród ponad 1000 pracowników reprezentujących różne sektory i grupy zawodowe, należących do brytyjskich związków zawodowych (NHS Trust). Dzięki

¹ Sprawiedliwość organizacyjna jest tutaj rozumiana jako sposób traktowania zarówno samych badanych, jak i pozostałych pracowników w organizacji.

² Konflikt ról oznacza sytuację, w której poszczególne pracownicy napotykać na sprzeczne oczekiwania dotyczące sposobu wykonywania przez nich pracy. Dobrze obrazuje taki stan np. sytuacja, w której od pracownika wymaga się jednocześnie zwiększonej wydajności i poprawy jakości wykonywanej pracy.

– społeczna pozycja ofiary – ludzie, którzy różnią się od reszty grupy i należą do mniejszości np. ze względu na wiek, fizyczną niepełnosprawność, status społeczny, pozycję zawodową, czy też pochodzenie mogą być bardziej narażeni na mobbing, pełniąc w grupie pracowniczej rolę tzw. kozła ofiarnego, który jest łatwym celem ataku

– negatywny lub wrogi klimat społeczny – mobbing pojawia się częściej również tam, gdzie atmosferę w pracy wyznacza raczej ostra rywalizacja, niż współpraca w grupie

– kultura organizacyjna przyzwalająca, a niekiedy wręcz zachęcająca do zachowań polegających na ciągłym szykanowaniu i wyśmiewaniu wybranych grup pracowników. Takie zachowania zostają wpisane w kulturę zakładu i tym samym pracownicy dostają na nie „ciche” przyzwolenie, a niekiedy wręcz są za nie nagradzani.

Z kolei Hoel i Salin [7] wśród czynników organizacyjnych przyczyniających się do mobbingu wymieniają organizację pracy, przywództwo, klimat i kulturę organizacyjną, czy zmieniającą się naturę pracy.

Dotychczasowe badania w krajach skandynawskich [7] skupiały się głównie na przyczynach mobbingu ulokowanych w obrębie samej organizacji (a więc 3 pierwszych wyróżnionych wcześniej). Jednak w ostatnich latach anglosascy badacze coraz wyraźniej zwracają uwagę na konieczność przyjęcia

tej ocenie potwierdzono zarówno rzetelność ($\alpha = 0,81$), jak i trafność tego narzędzia.

Kwestionariusz Oceny Ryzyka Mobbingu (ORM)

Kwestionariusz przeznaczony do oceny ryzyka mobbingu w polskim środowisku pracy został opracowany w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym przez Magdalenę Warszawską-Makuch [10] przy wykorzystaniu pytań z kwestionariusza BRAT, jak i na podstawie jakościowych oraz ilościowych badań pracowników reprezentujących kilka grup zawodowych, tj. pielęgniarek, kierowców komunikacji miejskiej, urzędników, a także pracowników zakładów przemysłowych. W efekcie powstał Kwestionariusz Oceny Ryzyka Mobbingu – ORM, złożony z 8 podskal reprezentujących poszczególne czynniki organizacyjne mogące stanowić źródło mobbingu, tj. (1) jasność roli i kontrola, (2) klimat społeczny, (3) kultura organizacyjna, (4) szkolenia, (5) relacje z bezpośrednim przełożonym, (6) przywództwo, (7) niepewność pracy, (8) obciążenie.

W sumie kwestionariusz składa się z 41 pozycji. Każda z nich stanowi stwierdzenie opisujące doświadczenia badanych z obecnego miejsca pracy, np. *Konflikty w moim dziale są powszechne; Uważam, że mam wpływ na sposób wykonywania swojej pracy; Pracownicy w mojej organizacji nie są odpowiednio wynagradzani za swoją pracę*. Osoby badane odnoszą się do każdej pozycji na 6-stopniowej skali, tj. 1 – zdecydowanie tak, 2 – tak, 3 – raczej tak, 4 – raczej nie, 5 – nie, 6 – zdecydowanie nie, zakreślając cyfrę, która najbardziej odpowiada ich doświadczeniom z miejsca pracy. Poniżej opisano krótko, jak interpretuje się wysokie wyniki uzyskane w każdej z tych podskal. W poszczególnych podskalach wysoki wynik oznacza:

Jasność roli i kontrola – brak jasności co do wykonywanej pracy oraz niski stopień sprawowania kontroli nad swoją pracą.

Klimat społeczny – złą atmosferę w pracy, duży poziom wrogości wśród pracowników, brak współpracy między pracownikami, dużą liczbę konfliktów, pobbżanie i akceptowanie negatywnych zachowań jednych pracowników wobec innych.

Kultura organizacyjna – przyzwolenie organizacji na działania mobbingowe wybranych pracowników (wykluczanie z życia społecznego, nękanie, zastraszanie), złe stosunki między różnymi grupami pracowników.

Szkolenia – niski poziom świadomości pracowników o zagrożeniu mobbingiem, brak wiedzy i umiejętności, aby poradzić sobie w sytuacji mobbingu.

Relacje z bezpośrednim przełożonym – złe relacje pracowników z bezpośrednim przełożonym.

Przywództwo – styl zarządzania cechujący się brakiem obiektywizmu wobec podwładnych i ich nadmierną kontrolą, niesprawiedliwe traktowanie pracowników, brak obiektywnych norm i zasad pozwalających na traktowanie wszystkich pracowników jednakowo, brak kompetencji przy jednoczesnym braku samokrytycyzmu ze strony zarządzających.

Niepewność pracy – duży stopień niepewności co do przyszłości organizacji i swojego stanowiska pracy.

Obciążenia – nadmierną ilość pracy wynikającą z zatrudniania zbyt małej liczby pracowników w organizacji i presji czasu, a także z braku informacji co do sposobu wykonywania przydzielonych pracownikowi zadań.

Badania ankietowe, przeprowadzone w CIOP-PIB [10] w grupie 421 pracowników, pozwoliły na ocenę psychomotorycznych parametrów kwestionariusza ORM, tj. jego rzetelności i trafności teoretycznej³. Rzetelność całej skali okazała się być wysoka (α Cronbacha⁴ = 0,93). Również poszczególne podskale charakteryzowały się zadowalającą rzetelnością (α Cronbacha wynosił od 0,58 do 0,82). Potwierdzono także trafność teoretyczną narzędzia.

Do interpretacji uzyskanych w kwestionariuszu ORM wyników konieczne było opracowanie norm. Przygotowane w CIOP-PIB normy dotyczą zarówno całej skali, jak i poszczególnych podskal. Dzięki ustaleniu takich norm możliwe jest określenie poziomu ryzyka na trójstopniowej skali (wysokie, średnie lub niskie ryzyko mobbingu).

Opracowane w CIOP-PIB narzędzie jest przeznaczone przede wszystkim do oceny ryzyka na poziomie grupowym (organizacyjnym). Jakkolwiek możliwe jest również wykorzystanie tej skali do identyfikacji ryzyka na poziomie indywidualnym. Ma to szczególnie znaczenie w sytuacji niskiego poziomu ryzyka na poziomie organizacji, przy jednoczesnym wysokim ryzyku w przypadku pojedynczych pracowników. W takiej sytuacji powinno się rozważyć istnienie innych czynników, nieujętych w kwestionariuszu i mających być może podłoże w indywidualnych charakterystykach tych osób.

Podsumowanie

Opracowanie kwestionariusza do systematycznego monitorowania ryzyka wystąpienia mobbingu na poziomie organizacji jest w pełni

uzasadnione i potrzebne, zwłaszcza że w Polsce nadal brakuje tego typu narzędzi zweryfikowanych psychometrycznie. Możliwość oceny ryzyka wystąpienia mobbingu na poziomie grupowym (organizacyjnym) jest ważna z punktu widzenia osób zarządzających organizacją i pomocna w wyznaczaniu priorytetów, jeśli chodzi o zmiany organizacyjne. Takie podejście ujmuje mobbing jako problem organizacyjny i podkreśla odpowiedzialność pracodawców za jego prewencję i kontrolę. Dzięki uwzględnieniu perspektywy psychospołecznej w ocenie tak złożonego zjawiska, jak mobbing, możliwa jest prewencja, a nie tylko „leczenie” efektów mobbingu. Ponadto kwestionariusz ORM pozwala na efektywną predykcję mobbingu w organizacjach reprezentujących różne sektory gospodarki i grupy zawodowe, stąd wydaje się stanowić narzędzie uniwersalne, które może być powszechnie wykorzystywane w polskim środowisku pracy.

PIŚMIENICTWO

- [1] CH. Rayner, H. Hoel, C.L. Cooper *Workplace bullying*. Taylor and Francis, London 2002
- [2] M. Warszewska-Makuch *Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli*. „Bezpieczeństwo Pracy” 5(440)2008
- [3] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper *The concept of bullying at work*. [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor and Francis, London 2003
- [4] EWCS. *Fourth European Survey on Working Conditions*, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin 2006 www.eurofound.eu.int/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm (22.07.2010)
- [5] *Warunki Pracy*. GUS, Warszawa 2008 www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Wypadki_przy_pracy_i_problemy_zdrow_zwiazane_z_praca.pdf (18.10.2009)
- [6] H. Leymann *Vuxenmobbing på svenska arbetsplatser*. [Adult bullying at Swedish workplaces]. Delraport 1 om frekvenser. Arbetsarskyddstyrelsen, Stockholm 1992
- [7] H. Hoel, D. Salin *Organizational antecedents of workplace bullying*. [w:] S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.). „Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice”. Taylor and Francis, London 2003
- [8] M. Warszewska-Makuch *Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu*. „Bezpieczeństwo Pracy” 4(427)2007
- [9] H. Hoel, S.I. Giga *Destructive Interpersonal Conflict in the Workplace: The Effectiveness of Management Interventions*. Manchester Business School The University of Manchester, Manchester, 2006 [raport niepublikowany]
- [10] M. Warszewska-Makuch *Sprawozdanie z realizacji 3 etapu zadania w zakresie zadań służb państwowych nr 4.5.36 pn. Opracowanie narzędzia do oceny ryzyka wystąpienia mobbingu w organizacji*, CIOP-PIB 2010 [raport niepublikowany]

Publikacja opracowana na podstawie wyników uzyskanych w ramach I etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, sfinansowanego w latach 2008-2010 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

³ Trafność teoretyczna pokazuje, w jakim stopniu test mierzy daną cechę (w tym wypadku ryzyko mobbingu).

⁴ Współczynnik rzetelności α Cronbacha pokazuje, na ile test jest zgodny wewnętrznie (czyli spójny treściowo).