

## Spis treści

Streszczenie .....	2
1. Wprowadzenie.....	4
1.1. Mobbing i inne formy przemocy oraz dyskryminacja w miejscu pracy – pojęcia, uwarunkowania i skutki .....	4
1.2. Restrukturyzacja i jej koszty ludzkie oraz związki z mobbingiem, przemocą i dyskryminacją.....	7
2. Cel pracy.....	9
3. Metoda analizy.....	10
3.1 Próba badawcza.....	10
3.2 Narzędzia pomiarowe .....	15
3.3 Analizy statystyczne .....	20
4. Wyniki analiz.....	22
4.1 Restrukturyzacja a mobbing/przemoc oraz dyskryminacja.....	22
4.1.1 Rodzaje restrukturyzacji a mobbing/przemoc.....	22
4.1.2 Rodzaje restrukturyzacji a dyskryminacja.....	25
4.2 Mechanizmy związku restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą oraz z dyskryminacją: rola psychospołecznych właściwości pracy.....	28
4.2.1 Restrukturyzacja polegająca na wprowadzaniu nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z mobbingiem/przemocą.....	28
4.2.2 Restrukturyzacja polegająca na reorganizacji a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z mobbingiem/przemocą.....	34
4.2.3 Restrukturyzacja polegająca na wprowadzaniu nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z dyskryminacją.....	40
4.2.4 Restrukturyzacja polegająca na reorganizacji a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z dyskryminacją.....	44
4.3 Mobbing/przemoc i dyskryminacja a zdrowie i samopoczucie pracownika.....	48
4.3.1 Mobbing/przemoc a zdrowie i samopoczucie .....	48
4.3.2 Dyskryminacja a zdrowie i samopoczucie.....	52
5. Dyskusja wyników.....	56
6. Wnioski .....	60
7. Zalecenia prewencyjne dotyczące mobbingu, przemocy i dyskryminacji w okresie restrukturyzacji przedsiębiorstwa.....	62
Literatura cytowana.....	71
Załączniki:	

- Kwestionariusz EWCS 2010

- Tabele 1-14

## Streszczenie

**Celem** głównym pracy było badanie mobbingu i innych form przemocy w środowisku pracy w okresie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Celem szczegółowym była odpowiedź na pytania:

- A. Czy restrukturyzacja przedsiębiorstw sprzyja pojawianiu się mobbingu, przemocy i dyskryminacji w miejscu pracy?
- B. Jaki jest mechanizm wpływu restrukturyzacji na mobbing, przemoc i dyskryminację w miejscu pracy: jaką rolę odgrywają fizyczne i psychospołeczne właściwości pracy jako mediatory tego związku?
- C. Jaki jest związek mobbingu, przemocy i dyskryminacji z ogólnym stanem zdrowia pracowników?

Dla osiągnięcia ww. celów zastosowano **metodę re-analizy** danych zebranych w ramach 5-tego Europejskiego Sondażu Warunków Pracy przeprowadzonego w 2010 r. (EWCS 2010). Oddzielne obliczenia przeprowadzono na próbie polskiej (N=1500) oraz próbie 27 krajów UE (N=35 372). Uwzględniono dwa główne rodzaje restrukturyzacji: *wprowadzenie nowych procesów lub technologii* oraz *reorganizacje* mierzone kwestionariuszem EWCS 2010. Poza dwoma wskaźnikami restrukturyzacji odpowiadającymi w/w restrukturyzacji, obliczano także dwa rygorystyczne wskaźniki: *wyłącznie wprowadzenie nowych procesów lub technologii* oraz *wyłącznie reorganizacja*. W analizach operowano dwuwartościowymi wskaźnikami mobbingu/przemocy ((jest/nie ma) oraz dyskryminacji (jest/nie ma).

Uwzględniono 15 psychospołecznych właściwości pracy oraz 12 miar zdrowia i samopoczucia.

Analiza statystyczna polegała na przeprowadzeniu regresji logistycznych w celu uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze A i C oraz przeprowadzeniu analiz mediacyjnych, by odpowiedzieć na pytanie badawcze B.

**W wyniku** przeprowadzonych analiz stwierdzono, że restrukturyzacja przedsiębiorstwa zwiększa szansę występowania negatywnych zjawisk społecznych w postaci mobbingu, przemocy oraz dyskryminacji, jednak wielkość tej szansy zależy od tego, czy restrukturyzacja polega głównie na *reorganizacji* istniejącej struktury, czy też na *wprowadzaniu nowych procesów lub technologii*.

Najbardziej niebezpieczna jest restrukturyzacja polegająca *wyłącznie na reorganizacji* ponieważ znacznie zwiększa szansę występowania zarówno mobbingu/przemocy (PL: OR=2,5; EU27: OR=1,7) jak i dyskryminacji (PL: OR=4,0; EU27: OR=1,8). Natomiast nie stwierdzono, by restrukturyzacja polegająca *wyłącznie na wprowadzaniu nowych technologii lub procesów* zwiększała szansę występowania mobbingu/przemocy w porównaniu do

przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych, choć w próbie EU27 nieznacznie zwiększała szanse występowania dyskryminacji (EU27: OR=1,2). Mieszane formy restrukturyzacji, tj. *reorganizacja* łącznie z przypadkami towarzyszącego jej *wprowadzania nowych procesów lub technologii*, może zwiększyć szansę występowania mobbingu/przemocy (EU27: OR=1,7) oraz dyskryminacji - w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych (PL: OR=3,0; EU27: OR=1,9).

Psychospołeczne właściwości pracy są mediatorami związku pomiędzy restrukturyzacją a mobbingiem/przemocą oraz związku pomiędzy restrukturyzacją a dyskryminacją, tj. restrukturyzacja wpływa na psychospołeczne właściwości pracy, a one z kolei mają wpływ na pojawianie się aktów mobbingu/przemocy oraz dyskryminacji. *Restrukturyzacja polegająca wyłącznie na reorganizacji* związana jest wyłącznie z gorszymi psychospołecznymi warunkami pracy w porównaniu do firm nie-restrukturyzowanych (w tym: większą intensywnością pracy, wyższymi wymaganiami emocjonalnymi, większymi zagrożeniami fizycznymi, niższymi wynagrodzeniami, większą niepewnością pracy. Z kolei w/w właściwości związane są z większą szansą występowania mobbingu/przemocy. Restrukturyzacja polegająca *na wprowadzaniu nowych procesów i technologii* związana jest zarówno z gorszymi warunkami pracy w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych (m.in., większa intensywność pracy, większa złożoność pracy, większe zagrożenia fizyczne), jak i lepszymi (większa partycypacja w decyzjach, lepszej jakości przywództwo, większe możliwości realizowania własnych pomysłów).

Mobbing/przemoc zwiększa szansę występowania gorszego stanu zdrowia, w tym: dolegliwości somatycznych, poczucia, że praca wpływa negatywnie na zdrowie oraz stanowi zagrożenie dla zdrowia, stresu w pracy, prezentyzmu, absencji chorobowych i wypadkowych. Jednocześnie zmniejsza szansę dobrego stanu zdrowia i samopoczucia, w tym: ogólnego stanu zdrowia, zdrowia psychicznego, zadowolenia z pracy, poczucia więzi z organizacją, poczucia, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie. Podobnie, dyskryminacja zwiększa szansę występowania gorszego stanu zdrowia oraz zmniejsza szansę dobrego zdrowia.

**Implikacje praktyczne** przeprowadzonych analiz ujęte zostały są w poradniku „Jak ograniczać mobbing, przemoc i dyskryminację w okresie restrukturyzacji firmy?” dołączonej do niniejszego raportu oraz przedstawiono je w ostatnim rozdziale raportu. W zaleceniach podkreślono konieczność monitorowania psychospołecznych warunków pracy, które stwarzają podglebie dla rozwoju omawianych negatywnych zjawisk. Winne być one monitorowane przed rozpoczęciem restrukturyzacji, w jej trakcie i po zakończeniu procesu. Konieczne jest też – jeszcze przed rozpoczęciem procesu restrukturyzacji - sformułowanie i realizowanie transparentnej polityki w firmie w zakresie zwalczania mobbingu i przemocy, a także polityki anty-dyskryminacyjnej.

## 1. WPROWADZENIE

### 1.1 Mobbing i inne formy przemocy oraz dyskryminacja w miejscu pracy – pojęcia, uwarunkowania i skutki

Nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji mobbingu, przemocy czy dyskryminacji w miejscu pracy. W literaturze przedmiotu, a nawet w dokumentach prawnych obowiązujących w krajach UE, funkcjonują różne szczegółowe ujęcia tych pojęć. Do pewnego ujednoczenia nazewnictwa – przynajmniej w Europie – przyczyniło się przyjęcie przez kraje Unii, Porozumienia Ramowego dotyczącego nękania i przemocy w miejscu pracy (2007). W dokumencie tym jako **przemoc w pracy** rozumie się przypadki, gdy pracownik/pracownicy lub przełożony/przełożeni atakowani są fizycznie lub psychicznie w okolicznościach związanych z pracą. Sformułowanie „okoliczności związane z pracą” ma oznaczać, że pojęcie to odnosi się nie tylko ściśle do miejsca pracy, ale także i innych sytuacji, np. dojazdu do pracy, czy nawet przebywania w domu, o ile atak związany jest z pracą ofiary. Przemoc może mieć charakter pojedynczych incydentów albo też przebiegać według powtarzającego się wzorca. Może sprowadzać się do aktów przemocy, ale także gróźb przemocy. Źródłem przemocy bywają zarówno pojedyncze osoby, jak i grupy ludzi, zarówno pracownicy czy ich przełożeni, jak i osoby z zewnątrz organizacji, na przykład klienci, pacjenci, wychowankowie. W porozumieniu podkreśla się też, że celem aktów przemocy, a często i ich skutkiem jest „naruszenie godności danej osoby, wpływ na jej zdrowie i/lub stworzenie wrogiej atmosfery w pracy” (Porozumienie...2007, & 3).

Z kolei **mobbing**, będący szczególną formą przemocy, zdefiniowany jest w polskim Kodeksie Pracy jako „...działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi polegające na *uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu*, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.” (Kodeks Pracy, Dz.4. rozdz.1, np.94).

Pojęciem pokrewnym do wcześniej omówionych jest **dyskryminacja**, również objęta analizą w tym projekcie. Od 2002, w polskim Kodeksie Pracy w ramach unifikacji z prawem unijnym, poszerzono zakres pojęcia dyskryminacji. Obecnie, dyskryminowanie bezpośrednio zdefiniowane jest jako sytuacja, gdy pracownik „...był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy.” (Kodeks Pracy, Dz.1. rozdz.IIa, Np.18<sup>3a</sup>, &3). Pracownik powinien być równo traktowany w zakresie „...nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na

pleć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.” (Kodeks Pracy, Dz.1. Np.18<sup>3a</sup>, &1).

Badania nad psychospołecznymi uwarunkowaniami wyżej zdefiniowanych zjawisk tj. przemocy, mobbingu i dyskryminacji, a także ich skutkami dla zdrowia pracowników, trwają od blisko dwóch dekad. Wskazują one na cztery główne kategorie czynników mających wpływ na wystąpienie i intensywność mobbingu i przemocy: typ pracy/sector gospodarczy, psychospołeczne właściwości pracy, cechy ofiary mobbingu/przemocy oraz cechy sprawcy mobbingu/przemocy.

Stwierdzono, że w pewnych sektorach gospodarczych prawdopodobieństwo pojawienia się mobbingu/przemocy jest większe. I tak na przykład badania na próbie polskich pracowników przeprowadzone przez GUS w 2007 roku, pierwsze przeprowadzane przez tę instytucję, w których uwzględniono przemoc oraz mobbing (określany jako nękanie) wykazały szczególną kumulację mobbingu/przemocy w transporcie, administracji publicznej i obronie narodowej (Wypadki przy pracy, 2008). Ostatni Europejski Sondaż Warunków pracy przeprowadzony w 27 krajach UE wskazuje na zbliżone tendencje: w UE27 łącznie najwyższe natężenie niepożądanych zachowań (obejmujących też przemoc i mobbing) wystąpiło w transporcie, administracji publicznej i obronie narodowej, a także zdrowiu i edukacji (Parent-Thirion i in.,2012).

Wśród psychospołecznych właściwości pracy, które mogą sprzyjać mobbingowi i przemocy wymienia się brak możliwości wpływu na swą pracę, brak autonomii, konflikt ról, zły przepływ informacji (Notelaers i in., 2010; Vartia i Hyyti, 1999 cyt. Milczarek i in.,2010). Dobrym podłożem są także konflikty międzyludzkie oraz autorytarny sposób zarządzania (Hauge i in., 2007) Również przeciwieństwo zarządzania autorytarnego w postaci stylu *laisser-faire* – polegającego na pozostawieniu pracowników samym sobie i rezygnacja z jakiegokolwiek ich ukierunkowania – zwiększają prawdopodobieństwo mobbingu/przemocy (Hauge i in., 2007). Niektórzy badacze mówią też o nadmiernej presji czasu jako czynniku pośrednio sprzyjającym mobbingowi. Miałoby się tak dziać dlatego, że nadmierna presja uniemożliwia bieżące rozwiązywanie pojawiających się konfliktów (Zapf i in., 1996). Mobbingowi i przemocy sprzyja też atmosfera rywalizacji i niepewności pracy, a także kultura organizacyjna dopuszczająca łamanie norm i niesprawiedliwy podział (Neuman i Baron, 2003).

Zidentyfikowano szereg cech osobniczych pracowników, które predysponują do stania się ofiarą mobbingu czy przemocy. Należą tu np.: większa neurotyczność, mniejsza

ekstrawersja, mniejsze sumienność oraz zgodność – w porównaniu do osób, które nie są ofiarami mobbingu (Glaso i in.,2007).

Badań nad osobowością mobbera czy sprawcy przemocy było mniej. Doprowadziły one do wniosku, że osoby takie charakteryzuje wyższy poziom agresywności oraz mniejsza stabilność emocjonalna (Coyne i in.2003).

Bardzo wiele uwagi poświęcano też skutkom mobbingu i przemocy dla zdrowia i samopoczucia pracownika. Doświadczenie wszelkich form przemocy jest zawsze źródłem silnego stresu psychicznego, który gdy utrzymuje się dłuższy czas, może prowadzić do obniżenia samopoczucia emocjonalnego i gorszego funkcjonowania na poziomie intelektualnym i społecznym (por. meta-analiza Nielsen i Einarsen, 2012). U ofiar przemocy obserwuje się takie objawy jak: niepokój, depresję, problemy ze spaniem i koncentracją, nerwowość, gniew (np.: Niedhammer i in.,2006; Vartia,2001; Mikkelsen i Einarsen,2002). Odnotowywano także obniżenie samooceny i poczucia własnej wartości. Wyniki EWCS 2005 i 2010 (Thirion-Parent i in, 2007, 2012) wskazują na większe nasilenie różnorodnych dolegliwości psychosomatycznych (na przykład bólu głowy, bólu brzucha, dolegliwości mięśniowo-szkieletowych i szeregu innych) u osób, które doświadczyły mobbingu/przemocy w porównaniu z osobami bez takich doświadczeń. Szczególnie dotkliwym skutkiem mobbingu i przemocy może być stres pourazowy (PTSD). Doświadczenie mobbingu wpływa też na stosunek do pracy: zmniejsza zaangażowanie, a sprzyja wypaleniu zawodowemu (Trépanier i in., 2013)

Z punktu widzenia instytucji ubezpieczeniowych szczególne znaczenie mają te skutki mobbingu i przemocy, które doprowadzają do zwiększonej absencji chorobowej. Z analiz przeprowadzonych na danych EWCS 2005 wynika, że osoby, które były ofiarami mobbingu i przemocy mają więcej absencji zdrowotnych niż średnia dla całej próby. Ponadto absencje te są dłuższe oraz więcej jest takich, które trwają powyżej 60 dni (Milczarek i in.,2010).

Pomimo, że zjawisko mobbingu i przemocy w miejscu jest już dość dobrze opisane, to jednak ciągle są w tym opisie luki tj. problemy nie do końca wyjaśnione. Jednym z nich jest pytanie o wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstw na intensyfikację mobbingu i przemocy w miejscu pracy – problem, którego dotyczy niniejsza praca.

## 1.2 Restrukturyzacja i jej koszty ludzkie oraz związki z mobbingiem, przemocą i dyskryminacją

Globalizacja gospodarki zintensyfikowała konieczność ciągłego dostosowania się przedsiębiorstw do dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej. Stąd coraz częściej podejmowane są decyzje o restrukturyzacji przedsiębiorstw. Restrukturyzacja definiowana jest jako znacząca zmiana organizacyjna, to jest taka która wpływa na funkcjonowanie całej organizacji, a nie sprowadza się tylko do peryferycznych zmian w sposobie pracy (Kieselbach i in.2009). Istotne elementy obecne są też w definicji określającej restrukturyzację jako „świadomy proces zmiany dotychczasowej formalnie istniejącej struktury organizacji” (Cox,2008). Zmiana ta może przybierać różne formy, najważniejsze to (European Monitoring Centre of Change):

- De-lokalizacja w obrębie jednego kraju
- De-lokalizacja do innego kraju
- Outsourcing: część działań zleca się firmom zewnętrznym
- Zamknięcia: organizacja przestaje funkcjonować i istnieć
- Fuzje: dwie firmy łączą się
- Przejęcia: jedna firma włącza drugą do swojej struktury
- Wewnętrzna restrukturyzacja (redukcje, wprowadzanie nowych form pracy)
- Ekspansja (poszerzenie zakresu działań, przyjmowanie nowych pracowników).

Do niedawna proces restrukturyzacji analizowany był głównie w aspekcie efektywności ekonomicznej wprowadzonych zmian, natomiast z reguły pomijano koszty ludzkie. Jeśli zaś w ogóle prowadzono badania na ten temat, to z reguły dotyczyły osób, które w wyniku restrukturyzacji zostały zwolnione z pracy. Wyniki tych badań wskazywały np. że utrata pracy wpływa na destabilizację emocjonalną, obniżenie samooceny, obniżenie poczucia skuteczności (Bardasi & Francescone, 2004), a także na zwiększenie ilości przepisywanych leków, złe odżywianie, brak aktywności fizycznej oraz złą jakość snu (Bohle i in., 2001).

Dopiero później zwrócono uwagę na koszty psychologiczne i zdrowotne osób, które - mimo przeprowadzanych restrukturyzacji – utrzymały się w pracy. Określane są one jako „ci, którzy przeżyli” (ang. survivors, Noer, 1993). Do chwili obecnej zgromadzono wiele dowodów świadczących o gorszym stanie zdrowia tych pracowników w zakresie: chorób sercowo-naczyniowych (Vahtera i in.,2004), gorszego samopoczucia psychicznego (Kivimäki i in., 2003), gorszego snu (Greubel i Kecklund, 2011; Campbell-Jamison i in., 2001), depresji (Moore et np., 2004), częstszego zażywania leków (Kivimäki i in., 2007), większego spożycie alkoholu (Frone, 2008), a także gorszego funkcjonowania w pracy, w postaci wypalenia

zawodowego (Aiken et np.,2002), braku zadowolenia z pracy (Armstrong-Stassen and Cameron, 2003), częstszych zwolnień z powodu choroby (Vahtera et np., 2004).

Z punktu widzenia celów niniejszej pracy, a także pytań jakie będą postawione w następnym paragrafie, istotne jest odnotowanie trzech faktów rzucających światło na związek restrukturyzacji ze zdrowiem i funkcjonowaniem pracownika (a więc i prawdopodobnie mobbingiem i przemocą).

- o Po pierwsze, udowodniono że restrukturyzacja może prowadzić do pogorszenia psychospołecznych właściwości pracy: większego obciążenia pracą (Kalimo i in., 2003), większej niepewności pracy (Lee i Teo, 2005; Kivimäki i in., 2001), mniejszej kontrolą (Campbell-Jamison i in., 2001), a także spadku zaufania do kierownictwa (Campbell-Jamison i in., 2001). Jedyne polskie badania jakie na ten temat prowadzono również pokazały, że pracownicy, którzy doświadczyli restrukturyzacji w czasie ostatnich dwóch lat, w porównaniu do pracowników, którzy jej nie doświadczyli, mieli wyższe wymagania co do ilości pracy, mniejszą jasność zadań, poczucie braku równowagi pomiędzy wysiłkiem wkładanym w pracę a uzyskiwanymi nagrodami, większą niepewność pracy oraz silniej odczuwali konflikt pomiędzy pracą a domem (Wiezer i in., 2011).
- o Po drugie, dotychczasowe badania pokazały także, że zmiany w psychospołecznych właściwościach pracy stanowią czynnik pośredniczący, czy mówiąc technicznie mediator, pomiędzy restrukturyzacją, a jej zdrowotnymi konsekwencjami. W cytowanych wcześniej badaniach polskich wykazano, że wspomniane właściwości psychospołeczne pracy, tj. wymagania, jasność zadań, równowaga wysiłek/nagroda, konflikt praca/dom oraz niepewność pracy mediowały związek pomiędzy restrukturyzacją a takimi jej konsekwencjami jak stres w pracy oraz zadowolenie z pracy (Wiezer i in.,2011).
- o Po trzecie, choć badania nad wpływem restrukturyzacji na zdrowie pracownika w większości wskazują na negatywne skutki, to nie można wykluczyć, że pewne rodzaje restrukturyzacji mogą prowadzić do skutków pozytywnych. Problem polega na tym, że w większości badań przedmiotem analiz są restrukturyzacje związane z redukcją personelu. Przegląd Westgaard and Winkiel (2011) pokazuje, że na 34 badania przeprowadzane w organizacjach, w których doszło do redukcji, aż w 26 przypadkach odnotowano wyłącznie negatywne skutki psychologiczne. Ten sam przegląd pokazuje jednak, że pewne typy restrukturyzacji, jak na przykład wprowadzanie pracy zespołowej o znacznej autonomii, możliwości doksztalcania się i uczestniczenia w profitach płynących z intensyfikacji pracy (chodzi o *high performance work systems*) może prowadzić do skutków pozytywnych. Na 10 badań na ten temat objętych



wspomnianym wyżej przeglądem, w sześciu odnotowano wyłącznie pozytywne skutki psychologiczne wprowadzanych zmian, a w dwóch – częściowo pozytywne. Na tej podstawie można podejrzewać, że te restrukturyzacje, które oznaczają rozwój organizacji, wprowadzanie nowych technologii, a przez to stwarzają szanse rozwoju wielu pracownikom, będą związane głównie z pozytywnymi konsekwencjami w zakresie zdrowia, samopoczucia i funkcjonowania.

Wpływ restrukturyzacji na poziom mobbingu, przemocy czy dyskryminacji w miejscu pracy rzadko był analizowany. Opierając się na danych fińskich można jednak sądzić, że powiązania takie istnieją. Ogólnokrajowe badania przeprowadzone w Finlandii wykazały, że zmiany w miejscu pracy polegające na zmianie zadań, wzroście zagrożenia bezrobociem, okresowych zwolnieniach związane są ze zwiększonym ryzykiem mobbingu w pracy (Vartia,2006 cyt. Milczarek i in.2010). W Polsce w ogóle nie ma analiz na temat powiązań restrukturyzacji z mobbingiem/ przemocą. Stąd podstawowe pytanie zaplanowanych analiz dotyczyło tej kwestii. Następnie, ekstrapolując wyniki dotychczasowych badań nad związkiem restrukturyzacji ze zdrowiem założono, że mediatorem relacji pomiędzy restrukturyzacją a mobbingiem/przemocą, dyskryminacją są psychospołeczne właściwości pracy, a także fizyczne warunki pracy. Sprawdzano, czy jest tak rzeczywiście. Założono również, że restrukturyzacja restrukturyzacji nie równa. Możliwe, że restrukturyzacja jako zwykła reorganizacja, może być związana z większym mobbingiem/przemocą. Jednakże restrukturyzacja, która polega na wprowadzaniu nowych technologii prawdopodobnie stwarza pracownikom lepsze szanse rozwoju, a stąd mniej jest prawdopodobne, że związana jest z mobbingiem/przemocą.

## 2. CEL PRACY

Celem głównym pracy było badanie mobbingu i innych form przemocy w środowisku pracy w okresie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Celem szczegółowym była odpowiedź na następujące pytania:

- A. Czy restrukturyzacja przedsiębiorstw sprzyja pojawianiu się mobbingu, przemocy i dyskryminacji w pracy?
- B. Jaki jest mechanizm wpływu restrukturyzacji na mobbing/przemoc i dyskryminację w pracy: jaką rolę odgrywają fizyczne i psychospołeczne właściwości pracy jako mediatory tego związku?
- C. Jaki jest związek mobbingu, przemocy oraz dyskryminacji ze zdrowiem i samopoczuciem pracowników?

### 3. METODA ANALIZY

Analizy przedstawione w niniejszym raporcie bazowały na danych zebranych w ramach 5-tego Europejskiego Sondażu Warunków Pracy, który został przeprowadzony w 2010 roku w 27 krajach Unii Europejskiej (EWCS 2010), a także w kilku innych krajach współpracujących z UE (np. Norwegia) lub też do niej aspirujących (np. Turcja). Sondaże tego typu prowadzone są przez Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy co pięć lat już od 1995 roku. Polska po raz pierwszy uczestniczyła w nich w roku 2001, a następnie w 4-tym Sondażu w roku 2005 i ostatnio w roku 2010.

Oparcie analiz na danych z EWCS 2010 uznano za właściwe z następujących względów:

- W badaniu tym wzięła udział reprezentatywna próba polskich pracowników (jej opis & 3.1) Zgodnie z przyjętą metodologią, próba ta pobierana była wieloetapowo warstwowo (<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/methodology/index.htm>). Kraj podzielony został na sekcje w oparciu o regiony i stopień urbanizacji, a w każdej sekcji wylosowano określoną liczbę jednostek podstawowych próby. Następnie z każdej podstawowej jednostki losowo wybierano próbę gospodarstw domowych. Z kolei w każdym gospodarstwie domowym do wywiadu wybierano osobę, która pracowała (zgodnie z przyjętym wcześniej kluczem) Staranny dobór próby przemawia na rzecz jej reprezentatywności, a stąd wyniki analiz można z dużym prawdopodobieństwem uogólniać na całą populację polskich pracowników.
- Kwestionariusz EWCS wypełniany był w oparciu o wywiad typu *face to face* prowadzony przez przeszkolonego ankietera i z zachowaniem przyjętych zasad jakości.
- W kwestionariuszu EWCS 2010 *po raz pierwszy* od czasu prowadzenia tego typu badań znalazły się pytania o restrukturyzację. Dało to okazję do szukania odpowiedzi na pytanie o związek restrukturyzacji z mobbingiem, przemocą i dyskryminacją.
- W kwestionariuszu EWCS 2010 zamieszczone były pytania sondujące wszystkie te zmienne, które są niezbędne, by odpowiedzieć na postawione w tej pracy pytania. Sposób mierzenia poszczególnych zmiennych podany zostanie w punkcie 3.2.

#### 3.1 Próba badawcza

##### **Próba polska**

Próba polska obejmowała 1500 osób, w tym 48% mężczyzn i 52% kobiet. Młodszy pracownicy (do 35 lat) oraz w średnim wieku (35-49 lat) byli prawie równoliczni i stanowili odpowiednio 36% i 35% badanych, natomiast starsi pracownicy (50+) – 29% próby.

Tabela 1: Opis polskiej próby

	Liczba respondentów	Procent
<i>Płeć</i>		
Mężczyźni	726	48,4
Kobiety	774	51,6
Razem	1500	100,0
<i>Wiek</i>		
do 35	527	35,8
35-49	520	35,3
50+	426	28,9
Razem	1473	100,0
<i>Wykształcenie</i>		
Podstawowe	124	8,3
Średnie	955	64,0
Pomaturalne	97	6,5
Wyższe	317	21,2
Razem	1493	100,0
<i>Umowa o pracę</i>		
Na czas nieokreślony	784	70,0
Na czas określony	247	22,1
Z agencją pracy tymczas.	11	1,0
Praktyki zawodowe	7	0,6
Bez umowy	50	4,5
Inne	21	1,9
Razem	1120	100,0
<i>Staż w firmie</i>		
1 rok lub mniej	270	19,0
2-10	708	49,9
11-25	332	23,4
26 i więcej	110	7,7
Razem	1420	100,0
<i>Stanowisko</i>		
Szeregowe	1283	86,6
kierownicze (>11 podwład.)	153	10,3
kierownicze (11-50 podwład.)	40	2,7
kierownicze (<50 podwład.)	6	,4
Razem	1482	100,0
<i>Sektor gospodarczy</i>		
Rolnictwo	164	11,3
Przemysł	291	20,1
Budownictwo	125	8,6
Handel	289	19,9
Transport	75	5,2
Finanse, ubezpiec.	43	3,0
Administracja pub., obrona	57	3,9
Edukacja	108	7,4
Zdrowie	111	7,7
Inne	187	12,9
Razem	1450	100,0
<i>Forma własności</i>		
Sektor prywatny	1068	71,8
Sektor publiczny	337	22,7
Prywatno-publiczny	39	2,6
Non-profit, NGO	8	,5
Inne	35	2,4
Razem	1487	100,0

Tabela 1 (c.d)

	Liczba respondentów	Procent
<i>Liczba zatrudnionych</i>		
1 (respondent pracuje sam)	213	14,8
2-4	258	17,9
5-9	201	13,9
10-49	377	26,1
50-99	125	8,7
100-249	120	8,3
250-499	54	3,7
500 i więcej	95	6,6
	1443	100,0

Najwięcej badanych miało *wykształcenie* średnie (64%), a 21% - wyższe i jedynie 8% podstawowe

Większość respondentów (70%) miała umowę na czas nieokreślony, natomiast 22% - na czas określony, a niewielki odsetek zatrudniony był poprzez agencje pracy tymczasowej. Zastanawiające jest, że aż 4,5% deklaroowało, iż pracuje bez żadnej umowy o pracę.

Pod względem *stażu pracy* w obecnej firmie, najliczniejszą podgrupę stanowiły osoby pracujące od 2 do 10 lat – 50% badanych. Stosunkowo liczna była też grupa pracowników zatrudnionych 1 rok lub mniej – 19%.

Dominujące *stanowisko* wśród respondentów to stanowisko szeregowe – 87%. Pozostałe 13% badanych piastowało stanowisko kierownicze, przy czym w większości byli to kierownicy niższego szczebla mający do 10 podwładnych.

Nie tylko sami respondenci, ale także organizacje, które ich zatrudniały były zróżnicowane: reprezentowały różne wielkości, formy własnościowe i sektory gospodarcze. Stosując klasyfikację *sektorów gospodarczych* przyjętą w raporcie z EWCS 2010 (Parent-Thrion i in., 2012) wyodrębniającą 10 kategorii należy odnotować, że najliczniej reprezentowany był Przemysł (20% respondentów), oraz Handel (20%). Liczne grupy reprezentowały też Rolnictwo (11%) oraz Budownictwo (9%), a także Edukację (7%) oraz Zdrowie (8%). Dokładne dane na ten temat zawiera Tabela 6.

Gdy chodzi o *formę własności*, to 72% stanowili respondenci z firm sektora prywatnego, a 23% - z sektora publicznego. Sektor organizacji pozarządowych, a także prywatno-publiczny stanowiły niewielkie odsetki .

*Wielkość organizacji* była bardzo zróżnicowana: aż 15% respondentów pracowało w firmach jedno-osobowych, a dalsze przeszło 58% - w firmach do 50 pracowników. Firmy duże (50 do 250 zatrudnionych) i bardzo duże (powyżej 250 zatrudnionych) były nie tak licznie reprezentowane (odpowiednio 17% i 10%).

## Próba UE 27

Na pytania postawione w niniejszej pracy odpowiadano nie tylko w oparciu o analizy przeprowadzane na próbie polskiej, ale także analizy na próbie wszystkich krajów UE (łącznie z Polską). Poniżej podano krótką charakterystykę próby EU27.

Próba ta objęła 35 372 osoby z 27 krajów UE. Proporcja kobiet i mężczyzn była podobna jak w wyżej opisanej próbie polskiej. Podobny był też rozkład wiekowy respondentów, chociaż w UE27 nieco mniej liczna była najmłodsza grupa wiekowa (28,7%), a liczniejsza średnia grupa wiekowa (40,7%). Gdy chodzi o wykształcenie, to tak jak w próbie polskiej, dominowały osoby ze średnim wykształceniem, natomiast osób z wykształceniem wyższym było trochę więcej (EU27:30,3%, a PL:21,2%).

Charakterystyczna różnica dotyczyła rodzaju umów o pracę. Umowy na czas nieokreślony były w próbie EU27 częstsze (79,5%) niż w próbie PL (70%).

Struktura prób ze względu na sektor gospodarczy różniła się w kilku punktach. W UE27 mniejszy był odsetek osób zatrudnionych w rolnictwie (4,1% wobec 11,3% w PL) i w przemyśle (15,8% wobec 20,1% w PL), a większy odsetek w Administracji publicznej i obronie (6,8% wobec 3,9% w PL) i Zdrowiu (10,6% wobec 7,7 w PL).

Pod względem formy własności, w próbie EU27 liczniejszy był sektor publiczny (25,9% wobec 22,7% w PL), a także prywatno-publiczny (4,1% wobec 2,6% w PL). oraz *non-profit* (1,5% wobec 0,5% w PL).

Tabela 2: Opis próby EU27

	Liczba respondentów	Procent
<i>Płeć</i>		
Mężczyźni	17 466	49,4
Kobiety	17 906	50,6
Razem	35 372	100,0
<i>Wiek</i>		
do 35	10 139	28,7
35-49	14 409	40,7
50+	10 824	30,6
Razem	35 372	100,0
<i>Wykształcenie</i>		
Podstawowe	1 748	4,9
Średnie	21 140	60,0
Pomaturalne	1 693	4,8
Wyższe	10 680	30,3
Razem	35 261	100,0

Tabela 2 (cd)

	Liczba respondentów	Procent
<i>Umowa o pracę</i>		
Na czas nieokreślony	23 174	79,5
Na czas określony	3 300	11,3
Z agencją pracy tymczas.	449	1,5
Praktyki zawodowe	156	0,5
Bez umowy	1 826	6,3
Inne	251	0,9
Razem	29156	100,0
<i>Staż w firmie</i>		
1 rok lub mniej	5 448	15,4
2-10	17 165	48,5
11-25	8 749	24,7
26 i więcej	4 010	11,3
Razem	35 372	100,0
<i>Stanowisko</i>		
Szeregowo	29 327	82,9
kierownicze (>11podwład.)	380	12,4
kierownicze (11-50 podwł.)	1 058	3,0
kierownicze (<50 podwład.)	607	1,7
Razem	35 372	100,0
<i>Sektor gospodarczy</i>		
Rolnictwo	1 435	4,1
Przemysł	5 534	15,8
Budownictwo	2 449	7,0
Handel	7 311	21,0
Transport	1 824	5,2
Finanse, ubezpiec.	1 395	4,0
Administracja pub., obrona	2 387	6,8
Edukacja	3 079	8,8
Zdrowie	3 715	10,6
Inne	5 808	16,7
Razem	34 937	100,0
<i>Forma własności</i>		
Sektor prywatny	23 369	66,6
Sektor publiczny	9 088	25,9
Prywatno-publiczny	1 447	4,1
Non-profit, NGO	522	1,5
Inne	652	1,9
Razem	35 078	100,0
<i>Liczba zatrudnionych</i>		
1 (respondent pracuje sam)	4 060	11,9
2-4	5 080	14,8
5-9	5 080	14,8
10-49	9 799	28,6
50-99	3 458	10,1
100-249	2 931	8,6
250-499	1 447	4,2
500 i więcej	2 357	6,9
Razem	34 212	100,0

### 3.2 Narzędzia pomiarowe

Jak już wcześniej była mowa wszystkie zmienne mierzone były z wykorzystaniem kwestionariusza EWCS 2010 (w załączeniu). Poniżej przedstawiony jest opis pytań i wskaźników odpowiadających głównym zmiennym.

#### **Restrukturyzacja**

Restrukturyzacja mierzona była na podstawie odpowiedzi na pytanie (z dwuwariantowym rozszerzeniem): „Czy w ciągu ostatnich 3 lat miały miejsce zmiany w Pana(i) obecnym miejscu pracy, które wpłynęły na Pana(i) bezpośrednio środowisko pracy?

A. Zostały wprowadzone nowe procesy lub technologie

B. Miała miejsce znacząca restrukturyzacja lub reorganizacja.”

Na każdy z podpunktów A i B możliwa były odpowiedzi: „tak”, „nie” lub „nie wiem”. Na podstawie udzielonych odpowiedzi obliczano cztery wskaźniki restrukturyzacji. Mogły one przybierać wartości 0-1.

(1) **Wskaźnik restrukturyzacji „wprowadzanie nowych procesów lub technologii”<sup>1)</sup>**:

gdy na podpunkt A padła odpowiedź „tak” miał wartość 1, gdy „nie” – wartość 0.

(2) **Wskaźnik restrukturyzacji „reorganizacja”**: gdy na podpunkt B padła odpowiedź „tak” miał wartość 1, gdy „nie” -wartość 0.

(3) **Wskaźnik restrukturyzacji „wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii”**: gdy na podpunkt A padła odpowiedź „tak” oraz na podpunkt B – odpowiedź „nie” to miał wartość 1; w innych przypadkach – wartość 0.

(4) **Wskaźnik restrukturyzacji „wyłącznie reorganizacja”**: gdy na podpunkt B padła odpowiedź „tak” oraz na podpunkt A – odpowiedź „nie” to miał wartość 1; w innych przypadkach – wartość 0.

Wskaźniki 1 i 2 były w pewnym sensie wskaźnikami mieszanymi, bowiem obejmowały wszystkie osoby, które doświadczyły danej formy restrukturyzacji (tj. *wprowadzenia nowych procesów lub technologii* – w przypadku wskaźnika 1 lub reorganizacji – w przypadku wskaźnika 2) nawet jeśli równolegle doświadczały też i drugiej z uwzględnianych form restrukturyzacji. Dodatkowo, aby mieć możliwość przeanalizowania specyficznych powiązań danej formy restrukturyzacji, odróżniających ją od drugiej formy, zdecydowano się obliczać także bardziej rygorystyczne wskaźniki 3 i 4, które dotyczyły tylko danej formy restrukturyzacji z wyłączeniem drugiej formy.

---

<sup>1</sup> W pracy tej przyjęto, że „wprowadzanie nowych procesów i technologii” w przedsiębiorstwie jest też pewną formą restrukturyzacji, jeśli przyjąć definicję restrukturyzacji przytaczanej na stronie 7 jako „znaczącej zmiany organizacyjnej, to jest takiej, która wpływa na funkcjonowanie całej organizacji, a nie sprowadza się tylko do peryferycznych zmian w sposobie pracy” (Kieselbach i in.,2009). Natomiast drugą formę restrukturyzacji (o której świadczyła pozytywna odpowiedź na podpunkt B) nazywano w niniejszej pracy „reorganizacją”.

### **Mobbing/Przemoc**

Mobbing i przemoc mierzono następującymi pytaniami:

1. *Czy w ciągu ostatniego miesiąca w trakcie swojej pracy był(a) Pan(i) narażony(a) na..?*
  - A. *słowne zniewagi, obraźliwe lub niestosowne słowa*
  - B. *niepożądane zainteresowanie seksualne*
  - C. *groźby i upokarzające zachowanie.*
2. *Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy był(a) Pan(i) narażony(a) w trakcie swojej pracy na..?*
  - A. *przemoc fizyczną*
  - B. *tyranizowanie/napastowanie*
  - C. *molestowanie seksualne.*

Na każdy z powyższych podpunktów można było odpowiedzieć: „tak”, „nie” lub „nie wiem”.

Obliczano łączny wskaźnik mobbingu/przemocy<sup>2</sup>, który mógł przybierać wartości 0-1. Wartość 1 miał wówczas, gdy na jeden lub więcej podpunktów padła odpowiedź „tak”, a wartość 0 – gdy na wszystkie podpunkty padła odpowiedź „nie”.

### **Dyskryminacja**

Wskaźnik dyskryminacji obliczano na podstawie następującego pytania:

- Czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy był(a) Pan(i) narażony(a) w swoim miejscu pracy na..?*
- A. *dyskryminację ze względu na wiek*
  - B. *dyskryminację ze względu na rasę, pochodzenie etniczne lub kolor skóry*
  - C. *dyskryminację ze względu na narodowość*
  - D. *dyskryminację ze względu na Pana(i) płeć*
  - E. *dyskryminację ze względu na religię*
  - F. *dyskryminację ze względu na niepełnosprawność*
  - G. *dyskryminację ze względu na orientację seksualną.*

Na każdy z powyższych podpunktów można było odpowiedzieć: „tak”, „nie” lub „nie wiem”.

Wskaźnik dyskryminacji mógł przybierać wartości 0-1. Wartość 1 miał wówczas, gdy na jeden lub więcej podpunktów padła odpowiedź „tak”, a wartość 0 – gdy na wszystkie podpunkty padła odpowiedź „nie”.

### **Psychospołeczne właściwości pracy**

Uwzględniono 15 psychospołecznych właściwości pracy. Niektóre mierzone były przez pojedyncze pytania, inne – przez kilka-pytaniowe skale. W tym drugim przypadku obliczana była spójność wewnętrzna skal (Tabela 3).

(1) **Długie godziny pracy.** Pytano o liczbę godzin tygodniowo w głównym miejscu pracy.

Kodowanie odpowiedzi: praca 48 godzin i więcej = 1; poniżej 48 godzin = 0.

<sup>2</sup> Zdecydowano się na obliczanie łącznego wskaźnika mobbingu/przemocy bowiem w polskiej próbie, każde z tych zjawisk traktowane oddzielnie, dotyczyło stosunkowo niewielkiej grupy respondentów. Zaś ze względów statystycznych lepiej było operować większą grupą.



- (2) **Praca w czasie wolnym.** Pytanie *Jak często w ciągu ostatnich 12 miesięcy zdarzyło się Panu(i), że pracował(a) Pan(i) w swoim czasie wolnym, w celu spełnienia wymagań pracy?* miało 5 stopniową skalę odpowiedzi, od „prawie każdego dnia” do „nigdy”.
- (3) **Intensywność pracy.** Mierzono za pomocą dwóch pytań o to, czy wymagana jest (a) *praca z bardzo dużą szybkością*, (b) *praca w napiętych terminach*. Na każde z tych pytań udzielano odpowiedzi na 7-stopniowych skalach, od *nigdy* do *cały czas*. Wskaźnik intensywności pracy stanowiła średnia liczba punktów na oba pytania. Patrz też Tabela 3.
- (4) **Wymagania emocjonalne.** Należało ustosunkować się do stwierdzenia: *Pana(i) praca wymaga, aby ukrywał (a) Pan(i) swoje uczucia* korzystając z 5-stopniowej skali odpowiedzi: *zawsze, często, czasami, rzadko, nigdy*.
- (5) **Autonomia w pracy.** Mierzono za pomocą trzech pytań o możliwość wpływu na: *kolejność wykonywania obowiązków, sposób wykonywania swojej pracy oraz szybkość lub tempo pracy*. Skala odpowiedzi na każde z pytań: *tak lub nie*. Wskaźnik autonomii: średnia liczba punktów na trzy pytania. Patrz też Tabela 3.
- (6) **Partycypacja w decyzjach.** Mierzono za pomocą trzech pytań: o konsultowanie z respondentem celów jego pracy, o włączanie go w poprawę organizacji pracy oraz o wpływ na decyzje, które są dla niego ważne. Odpowiedzi udzielane na 5-stopniowych skalach: *zawsze, często, czasami, rzadko, nigdy*. Wskaźnik partycypacji: średnia liczba punktów na trzy pytania. Patrz też Tabela 3.
- (7) **Wsparcie społeczne.** Mierzono za pomocą dwóch pytań: o pomoc i wsparcie kolegów oraz o pomoc i wsparcie szefa. Odpowiedzi udzielane na 5-stopniowych skalach: *zawsze, często, czasami, rzadko, nigdy*. Wskaźnik wsparcia: średnia liczba punktów na dwa pytania. Patrz też Tabela 3.
- (8) **Przywództwo.** Mierzono za pomocą pięciu pytań dotyczących bezpośredniego przełożonego, np. *jest dobry w rozwiązywaniu konfliktów*. Skala odpowiedzi na każde z pytań: *tak lub nie*. Wskaźnik przywództwa: średnia liczba punktów na pięć pytań. Patrz też Tabela 3.
- (9) **Złożoność pracy.** Mierzono za pomocą pięciu pytań, np. *główne wykonywane zajęcie wymaga samodzielnego rozwiązywania nieprzewidzianych problemów*. Skala odpowiedzi na każde z pytań: *tak lub nie*. Wskaźnik złożoności pracy: średnia liczba punktów na pięć pytań. Patrz też Tabela 3.
- (10) **Zagrożenia fizyczne.** Mierzono za pomocą 13 pytań o narażenie na różnego typu zagrożenia materialnego środowiska pracy, takie jak hałas, zapylenie, niskie lub wysokie temperatury, np. *Odpowiedzi na 7-stopniowych skalach od cały czas do nigdy*. Wskaźnik zagrożeń fizycznych: średnia liczba punktów na 13 pytań. Patrz też Tabela 3.
- (11) **Nagrody wewnętrzne w pracy.** Mierzono za pomocą dwóch pytań o to, czy *zajęcie daje poczucie dobrze wykonanej pracy* oraz czy *daje poczucie, że wykonuje się*

pożyteczną pracę. Odpowiedzi udzielane na 5-stopniowych skalach: *zawsze, często, czasami, rzadko, nigdy*. Wskaźnik nagród wewnętrznych: średnia liczba punktów na dwa pytania.

- (12) **Wynagrodzenie**. Pytano czy respondent zgadza się ze stwierdzeniem: *Jestem dobrze wynagradzany za wykonywana przez siebie pracę*. Odpowiedź na 5-stopniowej skali od *zdecydowanie zgadzam się* do *zdecydowanie nie zgadzam się*.
- (13) **Perspektywy rozwoju**. Pytano czy respondent zgadza się ze stwierdzeniem: *Moja praca oferuje dobre perspektywy dla rozwoju kariery*. Odpowiedź na 5-stopniowej skali od *zdecydowanie zgadzam się* do *zdecydowanie nie zgadzam się*.
- (14) **Niepewność pracy**. Pytano czy respondent zgadza się ze stwierdzeniem: *Mogę stracić swoją obecną pracę w ciągu najbliższych 6 miesięcy*. Odpowiedź na 5-stopniowej skali od *zdecydowanie zgadzam się* do *zdecydowanie nie zgadzam się*.
- (15) **Możliwość realizowania własnych pomysłów**. Pytano, czy respondent ma *możliwość realizowania swoich własnych pomysłów w pracy*. Odpowiedź udzielana na 5-stopniowej skali: *zawsze, często, czasami, rzadko, nigdy*.

Tabela 3: Spójność wewnętrzna skal mierzących psychospołeczne właściwości pracy oraz zdrowie

Nazwa zmiennej	Liczba pytań tworzących skalę	Numery pytań w kwestionariuszu EWCS 2010 <sup>al</sup>	$\alpha$ Cronbacha
Intensywność pracy	2	Re45a, re45b	0,68
Autonomia w pracy	3	Re50a, re50b, re50c	0,82
Wsparcie społeczne	2	Re51a, re51b	0,63
Przywódstwo	5	re58a, re58b, re58c, re58d, re58e	0,66
Złożoność pracy	5	re49a, re49b, re49c, re49e, re49f	0,69
Zagrożenia fizyczne	13	re23a do g, re23i, re24a do e,	0,84
Nagrody wewnętrzne w pracy	2	re51h, re51j	0,78
Zdrowie psychiczne	5	reEFa do e	0,91
Dolegliwości psychosomatyczne	14	re69a do n	0,77
Poczucie więzi z organizacją	3	Q77d, q77e, q77g	0,66

Objaśnienia: przedrostek „re” przed numerem pytania oznacza, że odpowiedzi na to pytanie były rekodowane. Ogólna zasada przyjęta przy rekodowaniu: im większa intensywność danej cechy (np. większa autonomia w pracy, większa złożoność pracy, więcej dolegliwości psychosomatycznych, np.), tym więcej punktów uzyskuje odpowiedź na dane pytanie. W rekodowaniu „Przywódstwa”: im więcej punktów tym lepsze przywództwo; przy rekodowaniu „zdrowia psychicznego”: im więcej punktów, tym lepszy stan zdrowia psychicznego.

### **Miary zdrowia i samopoczucia w pracy**

Uwzględniono 12 zmiennych zdrowia i samopoczucia. Większość z nich mierzona była przez pojedyncze pytania, a trzy – przez skale składające się z większej liczby pytań (dotyczyło to: zdrowia psychicznego, dolegliwości psychosomatycznych oraz poczucia więzi z organizacją). Poniżej zamieszczono krótki opis tych miar.

- (1) **Ogólny stan zdrowia.** Mierzony przez pojedyncze pytanie, na które przewidziana była 5-stopniowa skala odpowiedzi, od *bardzo dobry* do *bardzo zły*.
- (2) **Poczucie, że praca wpływa na zdrowie.** Pytanie dotyczące tej kwestii wymagało wyboru spośród trzech rodzajów odpowiedzi: *Tak, wpływa pozytywnie*, *Tak, wpływa negatywnie* oraz *Nie wpływa*. Stąd na podstawie tego pytania obliczono dwa odrębne wskaźniki: **poczucie, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie** oraz **poczucie, że praca wpływa negatywnie na zdrowie**.
- (3) **Poczucie, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa.** Mierzone jednym pytaniem, na które możliwe były odpowiedzi *tak* lub *nie*.
- (4) **Stres w pracy.** Respondent miał ustosunkować się do stwierdzenia: *Doświadczam Pan(i) stresu w swojej pracy* - na 5-stopniowej skali odpowiedzi, od *zawsze* do *nigdy*
- (5) **Zadowolenie z pracy.** Mierzone jednym pytaniem z 5-stopniową skalą odpowiedzi, od *Bardzo zadowolony* do *W ogóle nie zadowolony*.
- (6) **Zdrowie psychiczne.** Mierzone było skalę zaproponowaną przez Światową Organizację Zdrowia (<http://www.who-5.org>). Składa się ona z pięciu pytań mierzących: dobry nastrój (np. *Czułem się wesoły i w dobrym nastroju*), witalność (np. *Czułam się aktywna i energiczna*) oraz stan zainteresowania (np. *Moje życie codzienne było wypełnione interesującymi mnie sprawami*). Wskaźnikiem zdrowia psychicznego była średnia liczba punktów na pięć pytań. Patrz też Tabela 3.
- (7) **Dolegliwości psychosomatyczne.** Odpowiedź na pytanie o dolegliwości odczuwane w ciągu ostatnich 12 miesięcy przewidywała kilkanaście różnych dolegliwości, zarówno fizycznych (np. problemy ze skórą, bóle brzucha, choroby układu krążenia), jak i emocjonalnych (depresja, lęk). Odnośnie każdej z nich należało odpowiedzieć, czy występowała w ciągu ostatniego roku czy też nie. Wskaźnikiem była suma odczuwanych dolegliwości.
- (8) **Zdolność do pracy.** Mierzona pytaniem, czy respondent sądzi, że będzie zdolny do wykonywania tej samej pracy co obecnie w wieku 60 lat. Możliwe były odpowiedzi: *tak*, *nie*, *nie wiem*, *nie chciałbym*.
- (9) **Absencje chorobowe.** Pytano o liczbę dni opuszczonych z powodu choroby w ciągu ostatniego roku.

- (10) **Absencje z powodu wypadku.** Pytano o liczbę dni opuszczonych z powodu wypadku w ciągu ostatniego roku.
- (11) **Prezentyzm.** Pytano, czy respondent był w pracy w ciągu ostatniego roku mimo, że czuł się chory. Wskaźnikiem prezentyzmu była odpowiedź *tak*.
- (12) **Poczucie więzi z organizacją.** Mierzone za pomocą trzech pytań, np. *W tej organizacji czuje się „jak w domu”*. Na każde z nich przewidziana była 5-stopniowa skala odpowiedzi, od *zdecydowanie zgadzam się* do *zdecydowanie nie zgadzam się*. Wskaźnikiem była średnia liczba punktów na trzy pytania. Patrz też Tabela 3.

### 3.3 Analizy statystyczne

Odnosząc się do pierwszego celu szczegółowego, tj. pytania o związek restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą oraz z dyskryminacją, przeprowadzono cztery serie logistycznych analiz regresji, w których zmiennymi niezależnymi były odpowiednio cztery wskaźniki restrukturyzacji (*wprowadzanie nowych procesów lub technologii, reorganizacja, wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii, wyłącznie reorganizacja*), a zmiennymi zależnymi – kolejno mobbing/przemoc oraz dyskryminacja. Grupę odniesienia w tych regresjach były osoby, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji. W analizach przeprowadzanych na próbie polskiej kontrolowano: płeć, wiek, grupę zawodową oraz sektor gospodarczy, a w analizach na próbie EU27 dodatkowo kontrolowano też kraj.

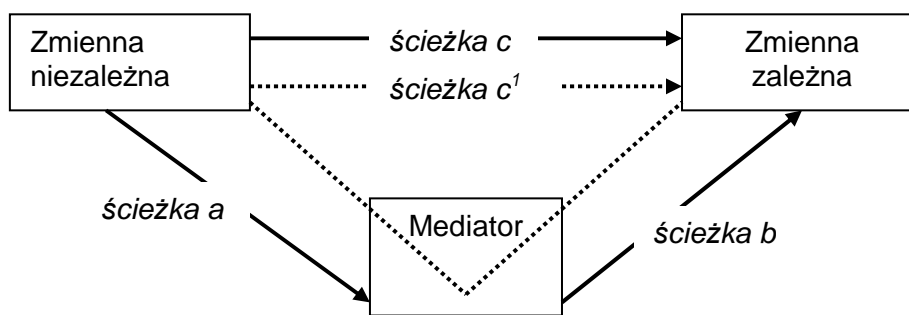
Żeby odpowiedzieć na pytanie ujęte w drugim celu szczegółowym, to jest pytanie o to jaki jest mechanizm wpływu restrukturyzacji na mobbing/przemoc i dyskryminację, a konkretnie czy psychospołeczne właściwości pracy mediują związki pomiędzy restrukturyzacją a mobbingiem/przemocą oraz pomiędzy restrukturyzacją a dyskryminacją, przeprowadzono analizy mediacyjne, na które składało się kilkaset analiz regresji. Zmiennymi niezależnymi w tych regresjach były kolejno cztery wskaźniki restrukturyzacji, zaś zmiennymi zależnymi – również kolejno – mobbing/przemoc, a następnie dyskryminacja. Mediatorami było 15 psychospołecznych właściwości pracy<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> By dać wyobrażenie o skali analiz mediacyjnych, należy zwrócić uwagę, że każda z dwóch form restrukturyzacji była mierzona dwoma wskaźnikami: *wprowadzanie nowych procesów i technologii* oraz *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii*, a także *reorganizacja* oraz *wyłącznie reorganizacja*. W sumie więc były cztery warianty zmiennej niezależnej. Sprawdzano związki tych czterech wariantów z dwoma zmiennymi zależnymi (mobbing/przemoc oraz dyskryminacja). Czyli przeprowadzono 8 związków. Każdy z nich uwzględnił kolejno mediacje 15 właściwości pracy. Czyli przeprowadzono 120 analiz mediacyjnych. Każda analiza mediacyjna wymaga przeprowadzenia trzech analiz regresji. Czyli przeprowadzono 360 analiz regresji. Ponieważ oddzielne obliczenia przeprowadzono na próbie polskiej i próbie EU27, to w sumie liczba wykonanych analiz regresji wynosiła 720.

Zgodnie z powszechnie przyjmowanym ujęciem mediacji wywodzącym się od Baron'a i Kenny (1986), daną zmienną można uznać za mediator związku pomiędzy zmienną niezależną a zmienną zależną, jeśli analizy regresji wykażą:

1. Istotny związek pomiędzy zmiennymi: niezależną i zależną (patrz rysunek 1, ścieżka c).
2. Istotny związek pomiędzy zmienną niezależną a mediatorem (ścieżka a)
3. Istotny związek pomiędzy mediatorem a zmienną zależną (ścieżka b).
4. Związek pomiędzy zmienną niezależną i zmienną zależną – w regresjach uwzględniających oddziaływanie mediatora (ścieżka  $c^1$ ) – powinien być nieistotny (pełna mediacja) lub słabszy (częściowa mediacja) niż związek między tymi zmiennymi nie uwzględniający oddziaływania mediatora (ścieżka c).



Rysunek 1: Schemat analiz mediacyjnych

Z kolei, żeby odpowiedzieć na pytanie ujęte w trzecim celu szczegółowym, tj. pytanie o związek mobbingu/przemocy oraz dyskryminacji ze zdrowiem i samopoczuciem przeprowadzono logistyczne analizy regresji, w których zmiennymi niezależnymi były kolejno mobbing/przemoc oraz dyskryminacja, a zmiennymi zależnymi, również kolejno, 12 wskaźników zdrowia i samopoczucia. W analizach przeprowadzanych na próbie polskiej kontrolowano: płeć, wiek, grupę zawodową oraz sektor gospodarczy, a w analizach na próbie EU27 dodatkowo kontrolowano też kraj.

Odnosnie wszystkich trzech w/w pytań badawczych, oddzielne analizy przeprowadzono na próbie polskiej oraz na próbie wszystkich krajów Unii (EU27). W obliczeniach na próbie UE27 uwzględniono wagi opracowane przez autorów metodologii EWCS 2010, które pozwalały na skorygowanie struktury prób w poszczególnych krajach (Weighting report, 5th EWCS, 2010).

#### 4. WYNIKI ANALIZ

W niniejszym rozdziale przedstawione są wyniki analiz będące odpowiedzią na trzy główne pytania badawcze, tj. pytanie o związek restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą oraz z dyskryminacją (& 4.1), pytanie o mechanizm wpływu restrukturyzacji na mobbing/przemoc i dyskryminację (& 4.2) oraz pytanie o związek mobbingu/przemocy oraz dyskryminacji ze zdrowiem i samopoczuciem (& 4.3).

##### 4.1 Restrukturyzacja a mobbing/przemoc oraz dyskryminacja

Oddzielnie omówione zostaną wyniki dotyczące związków dwóch rodzajów restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą (& 4.1.1), a następnie z dyskryminacją (& 4.1.2).

##### 4.1.1. Rodzaje restrukturyzacji a mobbing/przemoc

Analizy regresji logistycznej przeprowadzone na polskiej próbie nie wykazały, by restrukturyzacja polegająca na *wprowadzaniu nowych procesów i technologii* stwarzała większe szanse występowania mobbingu/przemocy niż miało to miejsce w grupie odniesienia, tj. wśród osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji (tabela 4).

Tabela 4: Restrukturyzacja polegającej na wprowadzaniu nowych procesów lub technologii a mobbing/przemoc – podsumowanie wyników regresji logistycznej

Próba	Wskaźnik restrukturyzacji jako predyktor	Zmienna objaśniana: mobbing/przemoc		
		Współczynnik b	p	OR (95% przedział ufności dla OR)
PL	Wprowadzanie nowych procesów lub technologii	-0.266	n.i.	0.77 (0.49-1.21)
	Wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii	-0.024	n.i.	0.98 (0.57-1.68)
EU27	Wprowadzanie nowych procesów lub technologii	0.280	.000	1.32 (1.24-1.41)
	Wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii	0.091	n.i. (.063)	1.10 (0.99-1.21)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.: odds ratio). Oznacza stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: mobbingu/przemocy) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły restrukturyzacji polegającej na wprowadzaniu nowych procesów lub technologii) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji).

Ani wówczas, gdy wskaźnikiem restrukturyzacji było *wprowadzanie nowych procesów lub technologii*, ani też wówczas gdy wskaźnikiem było *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii* nie stwierdzono istotnych statystycznie powiązań pomiędzy restrukturyzacją a mobbingiem/przemocą. Współczynniki ryzyka obu wskaźników są poniżej wartości 1 (odpowiednio 0,767 i 0,977) co wskazuje na tendencję – choć nieistotną statystycznie – do niższego występowania mobbingu/przemocy w grupie osób, które doświadczyły tej formy restrukturyzacji w porównaniu do grupy odniesienia czyli osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji.

W całej próbie EU17 sytuacja wyglądała nieco inaczej (tabela 4). Gdy wskaźnikiem restrukturyzacji było *wprowadzanie nowych procesów i technologii*, to współczynnik regresji był istotny, a iloraz szans wynosił 1,3 czyli wśród osób, które doświadczyły tej formy restrukturyzacji, mobbing/przemoc występowały 1,3 razy częściej niż wśród osób, które nie doświadczyły żadnej restrukturyzacji. Jednakże, gdy opierać się na wskaźniku *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii*, to okazuje się, że wyniki w próbie EU27 zbliżone są do polskich, tj., nie występuje istotny statystycznie związek pomiędzy tą formą restrukturyzacji a mobbingiem/przemocą. Pojawia się jedynie tendencja w tym kierunku, o granicznej istotności statystycznej ( $b=.091$ ,  $p=.063$ ).

Drugi rodzaj restrukturyzacji czyli *reorganizacja* wykazywał wyraźniejsze związki z mobbingiem/przemocą (tabela 5) niż rodzaj wcześniej omówiony.

Tabela 5: Restrukturyzacja polegająca na reorganizacji a mobbing/przemoc  
- podsumowanie wyników analiz regresji logistycznej

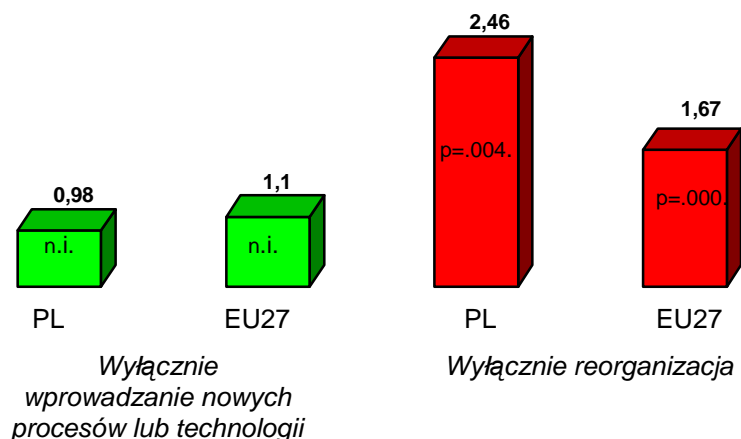
Próba	Wskaźnik restrukturyzacji jako predyktor	Zmienna objaśniana: mobbing/przemoc			
		Współczynnik b	p	OR	(95% przedział ufności dla OR)
PL	Reorganizacja	0.248	n.i.	1.28	(0.80-2.05)
	Wyłącznie reorganizacja	0.899	.004	2.46	(1.34-4.52)
EU27	Reorganizacja	0.516	.000	1.67	(1.59-1.79)
	Wyłącznie reorganizacja	0.512	.000	1.67	(1.50-1.86)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.:odds ratio). Oznacza stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: mobbingu/przemocy) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły restrukturyzacji polegającej na reorganizacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji).

W próbie polskiej, związek pomiędzy wskaźnikiem *reorganizacja* a mobbingiem/przemocą nie jest co prawda istotny statystycznie, jednakże daje się zauważyć tendencja do częstszego występowania mobbingu/przemocy wśród osób, które przeszły restrukturyzacje (OR = 1.28). Natomiast przy wskaźniku *wyłącznie reorganizacje* odpowiednia zależność jest istotna: wartość ilorazu szans (OR=2.46) pokazuje, że osoby, które przeszły restrukturyzacje polegające wyłącznie na reorganizacjach (bez wprowadzania nowych technologii) relacjonują przypadki mobbingu/przemocy około 2,5 razy częściej niż osoby, które nie przeszły żadnych restrukturyzacji.

W próbie EU27 związki pomiędzy *reorganizacją* a mobbingiem/przemocą są istotne statystycznie zarówno przy wskaźniku *reorganizacja*, jak i wskaźniku *wyłącznie reorganizacja*. Iloraz szans wynosi w obu przypadkach około 1.67 co oznacza, że biorąc pod uwagę wszystkie kraje Unii łącznie, osoby, które doświadczyły restrukturyzacji polegającej na reorganizacjach relacjonują przeszło półtora razy częściej przypadki mobbingu/przemocy w porównaniu do osób, które nie doświadczyły żadnej restrukturyzacji.

Dla lepszego skontrastowania, wyniki dotyczące związków obu form restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą przedstawiono na rysunku 2, który uwzględnia tylko wyniki odnoszące się do „czystych” wskaźników obu rodzajów restrukturyzacji, tj. *wyłącznie wprowadzania nowych procesów i technologii* oraz *wyłącznie reorganizacji*.



objaśnienia: Cyfry nad kolumnami to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: mobbingu/przemocy) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły restrukturyzacji polegającej na odpowiednio: *wyłącznie wprowadzaniu nowych procesów lub technologii* albo *wyłącznie reorganizacji*) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji).

n.i. = wynik nieistotny statystycznie, p = poziom istotności statystycznej.

Rysunek 2: Szanse wystąpienia mobbingu/przemocy przy dwóch rodzajach restrukturyzacji



Rysunek 2 wyraźnie uwidacznia, że restrukturyzacja sprowadzająca się wyłącznie do reorganizacji, a pozbawiona elementów wprowadzania nowych procesów i technologii, istotnie częściej związana jest z mobbingiem/przemocą: w próbie polskiej np. 2,5 razy częściej, a w próbie EU27 – 1,7 razy częściej w stosunku do osób, które nie przeszły żadnej restrukturyzacji. Interpretacja tych wyników zostanie przedstawiona dalej, w rozdziale 5: „Dyskusja wyników”.

#### 4.1.2 Rodzaje restrukturyzacji a dyskryminacja

Tabela 6 prezentuje wyniki analiz regresji logistycznej dotyczące związku pomiędzy restrukturyzacją polegającą na wprowadzaniu nowych procesów lub technologii a dyskryminacją.

Tabela 6: Wprowadzanie nowych procesów lub technologii a dyskryminacja - podsumowanie wyników analiz regresji logistycznej

Próba	Wskaźnik restrukturyzacji jako predyktor	Zmienna objaśniana: dyskryminacja		
		Współczynnik b	p	OR (95% przedział ufności dla OR)
PL	Wprowadzanie nowych procesów lub technologii	-0.294	n.i.	0.77 (0.49-1.21)
	Wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii	-0.326	n.i.	0.72 (0.23-2.28)
EU27	Wprowadzanie nowych procesów lub technologii	0.403	.000	1.50 (1.36-1.65)
	Wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii	0.185	.011	1.20 (1.04-1.39)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.: odds ratio), oznacza stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: dyskryminacji) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły restrukturyzacji polegającej na wprowadzaniu nowych procesów lub technologii) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji).

W próbie polskiej, podobnie jak to było w przypadku mobbingu/przemocy, nie odnotowano istotnych statystycznie zależności pomiędzy *wprowadzanie nowych procesów i technologii* a dyskryminacją. Brak istotnych zależności dotyczył obu uwzględnianych wskaźników tego

rodzaju restrukturyzacji. Jednocześnie – analogicznie do mobbingu/przemocy – oba wskaźniki tego rodzaju restrukturyzacji, tj. *wprowadzanie nowych procesów i technologii* oraz *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii*, związane były z nieco rzadszym występowaniem dyskryminacji w porównaniu do grupy odniesienia (OR wynosi odpowiednio: 0,77 i 0,72).

W próbie EU27 – inaczej niż w próbie polskiej – oba w/w wskaźniki związane były z częstszym występowaniem aktów dyskryminacji w porównaniu do grupy odniesienia. Warto jednak zwrócić uwagę, że „czysty” wskaźnik tj. *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii* miał nieco niższy iloraz szans wystąpienia dyskryminacji (OR = 1,2) niż wskaźnik *wprowadzanie nowych procesów i technologii* (OR = 1,5). Innymi słowy, gdy restrukturyzacja sprowadzała się wyłącznie do wprowadzania nowych procesów i technologii, a pozbawiona była reorganizacji, to szanse wystąpienia dyskryminacji były nieco niższe niż wówczas gdy wprowadzaniu nowych procesów lub technologii towarzyszyła reorganizacja. Tym niemniej w próbie EU27, w porównaniu do grupy odniesienia, ta forma restrukturyzacji związana była z częstszym występowaniem dyskryminacji w porównaniu do osób, które nie doświadczyły restrukturyzacji.

Związki *reorganizacji* z dyskryminacją (Tabela 7) są jeszcze silniejsze niż omówione wyżej analogiczne związki *wprowadzania nowych procesów lub technologii*.

Tabela 7: Restrukturyzacja polegająca na reorganizacji a dyskryminacja – podsumowanie wyników analiz regresji logistycznej

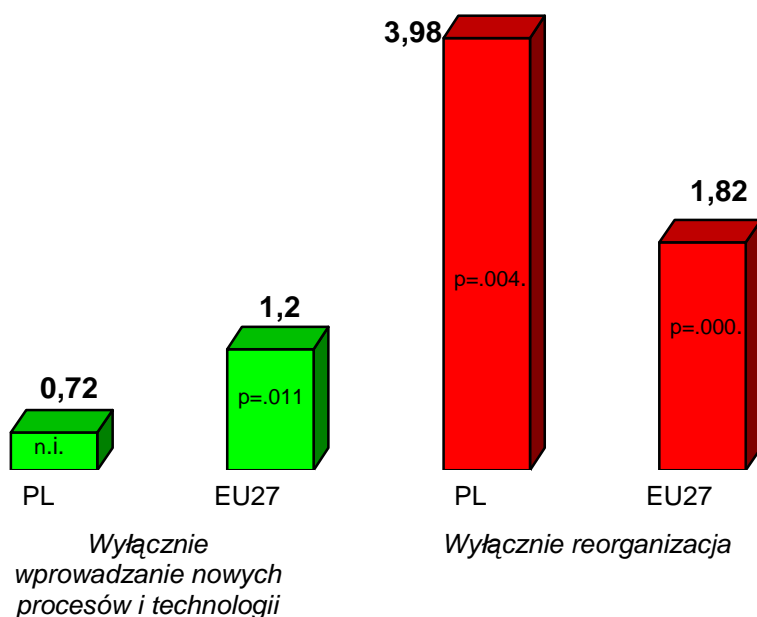
Próba	Wskaźnik restrukturyzacji jako predyktor	Zmienna objaśniana: dyskryminacja		
		Współczynnik b	p	OR (95% przedział ufności dla OR)
PL	Reorganizacja	1.092	.003	2.98 (1.44-6.17)
	Wyłącznie reorganizacja	1.382	.004	3.98 (1.57-10.08)
EU27	Reorganizacja	0.636	.000	1.89 (1.72-2.08)
	Wyłącznie reorganizacja	0.598	.000	1.82 (1.55-2.13)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.: odds ratio). Oznacza stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: dyskryminacji) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły restrukturyzacji polegającej na reorganizacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji).

I tak, w polskiej próbie, osoby które przeszły *reorganizację*, doświadczały około trzy razy częściej aktów dyskryminacji niż osoby, które nie przeszły żadnych restrukturyzacji. A osoby, które przeszły *wyłącznie reorganizację* – około cztery razy częściej.

W próbie EU27, wskaźnik *reorganizacja* charakteryzował się ilorzem szans wystąpienia dyskryminacji około 1,9, a wskaźnik *wyłącznie reorganizacje* – ilorzem szans 1,8. Innymi słowy, w próbie EU27 reorganizacja – bez względu na rodzaj stosowanego wskaźnika stwarza prawie dwukrotnie większe szanse wystąpienia aktów dyskryminacji.

Dla lepszej wizualizacji różnic, wyniki dotyczące związków obu rodzajów restrukturyzacji z dyskryminacją przedstawiono na rysunku 3, który uwzględnia tylko wyniki odnoszące się do „czystych” wskaźników obu rodzajów restrukturyzacji, tj. *wyłącznie wprowadzania nowych procesów i technologii* oraz *wyłącznie reorganizacji*.



objaśnienia: Cyfry nad kolumnami to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: dyskryminacji) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły restrukturyzacji polegającej na odpowiednio: *wyłącznie wprowadzaniu nowych procesów* lub *technologii* albo *wyłącznie reorganizacji*) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji). n.i. = wynik nieistotny statystycznie, p = poziom istotności statystycznej.

Rysunek 3: Szanse wystąpienia dyskryminacji przy dwóch rodzajach restrukturyzacji

Rysunek 3 uwidacznia, że zarówno w próbie polskiej, jak i próbie EU27, szanse pojawienia się aktów dyskryminacji są wyższe przy restrukturyzacji polegającej wyłącznie na reorganizacji niż przy restrukturyzacji polegającej wyłącznie na wprowadzaniu nowych procesów lub technologii. Z tym, że w próbie EU27, ten ostatnio wymieniony rodzaj restrukturyzacji stwarza istotnie większe szanse pojawienia się aktów dyskryminacji w porównaniu do grupy odniesienia.

#### **4.2 Mechanizmy związku restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą oraz z dyskryminacją: rola psychospołecznych właściwości pracy**

Schemat analiz mediacyjnych, których wyniki opisane są w tym rozdziale, przedstawiono wcześniej w paragrafie 3.3.

Opis wyników przedstawiony poniżej odwołuje się do rysunków zamieszczonych na końcu każdego z czterech paragrafów niniejszego rozdziału. Rysunki te ilustrują najważniejsze ustalenia, a pomijają wyniki szczegółowe, które można znaleźć w tabelach stanowiących załączniki do raportu. Kolejne paragrafy niniejszego rozdziału poświęcone są roli psychospołecznych warunków pracy w relacjach: *wprowadzanie nowych procesów i technologii* a mobbing/przemoc (& 4.2.1), *reorganizacja* a mobbing/przemoc (& 4.2.2), *wprowadzanie nowych procesów i technologii* a dyskryminacja (& 4.2.3) oraz *reorganizacja* a dyskryminacja (& 4.2.4).

##### **4.2.1 Restrukturyzacja polegająca na wprowadzaniu nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z mobbingiem/przemocą**

Jak już napisano w poprzednim rozdziale, w polskiej próbie nie odnotowano istotnych powiązań pomiędzy restrukturyzacją polegającą na wprowadzaniu nowych procesów i technologii a mobbingiem/przemocą. Również analizy mediacyjne nie wykazały istotnego związku pomiędzy tymi zmiennymi. Zgodnie więc z przytoczonym w paragrafie 3.3 ujęciem mediacji, nie może być w tym wypadku mowy o mediacji psychospołecznych właściwości pracy w relacji pomiędzy wprowadzanie nowych procesów lub technologii a mobbingiem/przemocą, ponieważ związek taki w ogóle nie wystąpił.

Tym niemniej, przeprowadzone analizy wskazują na pośrednie powiązania *wprowadzania nowych procesów i technologii* z mobbingiem/przemocą (rysunek 4 oraz Załącznik: tabela 1). Ta forma restrukturyzacji okazała się być istotnie związana z sześcioma niekorzystnymi właściwościami pracy, takimi jak: długie godziny pracy, praca w czasie

wolnym, duża intensywność pracy, duże wymagania emocjonalne, a także duża złożoność pracy oraz wysoki poziom zagrożeń fizycznych. Z kolei wszystkie wymienione właściwości pracy były istotnie, pozytywnie, związane z mobbingiem/przemocą: im większe ich nasilenie, np. im częściej dochodzi do długich godzin pracy, tym częściej relacjonowane są akty mobbingu/przemocy. Ponadto, ta forma restrukturyzacji związana też była z korzystnymi właściwościami pracy: większą partycypacją w decyzjach, lepszym przywództwem oraz z większymi możliwościami realizowania własnych pomysłów. Jednakże tylko ostatnia z wymienionych właściwości wykazywała istotne powiązania z mobbingiem/przemocą: im większe możliwości realizowania własnych pomysłów tym słabszy mobbing/przemoc.

Przeprowadzono także analogiczne analizy uwzględniające bardziej rygorystyczny wskaźnik tej formy restrukturyzacji tj. *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii*. Wyniki nie różniły się jednak znacząco od wyników wyżej omówionych (Załącznik: tabela 2).

W próbie UE27 analizy mediacyjne potwierdziły sygnalizowany już wcześniej istotny związek pomiędzy *wprowadzaniem nowych procesów i technologii* a mobbingiem/przemocą. W tym przypadku, aż 11 właściwości pracy okazało się być mediatorami związku (rysunek 5 oraz Załącznik: tabela 3). Pięć właściwości pracy – identyczne jak w próbie polskiej – określić można jako niekorzystne, bowiem potęgowały mobbing/przemoc. I tak, *wprowadzanie nowych procesów i technologii* związane było istotnie, pozytywnie: z pracą w czasie wolnym, intensywnością pracy, wymaganiami emocjonalnymi, złożonością pracy oraz zagrożeniami fizycznymi. Za ich pośrednictwem potęgowały mobbing/przemoc – wszystkie odpowiednie współczynniki regresji były istotne, a wyniki testu Sobela wskazywały, że mamy do czynienia z mediacją. Z kolei sześć innych właściwości pracy, które były istotnie związane z *wprowadzaniem nowych procesów i technologii*, można określić jako korzystne. Były to: możliwość partycypacji w decyzjach, wsparcie społeczne, dobre przywództwo, dobre wynagrodzenie, perspektywy rozwoju oraz mała niepewność pracy. Wszystkie – oprócz niepewności pracy – związane były negatywnie z mobbingiem/przemocą, natomiast w przypadku niepewności pracy, im większe jej nasilenie tym częściej dochodzi do aktów mobbingu/przemocy.

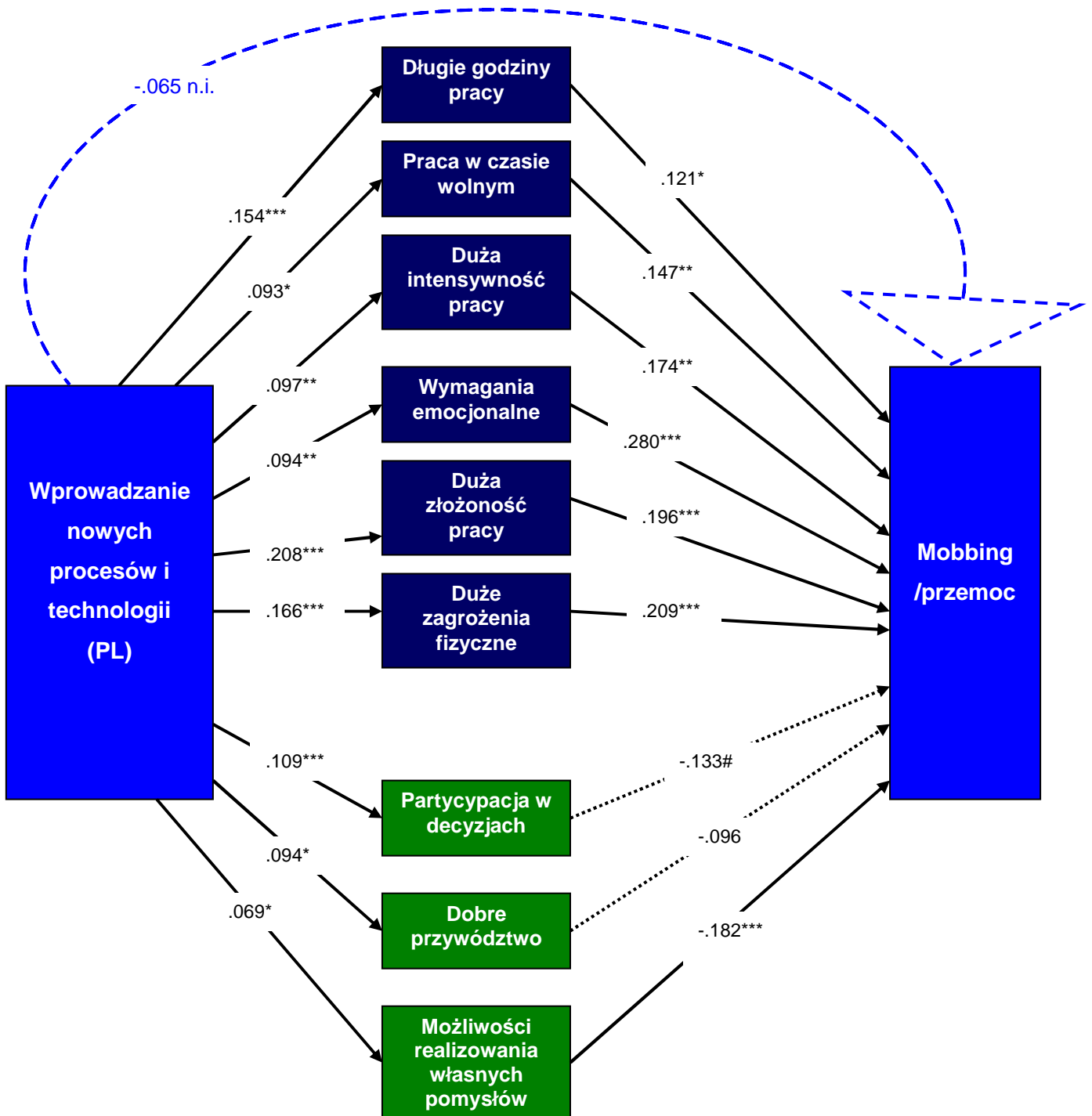
Wszystkie opisane powyżej mediacje, zarówno gdy mediatorami były korzystne, jak i niekorzystne właściwości pracy, były mediacjami częściowymi, to znaczy dana właściwość pracy tłumaczyła tylko część związku pomiędzy *wprowadzaniem nowych procesów i technologii* a mobbingiem/przemocą. O tym, że były to mediacje częściowe świadczy fakt, że w regresjach, w których kontrolowano wpływ mediatora na mobbing/przemoc, związek

między *wprowadzaniem nowych procesów i technologii* a mobbingiem/przemocą nadal był istotny (Załącznik: tabela 3)<sup>4</sup>.

Interesujące są wyniki analiz, w których uwzględniono rygorystyczny wskaźnik tej formy restrukturyzacji czyli *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii*. W tej sytuacji w próbie UE 27, analizy mediacyjne wskazały na brak istotnego związku pomiędzy tą formą restrukturyzacji a mobbingiem/przemocą. Czyli o mediacji w ścisłym tego słowa znaczeniu nie mogło być mowy. Jednakże dały się zauważyć oddziaływania pośrednie (Rysunek 6, Załącznik: tabela 4). Restrukturyzacja polegająca *wyłącznie* na *wprowadzaniu nowych procesów lub technologii* była istotnie związana z aż sześcioma korzystnymi właściwościami pracy – tymi samymi co w ostatnio omówionych analizach – i z czterema właściwościami niekorzystnymi. Przy czym tylko trzy z tych ostatnich wykazywały istotne powiązania z mobbingiem/przemocą. Odnotować więc należy, że w próbie EU27, *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów lub technologii* związane jest z większą liczbą właściwości pozytywnych, które z kolei zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia mobbingu/przemocy niż negatywnych, które zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia mobbingu/przemocy.

---

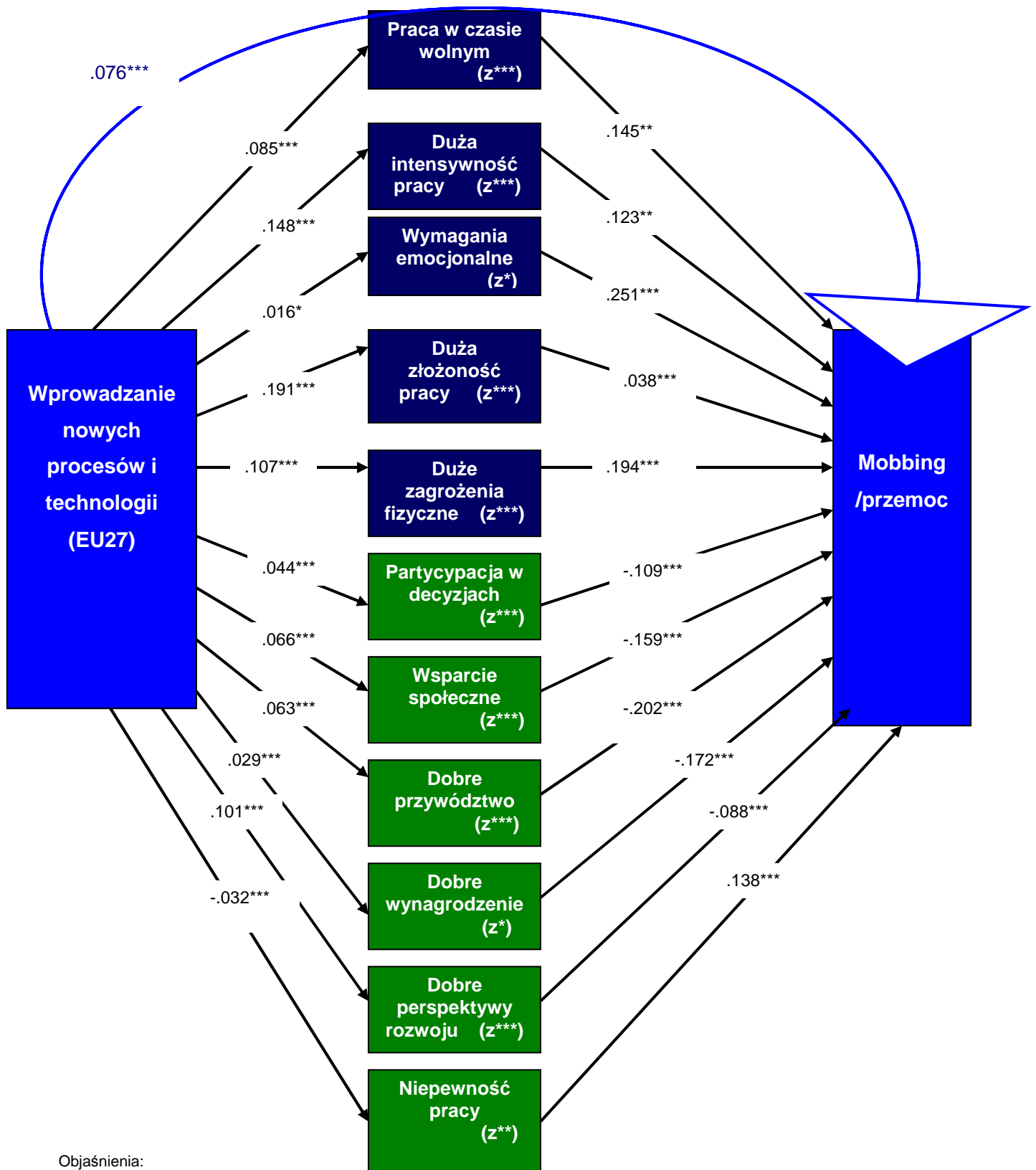
<sup>4</sup> Przy pełnej mediacji, w regresjach uwzględniających oddziaływanie mediatora, związek pomiędzy zmienną niezależną i zależną zanika.



Objaśnienia:

- Kolorem zielonym oznaczone są korzystne właściwości pracy, a kolorem granatowym – niekorzystne (w obu przypadkach podano tylko te właściwości pracy, które były istotnie związane z daną formą restrukturyzacji).
- Strzałka ciągła oznacza istotny statystycznie związek pomiędzy zmiennymi.
- Strzałka przerywana oznacza nieistotny statystycznie związek między zmiennymi.
- Cyfry przy strzałkach oznaczają współczynniki regresji b.
- Wynik istotny statystycznie przy: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ .

Rysunek 4: Wprowadzanie nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z mobbingiem/przemocą (próba polska)



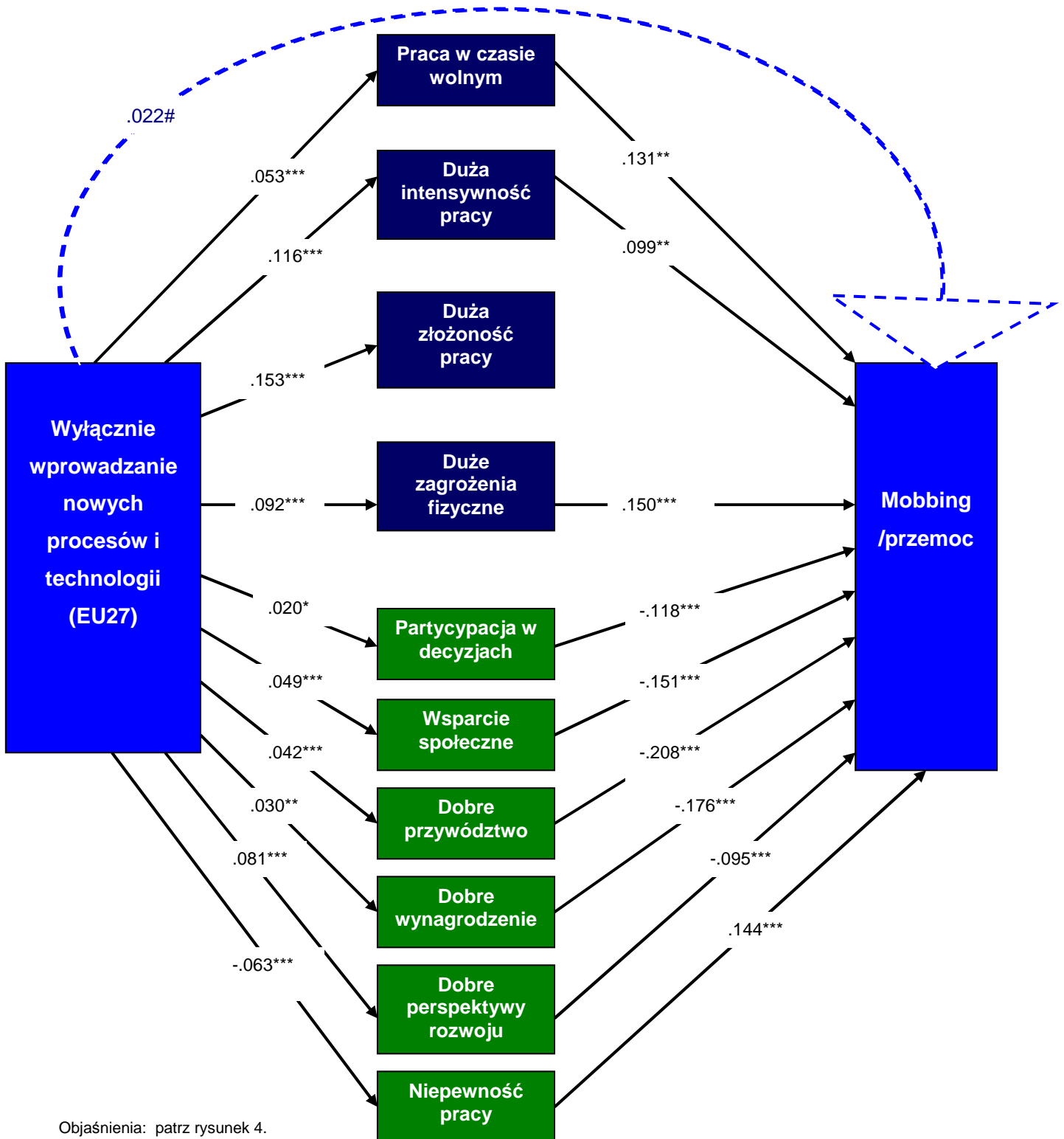
Objaśnienia:

patrz objaśnienia pod rysunkiem 4.

Współczynnik „z” to wynik w teście Sobela sprawdzającym istotność mediacji. Dokładne wartości „z” podane są w Załączniku: tabele 1- 14. Na rysunkach zaznaczono jedynie, czy „z” było istotne statystycznie i przy jakim poziomie istotności.

Rysunek 5: *Wprowadzanie nowych procesów lub technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z mobbingiem/przemocą (próba EU27)*





Rysunek 6: Wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z mobbingiem/przemocą (próba EU27)

#### **4.2.2 Restrukturyzacja polegająca na reorganizacji a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z mobbingiem/przemocą**

Jak podano już wcześniej, w polskiej próbie, restrukturyzacja, w której dochodziło do reorganizacji (wskaźnik: *reorganizacja*) nie była istotnie związana z mobbingiem/przemocą, natomiast restrukturyzacja sprowadzająca się wyłącznie do reorganizacji (wskaźnik: *wyłącznie reorganizacja*) była istotnie związana z tym zjawiskiem. Analizy mediacyjne potwierdziły powyższe wyniki.

Ponadto okazało się, że wskaźnik *reorganizacja* (rysunek 7) związany był istotnie z czterema niekorzystnymi właściwościami pracy: większymi wymaganiami emocjonalnymi, większą złożonością pracy, dużymi zagrożeniami fizycznymi oraz większą niepewnością pracy. Z kolei, wszystkie te właściwości, były związane z większym mobbingiem/przemocą. Choć więc w tym przypadku nie można mówić o mediacji w ścisłym tego słowa znaczeniu, to obie istotne tu zmienne, tj. *reorganizacja* oraz mobbing/przemoc, związane były istotnie z wymienionymi tu psychospołecznymi właściwościami pracy (Załącznik: tabela 5).

Wskaźnik *wyłącznie reorganizacja* (Rysunek 8) związany był z aż sześcioma niekorzystnymi właściwościami pracy. Niektóre z nich były takie same jak wymienione powyżej (wymagania emocjonalne, zagrożenia fizyczne i niepewność pracy), a do tego dochodziły jeszcze: duża intensywność pracy, złe przywództwo i małe wynagrodzenia. Wśród w/w właściwości pracy, dwie spełniały kryteria mediatora (istotny wynik w teście Sobela – Załącznik: tabela 6), zaś dwie inne były mediatorami na granicznym poziomie istotności statystycznej. Były to: intensywność pracy oraz zagrożenia fizyczne.

Kończąc opis tej części wyników warto odnotować, że w polskiej próbie oba wskaźniki reorganizacji były związane z wyłącznie niekorzystnymi psychospołecznymi właściwościami pracy.

W próbie EU27, wskaźnik *reorganizacja* (rysunek 9), związany był z aż siedmioma negatywnymi właściwościami pracy. Należy podkreślić, że były wśród nich wszystkie cztery właściwości, istotne także we wcześniej omówionej próbie polskiej (wymagania emocjonalne, złożoność pracy, zagrożenia fizyczne i niepewność pracy), a ponadto jeszcze: praca w czasie wolnym, duża intensywność pracy, złe wynagrodzenia. Wszystkie te właściwości były mediatorami związku reorganizacja – mobbing/przemoc, o czym świadczą istotne wyniki w teście Sobela (Załącznik: tabela 7). Wszystkie też związane były z wyższym poziomem mobbingu/przemocy. W próbie EU27, mediatorami omawianej relacji okazały się też cztery korzystne właściwości pracy: możliwość partycypowania w decyzjach, wsparcie społeczne, dobre przywództwo oraz perspektywy rozwoju w pracy: Dzięki ich mediacji dochodziło do

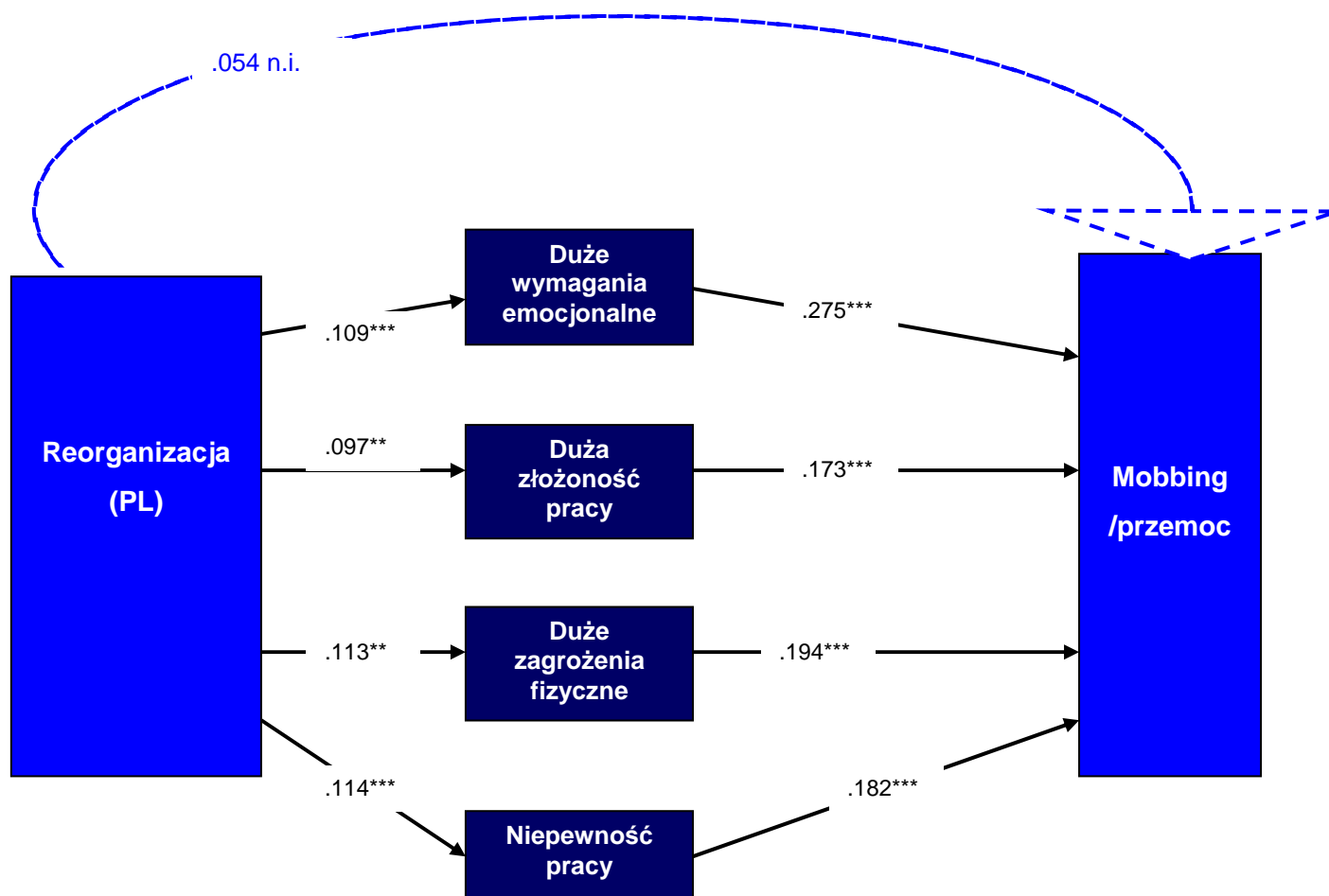
obniżenia mobbingu. W sumie jednak, w próbie UE27 wskaźnik *reorganizacja* związany był z niemal dwukrotnie większą liczbą niekorzystnych właściwości pracy – prowadzących do mobbingu/przemocy – w stosunku do właściwości korzystnych, chroniących przed mobbingiem.

Bardzo wymowne są wyniki uzyskane w próbie UE27 uwzględniające rygorystyczny wskaźnik reorganizacji czyli *wyłącznie reorganizacja* (rysunek 10). W tym przypadku, aż 10 właściwości pracy okazało się mediatorami związku z mobbingiem/przemocą. I rzecz charakterystyczna: wszystko to były niekorzystne właściwości. Tak więc restrukturyzacja sprowadzająca się wyłącznie do reorganizacji sprawiała, że – w porównaniu do grupy bez jakiegokolwiek restrukturyzacji – pracy było więcej (praca w czasie wolnym, duża intensywność pracy), była bardziej złożona, stawiała większe wymagania emocjonalne, a jednocześnie dawała mniejsze poczucie kontroli (mniejsza autonomia, mniejsza możliwość partycypowania w decyzjach oraz mniejsza możliwość realizowania własnych pomysłów). Ponadto praca ta stwarzała duże zagrożenia fizyczne, nie była dobrze wynagradzana, a także pozbawiona była nagród wewnętrznych. Te wszystkie okoliczności, z kolei, potęgowały<sup>5</sup> mobbing/przemoc. Wymienione właściwości pracy można traktować jako mediatory, o czym świadczą istotne wyniki w teście Sobla (Załącznik: tabela 8). Była to mediacja częściowa.

Zestawienie wyżej omówionych wyników dotyczących *wyłącznie reorganizacji* w próbie polskiej i próbie UE27 pokazuje szereg istotnych podobieństw. W obu próbach, restrukturyzacja polegająca wyłącznie na reorganizacji związana jest wyłącznie z niekorzystnymi właściwościami pracy. Niektóre z tych właściwości pracy są takie same w obu próbach. Są to: duża intensywność pracy, wysokie wymagania emocjonalne, duże zagrożenia fizyczne, nie satysfakcjonujące wynagrodzenia oraz niepewność pracy.

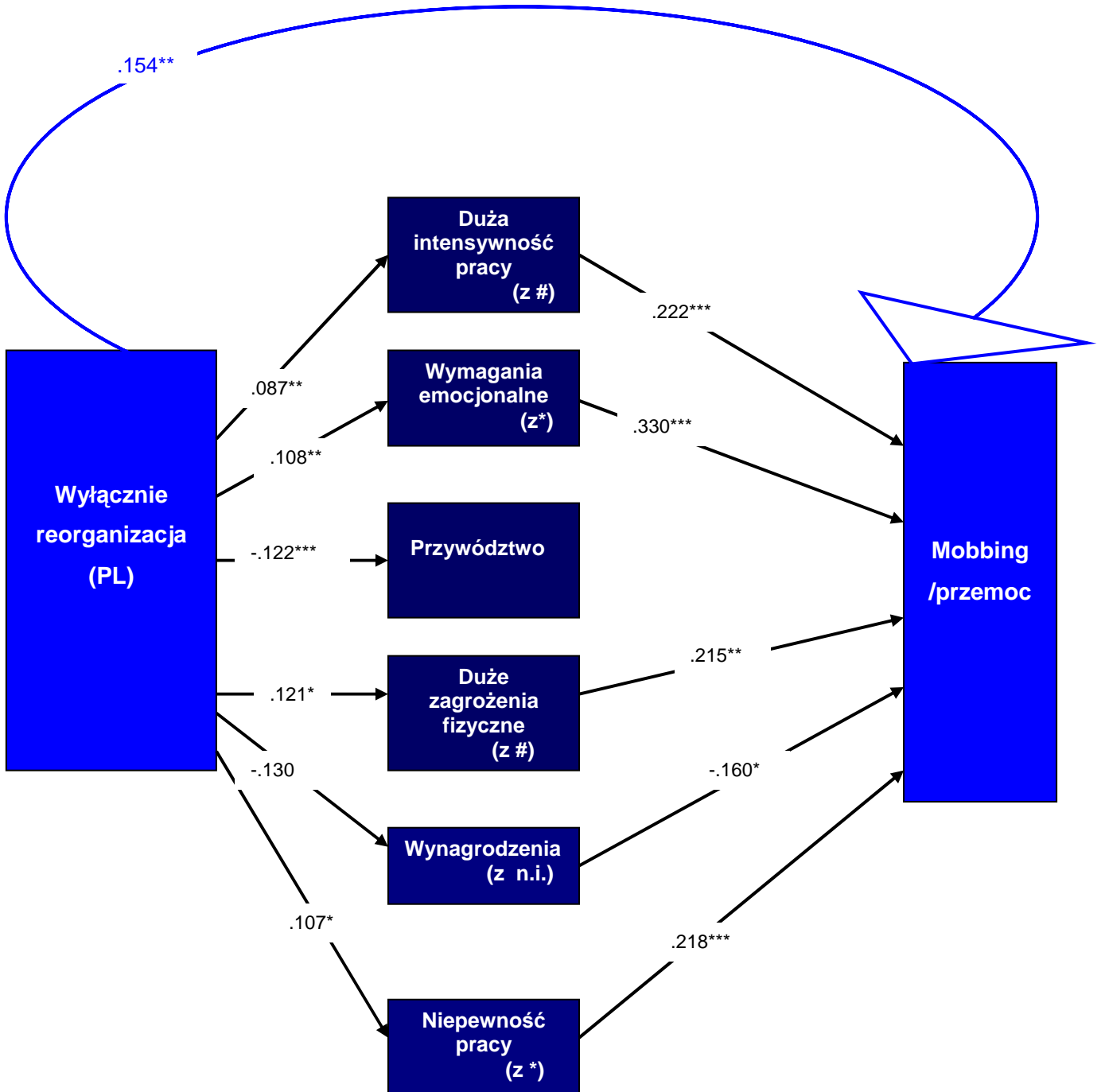
---

<sup>5</sup> Używając słowa „potęgowały” – w tym i innych miejscach, mamy na myśli oddziaływanie zmiennych jedynie w sensie statystycznym. O rzeczywistym oddziaływaniu nie można orzekać na podstawie tego badania, bowiem było to badanie poprzeczne, które nie pozwala na wnioskowanie przyczynowo-skutkowe. Pozwala jedynie na wnioskowanie o współwystępowaniu zdarzeń.



Objaśnienia: patrz rysunek 4.

Rysunek 7: *Reorganizacje* a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z mobbingiem/przemocą (próba polska)

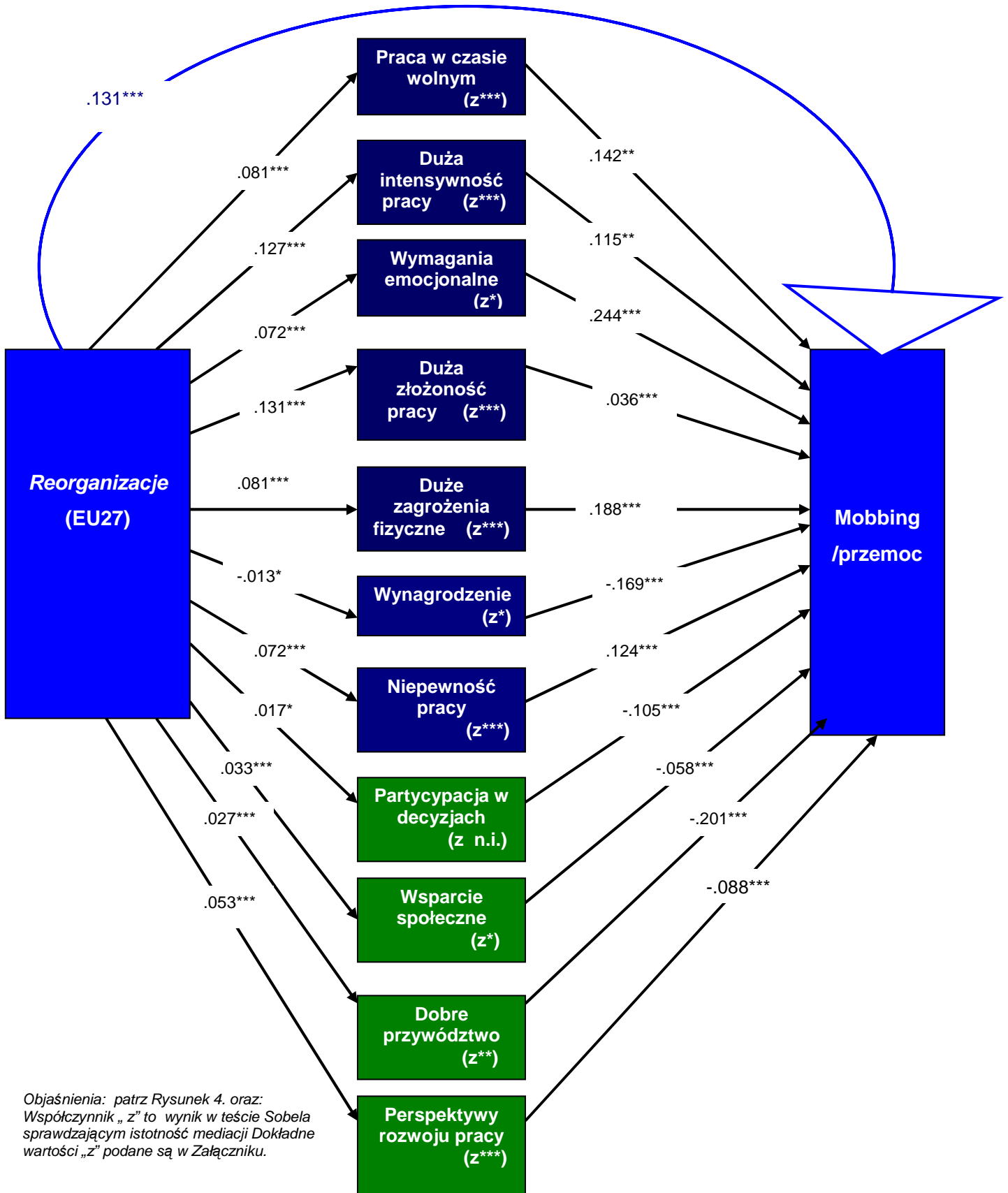


Objaśnienia:

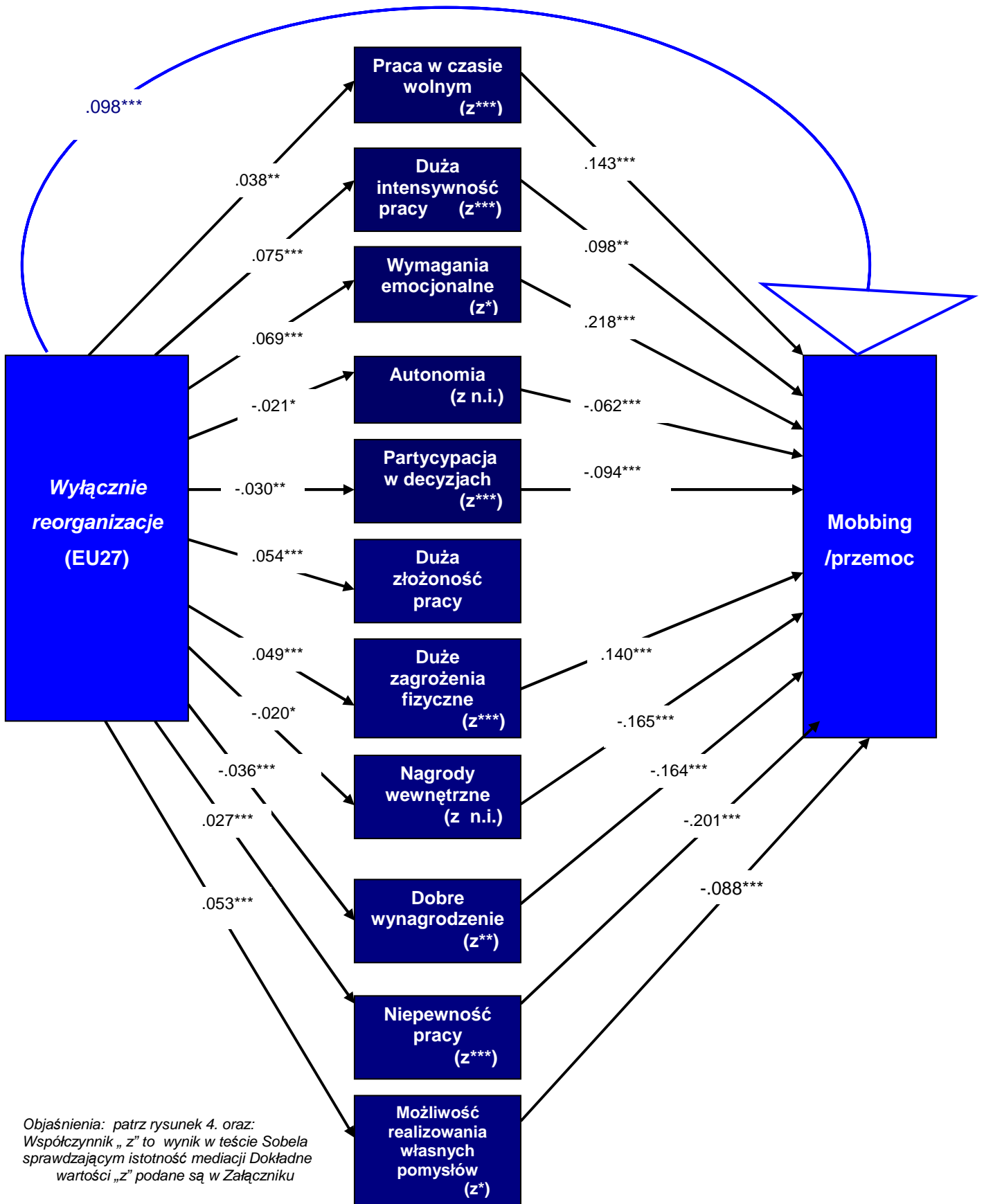
patrz objaśnienia pod Rysunkiem 4.

Współczynnik „z” to wynik w teście Sobela sprawdzającym istotność mediacji. Dokładne wartości „z” podane są w Załączniku: tabele 1- 14. Na rysunkach zaznaczono jedynie, czy „z” było istotne statystycznie i przy jakim poziomie istotności.

Rysunek 8: *Wyłącznie reorganizacja* a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z mobbingiem/przemocą (próba polska)



Rysunek 9: Reorganizacje a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z mobbingiem/przemocą (próba EU27)



Rysunek 10: Wyłącznie reorganizacje a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z mobbingiem/przemocą (próba EU27)

### **4.2.3 Restrukturyzacja polegająca na wprowadzaniu nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z dyskryminacją**

Wyniki dotyczące związków obu rodzajów restrukturyzacji z aktami dyskryminacji są bardzo zbliżone do wcześniej omówionych wyników odnoszących do mobbingu/dyskryminacji.

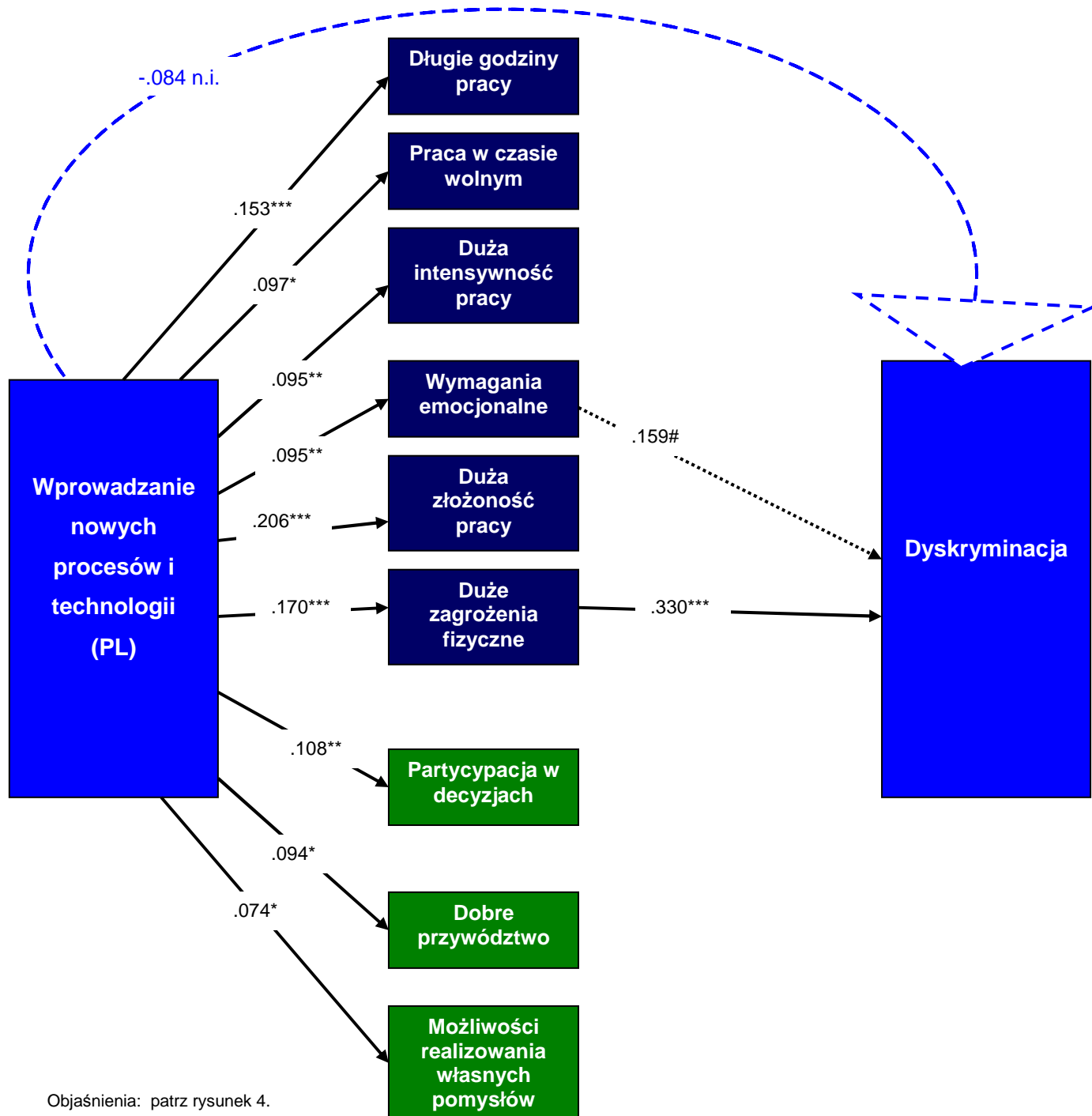
W próbie polskiej, nie odnotowano istotnego bezpośredniego związku pomiędzy *wprowadzaniem nowych procesów i technologii* a aktami dyskryminacji. Natomiast stwierdzono pewne pośrednie powiązania między nimi, poprzez psychospołeczne właściwości pracy (rysunek 11). Identycznie jak w analizach koncentrujących się na mobbingu/przemocy, *wprowadzanie nowych procesów i technologii* związane było istotnie związane z sześcioma niekorzystnymi właściwościami pracy (tymi samymi co w przypadku mobbingu/przemocy, tj.: długie godziny pracy, praca w czasie wolnym, duża intensywność pracy, duże wymagania emocjonalne, duża złożoność pracy oraz wysoki poziom zagrożeń fizycznych) oraz trzema korzystnymi (też tymi samymi co przy mobbingu/przemocy, tj.: partycypacja w decyzjach, dobre przywództwo i możliwość realizowania własnych pomysłów). Jednakże spośród wyżej wymienionych właściwości pracy, tylko jedna – zagrożenia fizyczne – związana była istotnie z dyskryminacją: przy dużych zagrożeniach fizycznych, więcej dyskryminacji. Inna właściwość pracy, wymagania emocjonalne, była związana z dyskryminacją na granicznym poziomie istotności statystycznej (Załącznik: tabela 9).

W próbie EU27, odnotowano istotne statystycznie związki pomiędzy *wprowadzaniem nowych procesów i technologii* a dyskryminacją. Psychospołeczne właściwości pracy były mediatorami tego związku (rysunek 12). I tak, *wprowadzanie nowych procesów i technologii* było istotnie związane z pięcioma niekorzystnymi właściwościami pracy (identycznymi, jak w analizach odnoszących do mobbingu/przemocy, tj. z pracą w czasie wolnym, intensywnością pracy, wymaganiami emocjonalnymi, złożonością pracy, zagrożeniami fizycznymi) oraz z sześcioma korzystnymi (również identycznymi, jak w analizach odnoszących do mobbingu/przemocy, tj. partycypacja w decyzjach, wsparcie społeczne, dobre przywództwo, dobre wynagrodzenie, perspektywy rozwoju, mała niepewność pracy). Wyniki testu Sobela (Załącznik: tabela 10) świadczą o tym, że w przypadku wszystkich tych właściwości efekt mediacyjny był istotny.

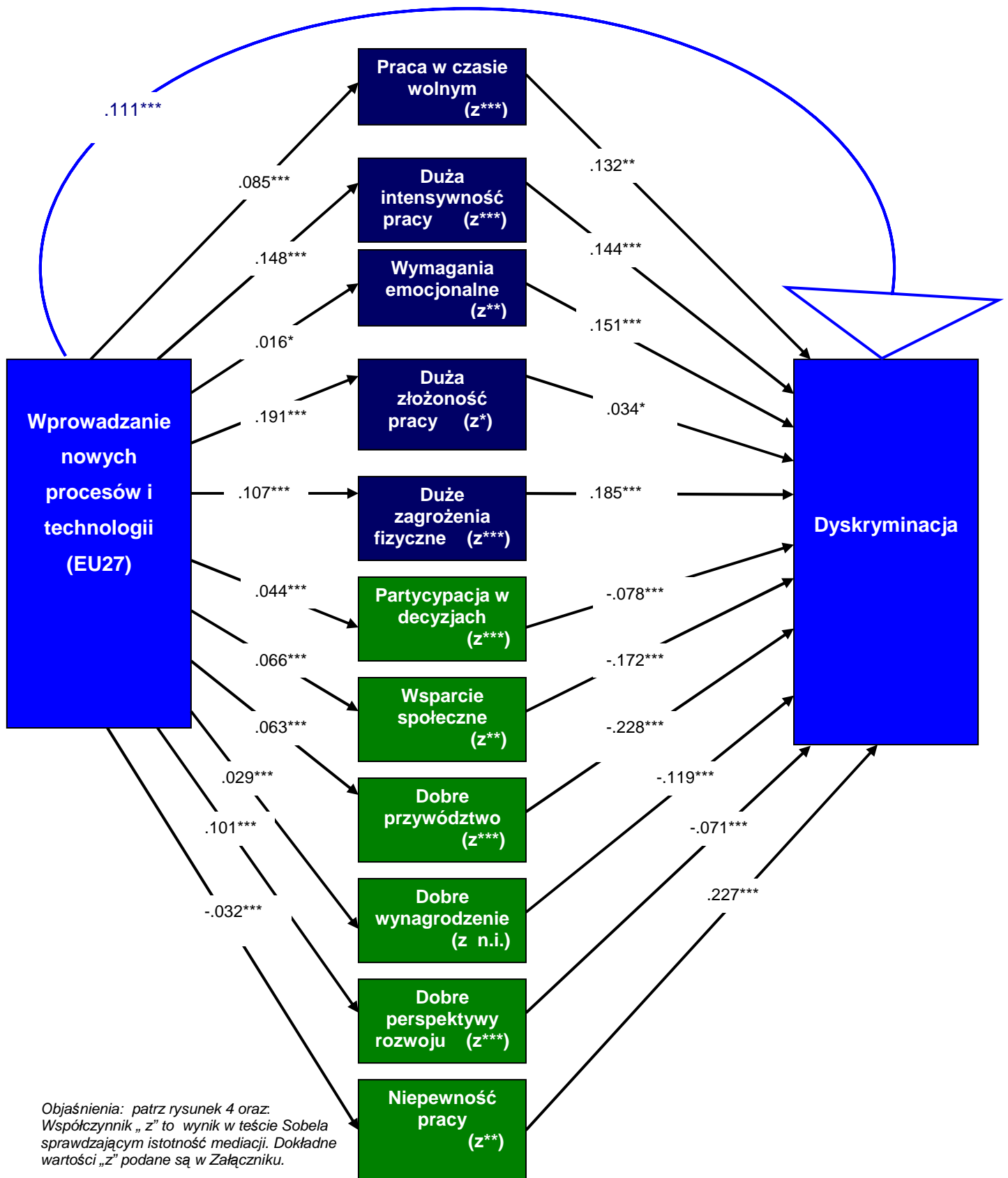
W próbie UE27, dokonano także obliczeń posługując się rygorystycznym wskaźnikiem tej formy restrukturyzacji, tj. wskaźnikiem: *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii* (rysunek 13; Załącznik: tabela 11). Wyniki były bardzo podobne do wyżej omówionych, choć warto podkreślić dwie charakterystyczne różnice. Po pierwsze, analizy



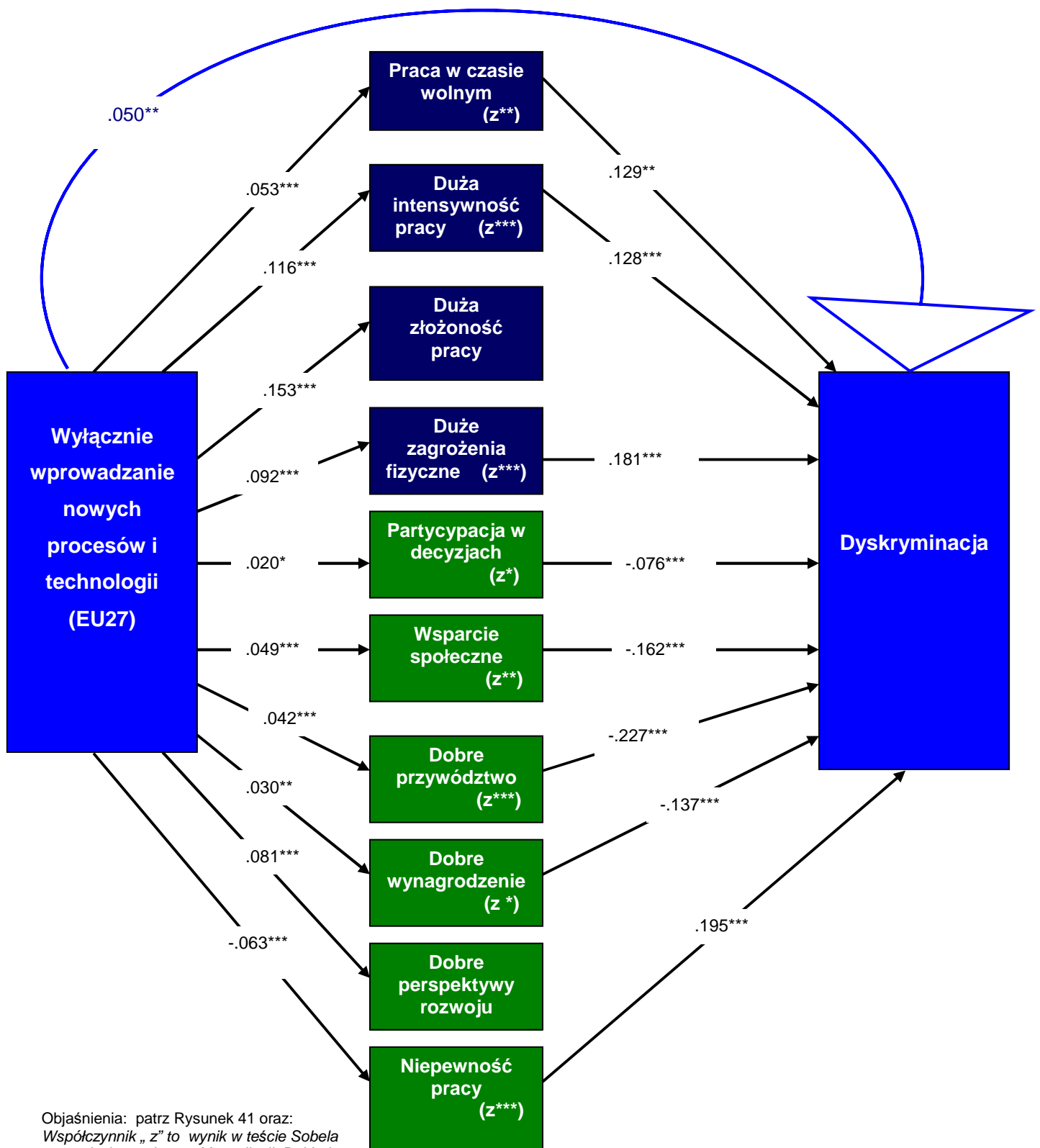
mediacyjne potwierdziły wynik – opisywany już w punkcie 4.1.1 - że związek dyskryminacji ze wskaźnikiem *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii* jest słabszy niż ze wskaźnikiem *wprowadzanie nowych procesów i technologii*. Po drugie, w tym pierwszym przypadku czyli przy bardziej rygorystycznym wskaźniku, tylko trzy niekorzystne właściwości pracy okazały się być mediatorami związku, w porównaniu do pięciu – przy wskaźniku *wprowadzanie nowych procesów i technologii*.



Rysunek 11: *Wprowadzanie nowych procesów i technologii* a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z dyskryminacją (próba polska)



Rysunek 12: Wprowadzanie nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z dyskryminacją (próba EU27)



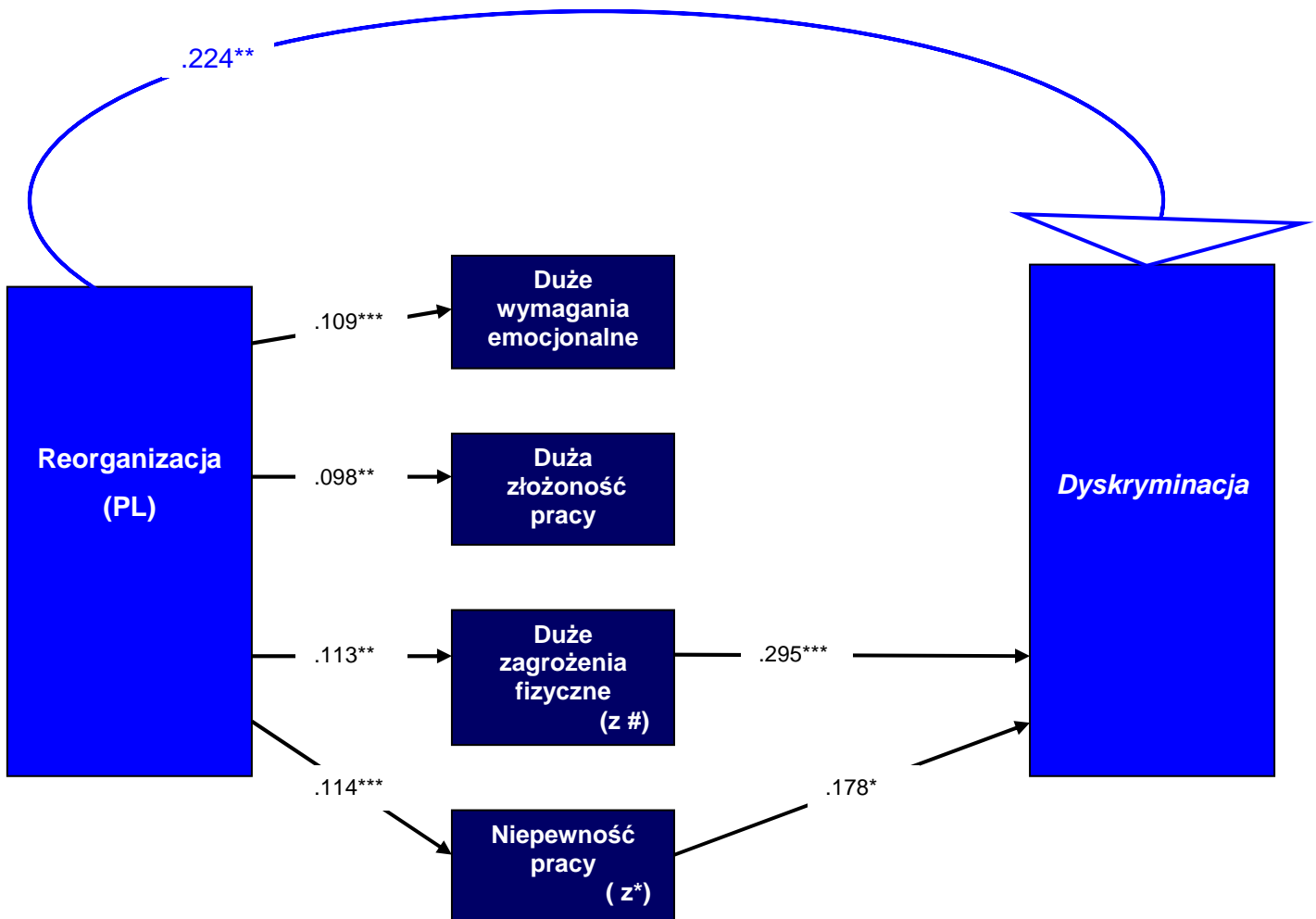
Rysunek 13: Wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z dyskryminacją (próba EU27)

#### **4.2.4 Restrukturyzacja polegająca na reorganizacji a psychospołeczne właściwości pracy i ich związki z dyskryminacją**

W próbie polskiej, restrukturyzacja polegająca na *reorganizacji* była istotnie związana z dyskryminacją. Jednocześnie była związana z czterema – wyłącznie negatywnymi – właściwościami pracy: dużymi wymaganiami, duża złożonością pracy, dużymi zagrożeniami fizycznymi oraz niepewnością pracy (rysunek 14). Dwie ostatnie właściwości okazały się być mediatorami interesującego nas związku: im więcej restrukturyzacji, tym większa niepewność pracy, a ona z kolei prowadziła do większej dyskryminacji. A także: im więcej restrukturyzacji, tym więcej zagrożeń fizycznych, które z kolei prowadziły do większej dyskryminacji. Test Sobela wskazywał na istotność efektu mediacyjnego w przypadku niepewności pracy, a był na granicy istotności – w przypadku zagrożeń fizycznych (Załącznik: tabela 12).

Również w próbie UE27, *reorganizacja* była istotnie związana z dyskryminacją: im więcej reorganizacji, tym więcej dyskryminacji. Aż 11 właściwości pracy mediowało ten związek (rysunek 15; Załącznik: tabela 13). Były one te same co w analogicznych analizach odnoszących się do mobbingu/przemocy: siedem właściwości niekorzystnych i cztery – korzystne. Z kolei w analizach uwzględniających wskaźnik *wyłącznie reorganizacje* mediatorami związku było 12 wyłącznie negatywnych właściwości pracy (rysunek 16; Załącznik: tabela 14). Innymi słowy, osoby, które przeszły restrukturyzacje polegające wyłącznie na reorganizacjach – a bez elementów wprowadzania nowych procesów i technologii – mają jednoznacznie gorsze psychospołeczne właściwości pracy. I te liczne gorsze właściwości prowadzą z kolei do częstszych aktów dyskryminacji - w porównaniu do osób, które nie przechodziły żadnej restrukturyzacji.

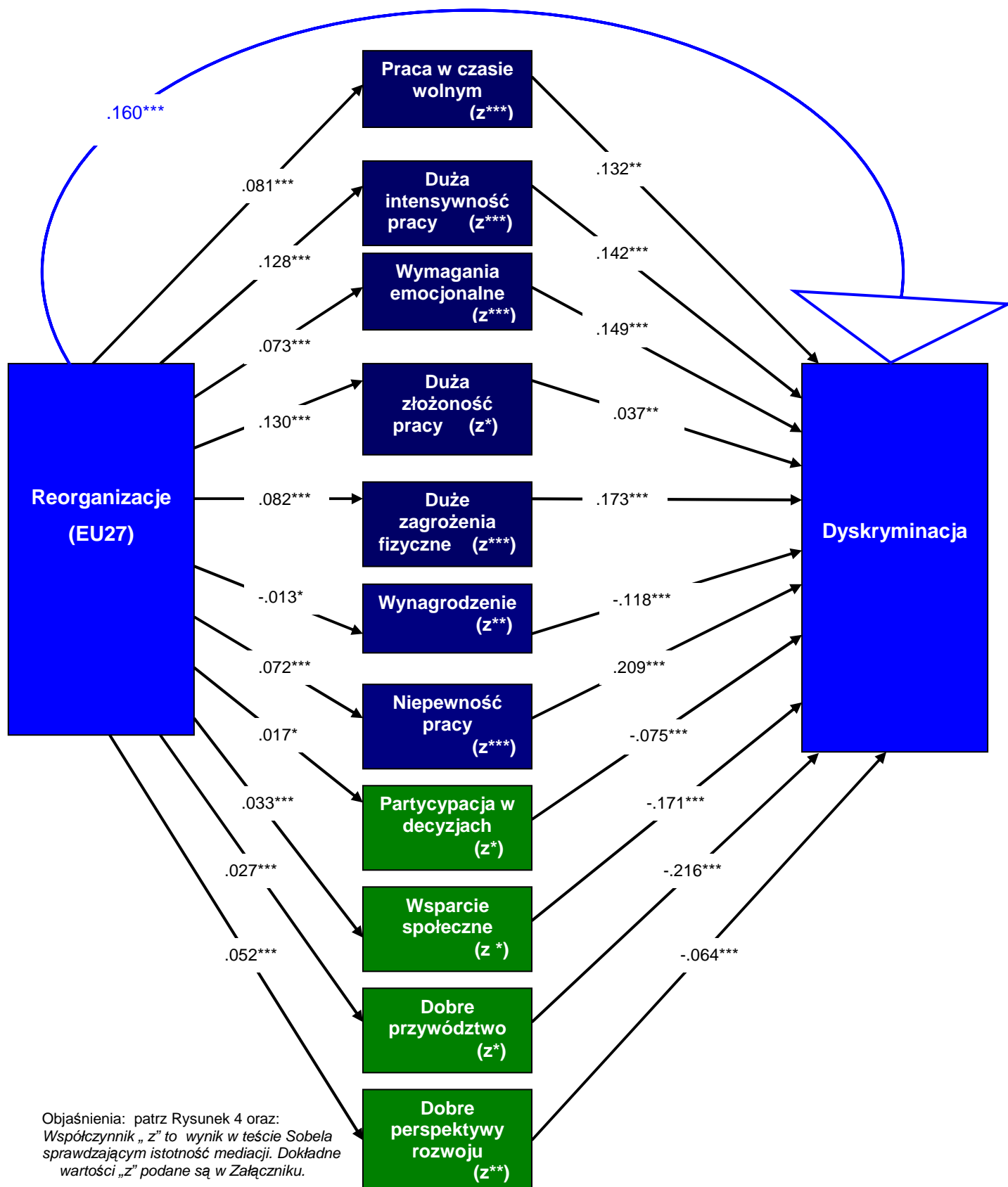
Podsumowanie i interpretację zaprezentowanych w tej części wyników przedstawiono w rozdziale 5. „Dyskusja wyników”.



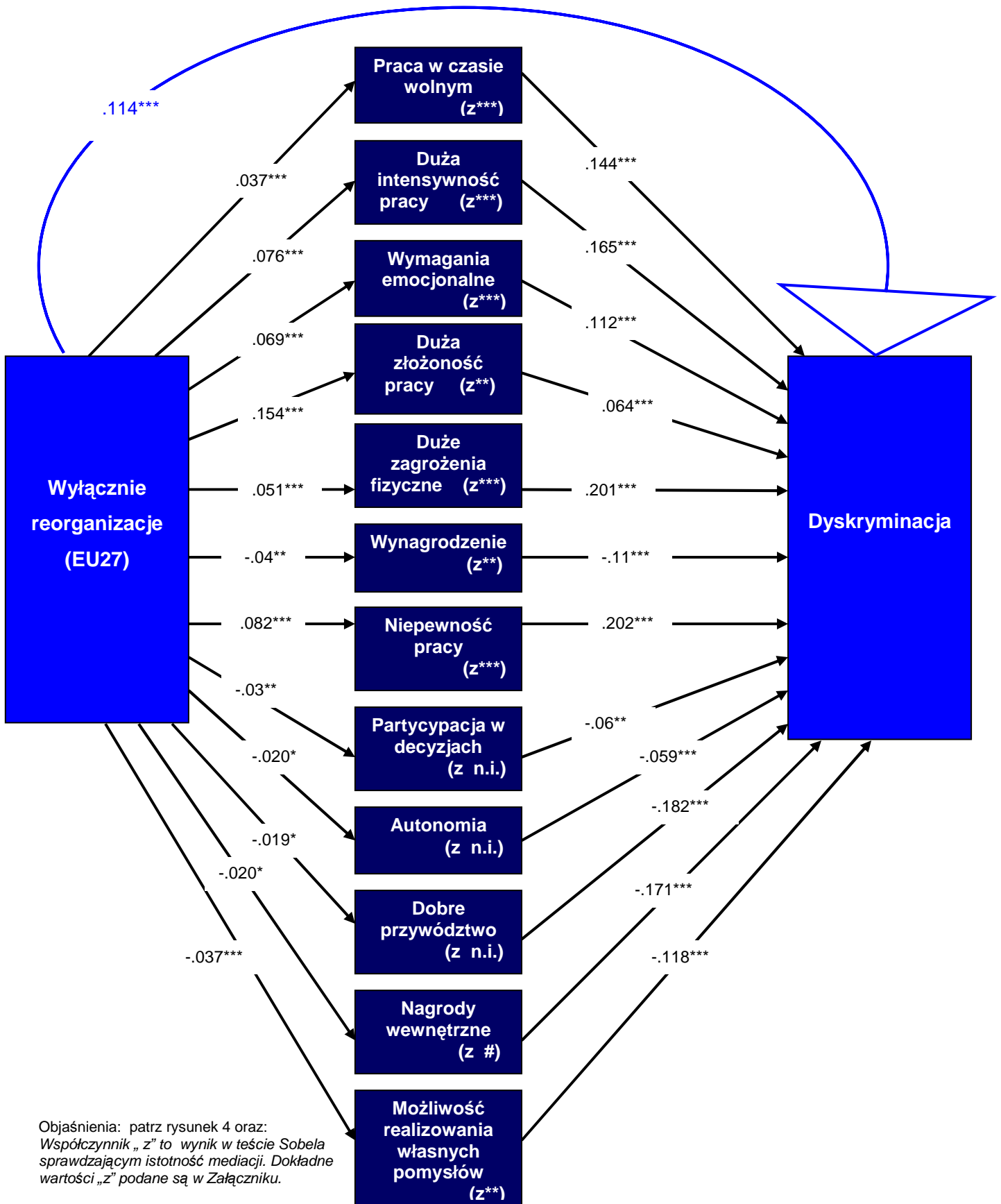
Objaśnienia: patrz Rysunek 4 oraz:

Współczynnik „z” to wynik w teście Sobela sprawdzającym istotność mediacji. Dokładne wartości „z” podane są w Załączniku.

Rysunek 14: *Reorganizacje* a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z dyskryminacją (próba polska)



Rysunek 15: Reorganizacje a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z dyskryminacją (próba EU27)



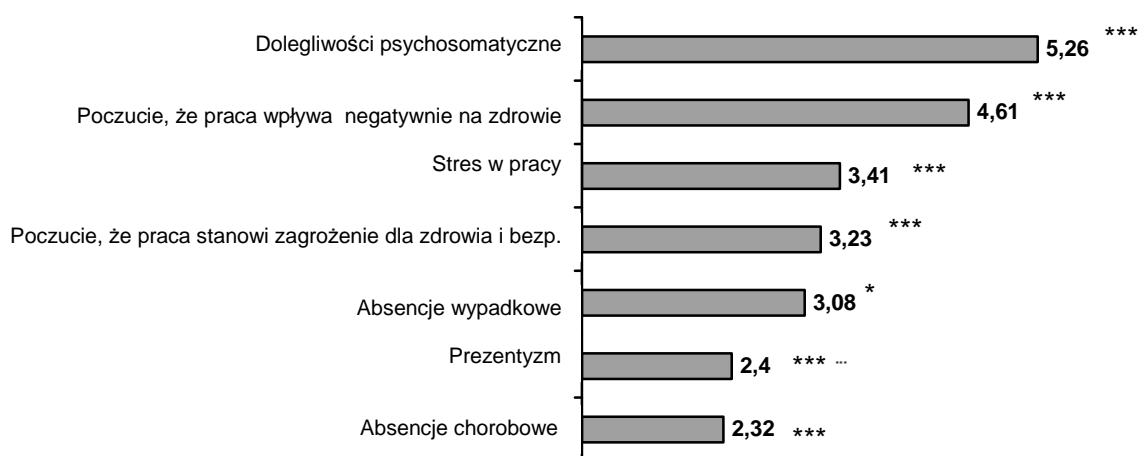
Rysunek 16: Wyłącznie reorganizacje a psychospołeczne właściwości pracy i ich związek z dyskryminacją (próba EU27)

### 4.3 Mobbing/przemoc i dyskryminacja a zdrowie i samopoczucie pracownika

#### 4.3.1 Mobbing/przemoc a zdrowie i samopoczucie

Wyniki analiz regresji logistycznej przeprowadzone na polskiej próbie wskazują, że wszystkich siedem negatywnych wskaźników zdrowia uwzględnionych w badaniu miało większe nasilenie w grupie osób, która doświadczyła mobbingu/przemocy, w porównaniu z osobami bez takich doświadczeń (Rysunek 17 oraz tabela 8). Dotyczyło to w pierwszym rzędzie dolegliwości psychosomatycznych. Szansa ich pojawienia się była przeszło 5 razy większa (OR=5,26) w grupie z mobbingiem/przemocą w stosunku do grupy odniesienia czyli osób, które nie doświadczyły mobbingu/przemocy. Ponadto, w grupie tej przeszło 4 i pół razy częściej występowało poczucie, że praca negatywnie wpływa na zdrowie (OR=4,61) oraz że zagraża zdrowiu i bezpieczeństwu (OR=3,23). Częstszy był też stres w pracy (OR=3,41), a także absencje wypadkowe i chorobowe (odpowiednio: OR=3,08 i 2,32). Przeciwnieństwo absencji czyli prezentyzm również był przeszło dwa razy częstszy (OR=2,4) w grupie z mobbingiem/przemocą niż wśród osób bez takich problemów.

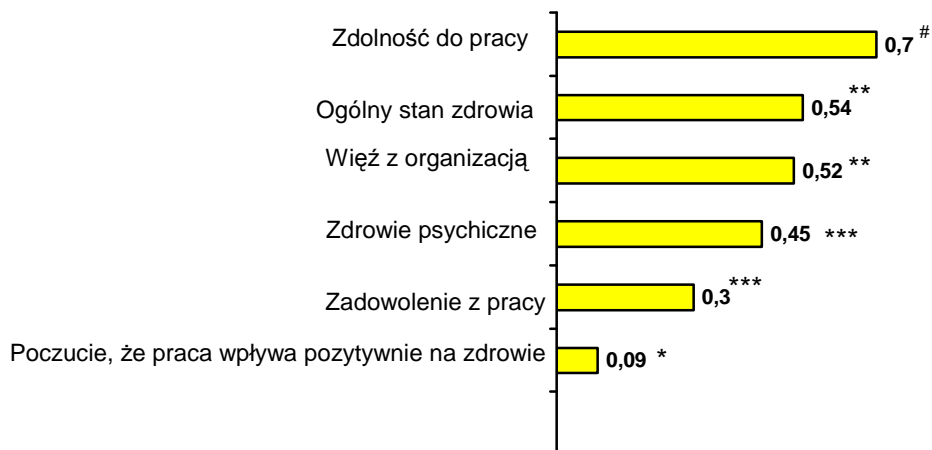
Z kolei pozytywne przejawy zdrowia (rysunek 18 oraz tabela 8) występowały rzadziej. Około dwa razy rzadziej dobrze oceniano: ogólny stan swego zdrowia (OR=0,54), zdrowie psychiczne (OR=0,46), więź z organizacją (OR=0,52). Jeszcze rzadsze było poczucie zadowolenia z pracy (OR=0,3), a najrzadsze – poczucie, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie (OR=0,09).



objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: negatywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły mobbingu/przemocy) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły mobbingu/przemocy). Wynik istotny statystycznie przy: #p<.10, \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 17: Szanse występowania **negatywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających mobbingu/przemocy – próba polska





objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: pozytywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły mobbingu/przemocy) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły mobbingu/przemocy). Wynik istotny statystycznie przy: #p<.10, \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 18: Szanse występowania **pozytywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających mobbingu/przemocy – próba polska

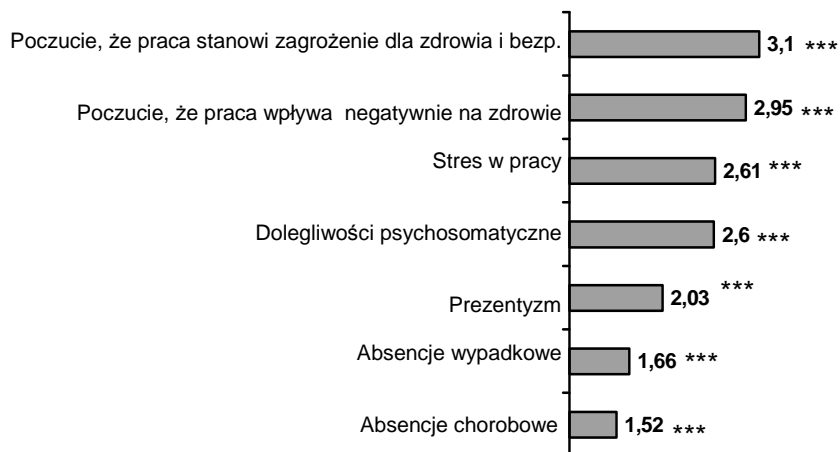
Tabela 8: Mobbing/przemoc jako predyktor zdrowia (próba polska) – wyniki analiz regresji logistycznej

Wskaźniki zdrowia	Współczynnik regresji b	p	OR	(95% przedział ufności dla OR)
Ogólny stan zdrowia	-0.61	.006	0.54	(0.35-0.84)
Poczucie, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie	-2.44	.012	0.09	(0.01-0.58)
Poczucie, że praca wpływa negatywnie na zdrowie	1.53	.000	4.61	(3.03-7.02)
Poczucie, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeń	1.17	.000	3.23	(2.12-4.93)
Stres w pracy	1.23	.000	3.41	(2.32-5.03)
Zadowolenie z pracy	-1.21	.000	0.30	(0.19-0.47)
Zdrowie psychiczne	-0.80	.000	0.45	(0.30-0.68)
Dolegliwości psychosomatyczne	1.71	.000	5.26	(3.49-8.74)
Zdolność do pracy	-0.36	.090	0.70	(0.46-1.06)
Absencje chorobowe	0.84	.000	2.32	(1.57-3.42)
Absencje wypadkowe	1.13	.018	3.08	(1.21-7.84)
Prezentyzm	0.88	.000	2.40	(1.60-3.60)
Więź z organizacją	-0.65	.001	0.52	(0.35-0.78)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.:odds ratio), oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: stanów zdrowia i samopoczucia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły mobbingu/przemocy) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły mobbingu/przemocy).

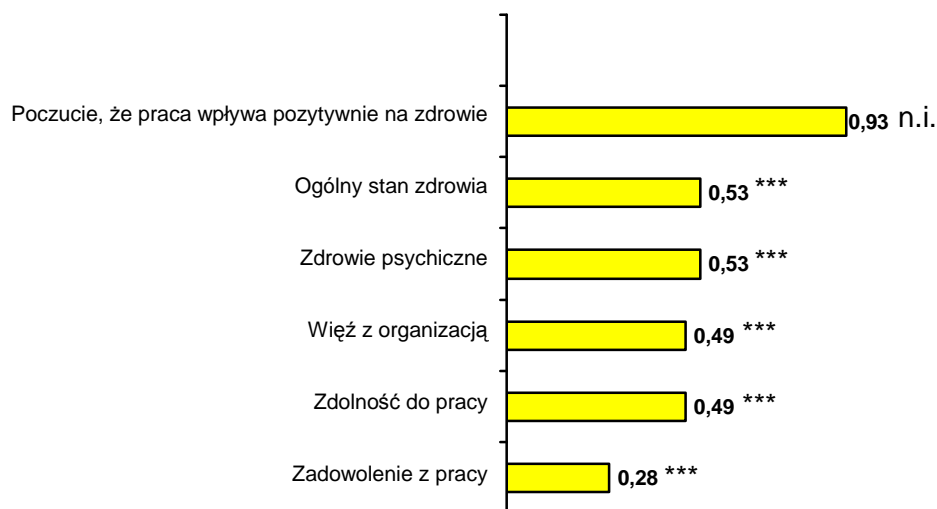
Wyniki analiz regresji logistycznej przeprowadzane na całej próbie EU27 były pod wieloma względami zbliżone do wcześniej omówionych polskich wyników (Rysunek 19 oraz tabela 9). Stosunkowo największe rozbieżności dotyczyły dolegliwości somatycznych: choć w obu próbach występowały one częściej w grupie z mobbingiem/przemocą niż w grupie odniesienia, to w próbie EU27 przewaga ta nie była tak wysoka (OR=2,6) jak w próbie polskiej (OR=5,26). Również pozostałe wskaźniki OR były niższe w próbie EU27 niż w próbie polskiej. Natomiast względne nasilenie negatywnych przejawów zdrowia wśród osób z mobbingiem/przemocą – w stosunku do grupy odniesienia – było podobne w obu próbach. Poza wspomnianymi dolegliwościami psychosomatycznymi, do najbardziej nasilonych należał stres w pracy, poczucie, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa oraz poczucie, że wpływa negatywnie na zdrowie (EU27: OR odpowiednio: =2,21, 3,1 oraz 2,95). Z kolei, absencje wypadkowe i chorobowe oraz prezentyzm należało do stosunkowo rzadszych (EU27: OR odpowiednio: =1,66, 1,52 oraz 2,03).

Szanse występowania pozytywnych stanów zdrowia (Rysunek 3.2b) wśród osób z mobbingiem/przemocą jest w próbach PL i EU 27 jeszcze bardziej zbliżone. Podobnie jak to było w opisanej wcześniej próbie polskiej, tak i w próbie UE27, prawdopodobieństwo dobrego ogólnego stanu zdrowia, dobrego zdrowia psychicznego, a także zdolności do pracy oraz więzi z organizacją było około dwa razy mniejsze wśród osób z mobbingiem/przemocą niż w grupie odniesienia. Zaś prawdopodobieństwo zadowolenia z pracy było – również w obu próbach – np. 3 razy mniejsze. Jedyna różnica dotyczyła poczucia, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie, które w próbie EU27 nie różnicowało grupy z mobbingiem/przemocą od grupy odniesienia (czyli osób, które nie doświadczyły żadnej formy mobbingu/przemocy).



objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: negatywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły mobbingu/przemocy) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły mobbingu/przemocy). Wynik istotny statystycznie przy: #p<.10, \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 19: Szanse występowania **negatywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających mobbingu/przemocy – próba EU27



objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: pozytywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły mobbingu/przemocy) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły mobbingu/przemocy). Wynik istotny statystycznie przy: #p<.10, \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 20: Szanse występowania **pozytywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających mobbingu/przemocy – próba EU27

Tabela 9: Mobbing/przemoc jako predyktor zdrowia (próba EU27) – wyniki analiz regresji logistycznej

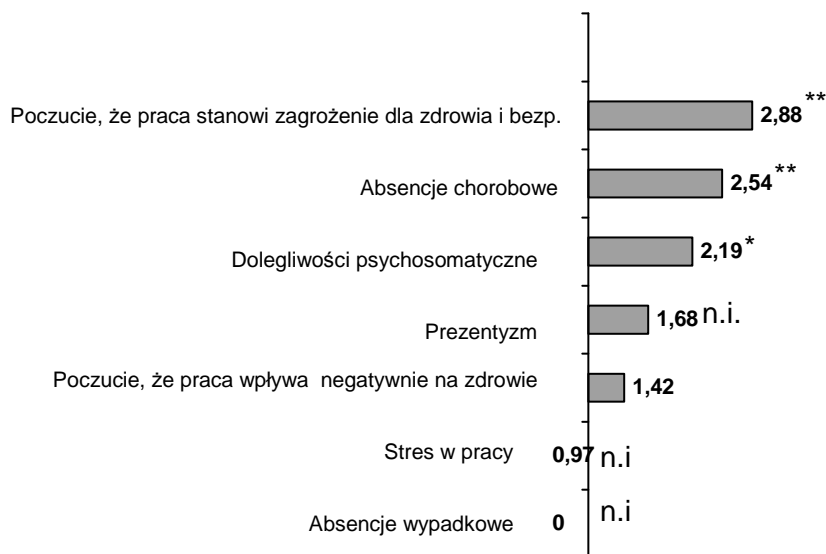
Wskaźniki zdrowia	Współczynnik regresji b	p	OR (95% przedział ufności dla OR)
Ogólny stan zdrowia	-0.64	.000	0.53 (0.49-0.57)
Poczucie, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie	-0.07	.282	0.93 (0.82-1.06)
Poczucie, że praca wpływa negatywnie na zdrowie	1.08	.000	2.95 (2.74-3.17)
Poczucie, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa	1.13	.000	3.10 (2.88-3.34)
Stres w pracy	0.96	.000	2.61 (2.44-2.79)
Zadowolenie z pracy	-1.27	.000	0.28 (0.26-0.31)
Zdrowie psychiczne	-0.63	.000	0.53 (0.50-0.57)
Dolegliwości psychosomatyczne	0.95	.000	2.60 (2.42-2.78)
Zdolność do pracy	-0.71	.000	0.49 (0.46-0.53)
Absencje chorobowe	0.42	.000	1.52 (1.42-1.63)
Absencje wypadkowe	0.52	.000	1.66 (1.45-1.93)
Prezentyzm	0.71	.000	2.03 (1.89-2.17)
Więź z organizacją	-0.71	.000	0.49 (0.46-0.53)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.:odds ratio), oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: stanów zdrowia i samopoczucia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły mobbingu/przemocy) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły mobbingu/przemocy).

### 4.3.2 Dyskryminacja a zdrowie i samopoczucie

W polskiej próbie osoby doświadczające dyskryminacji – w porównaniu do osób bez takich doświadczeń – około trzy razy częściej miały poczucie, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa (OR=2,88), przeszło dwa razy częściej relacjonowały absencje chorobowe (OR=2,54) oraz przeszło dwa razy częściej wykazywały duże nasilenie dolegliwości psychosomatycznych (OR=2.19). Rysunek 21 oraz tabela 10 ilustrują te wyniki. Pozostałe negatywne przejawy zdrowia nie różniły istotnie osób dyskryminowanych i nie-dyskryminowanych.

Z kolei pozytywne przejawy zdrowia były rzadsze w grupie osób dyskryminowanych (rysunek 22 oraz tabela 10). Około dwa razy rzadziej relacjonowano więź z organizacją oraz określano ogólny stan zdrowia jako dobry (OR odpowiednio: 0,47 i 0,45), a około trzy razy rzadziej relacjonowano zadowolenie z pracy, zdolności do pracy oraz dobry stan zdrowia psychicznego (OR odpowiednio: 0,32, 0,31 i 0,27).



objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: negatywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły dyskryminacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły dyskryminacji). Wynik istotny statystycznie przy: #p<.10, \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 21: Szanse występowania **negatywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających dyskryminacji – próba polska



objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: pozytywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły dyskryminacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły dyskryminacji).  
Wynik istotny statystycznie przy: #p<.10, \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 22: Prawdopodobieństwo **pozytywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających dyskryminacji – próba polska

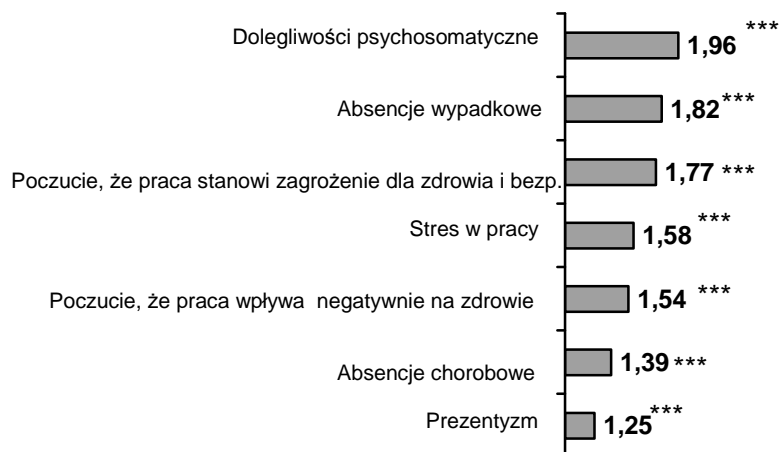
Tabela 10: Dyskryminacja jako predyktor zdrowia (próba polska) – wyniki analiz regresji logistycznej

Wskaźniki zdrowia	Współczynnik regresji b	p	OR (95% przedział ufności dla OR)
Ogólny stan zdrowia	-0.79	.026	0.45 (0.23-0.91)
Poczucie, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie	0.62	.270	1.86 (0.62-5.63)
Poczucie, że praca wpływa negatywnie na zdrowie	0.35	.351	1.42 (0.68-2,94)
Poczucie, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa	1.06	.004	2.88 (1.42-5.85)
Stres w pracy	-0.03	.933	0.97 (0.48-1.96)
Zadowolenie z pracy	-1.16	.002	0.32 (0.15-0.66)
Zdrowie psychiczne	-1.31	.002	0.27 (0.12-0.63)
Dolegliwości psychosomatyczne	0.79	.037	2.19 (1.05-4.58)
Zdolność do pracy	-1.19	.005	0.31 (0.13-0.70)
Absencje chorobowe	0.93	.008	2.54 (1.28-5.04)
Absencje wypadkowe	-18,79	.998	0.00
Prezentyzm	0.52	.141	1.68 (0.84-3.36)
Więź z organizacją	-0.76	.040	0.47 (0.23-0.97)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.:odds ratio), oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: stanów zdrowia i samopoczucia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły dyskryminacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie dyskryminacji).

W próbie UE27, wszystkie negatywne przejawy zdrowia były bardziej nasilone w grupie osób dyskryminowanych w stosunku do grupy odniesienia (rysunek 23 oraz tabela 11). Dotyczyło to w pierwszej kolejności dolegliwości psychosomatycznych, absencji chorobowych oraz poczucia, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa (OR odpowiednio: 1,96, 1,82 i 1,77), a w dalszej kolejności: stresu w pracy, poczucia, że praca wpływa negatywnie na zdrowie oraz absencji chorobowych i prezentyzmu (OR odpowiednio: 1,58, 1,54, 1,39 i 1,25).

W próbie tej odnotowano zaskakujący wynik odnośnie poczucia, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie. Można było spodziewać się, że tak jak w przypadku pozostałych pozytywnych przejawów zdrowia, szanse wystąpienia takiego poczucia będą mniejsze w grupie osób dyskryminowanych w stosunku do nie-dyskryminowanych. Tymczasem okazało się być odwrotnie - około półtora razy częściej poczucie takie towarzyszyło osobom dyskryminowanym (należy tu zauważyć, że choć we wcześniej omawianej próbie polskiej, analogiczny wynik był nieistotny statystycznie, to jednakże tendencja była podobna, tj. większe nasilenie tego poczucia w grupie osób dyskryminowanych). Wszystkie pozostałe pozytywne przejawy zdrowia, jak zdolność do pracy, ogólny stan zdrowia, zdrowie psychiczne, więź z organizacją oraz zadowolenie z pracy, były istotnie mniej nasilone w grupie osób dyskryminowanych (rysunek 24 oraz tabela 11).



objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: negatywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły dyskryminacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły dyskryminacji). Wynik istotny statystycznie przy: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ ; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 23: Szanse wystąpienia **negatywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających dyskryminacji – próba EU27



objaśnienia: Cyfry przy słupkach to wartości ilorazu szans (OR). Oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: pozytywnych stanów zdrowia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły dyskryminacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły dyskryminacji).

Wynik istotny statystycznie przy: #p<.10, \*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001; n.i. = wynik nieistotny statystycznie

Rysunek 24: Szanse wystąpienia **pozytywnych** stanów zdrowia w grupie osób doświadczających dyskryminacji – próba EU27

Tabela 11: Dyskryminacja jako predyktor zdrowia (próba EU27) – wyniki analiz regresji logistycznej

Wskaźniki zdrowia	Współczynnik regresji b	p	OR (95% przedział ufności dla OR)
Ogólny stan zdrowia	-0.45	.000	0.64 (0.57-0.71)
Poczucie, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie	0.35	.000	1.41 (1.20-1.67)
Poczucie, że praca wpływa negatywnie na zdrowie	0.43	.000	1.54 (1.39-1.71)
Poczucie, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa	0.57	.000	1.77 (1.59-1.96)
Stres w pracy	0.46	.000	1.58 (1.44-1.75)
Zadowolenie z pracy	-0.78	.000	0.46 (0.41-0.51)
Zdrowie psychiczne	-0.48	.000	0.62 (0.56-0.69)
Dolegliwości psychosomatyczne	0.67	.000	1.96 (1.77-2.16)
Zdolność do pracy	-0.22	.000	0.80 (0.72-0.89)
Absencje chorobowe	0.34	.000	1.39 (1.27-1.54)
Absencje wypadkowe	0.60	.000	1.82 (1.51-2.19)
Prezentyzm	0.22	.000	1.25 (1.13-1.38)
Więź z organizacją	-0.65	.000	0.52 (0.47-0.57)

objaśnienia: współczynnik b = współczynnik regresji logistycznej; p = poziom istotności statystycznej, n.i. = wynik nieistotny statystycznie; OR = iloraz szans (ang.:odds ratio), oznacza on stosunek szans wystąpienia danego zdarzenia (tu: stanów zdrowia i samopoczucia) w badanej grupie (tu: grupie osób, które doświadczyły dyskryminacji) do szansy wystąpienia tego samego zdarzenia w grupie odniesienia (tu: grupie osób, które nie doświadczyły dyskryminacji).

## 5. Dyskusja Wyników

Wyniki przeprowadzonych analiz sugerują, że odpowiedź na pytanie o to czy restrukturyzacja firmy ma wpływ na pojawienie się niekorzystnych zjawisk społecznych jak mobbing, przemoc czy dyskryminacja, zależy od tego jaki rodzaj restrukturyzacji ma się na uwadze typu restrukturyzacji.

Niekorzystne konsekwencje najbardziej widoczne są przy takiej restrukturyzacji, która polega wyłącznie na wewnętrznej reorganizacji firmy, a nie zakłada wprowadzania żadnych nowych procesów i technologii. Wówczas, jak wskazały wyniki analiz przeprowadzonych na polskiej próbie, szansa pojawienia się mobbingu/przemocy jest 2,5 razy większa, a szansa pojawienia się aktów dyskryminacji aż blisko 4 razy większa niż wśród osób, które nie doświadczyły żadnej restrukturyzacji. Analogiczne analizy, przeprowadzone na znacznie większej próbie wszystkich krajów UE27, potwierdziły tę tendencję: w tym przypadku szansa mobbingu/przemocy było blisko 1,7 razy większa, a dyskryminacji 1,8 razy większa niż w grupie odniesienia tj. osób, które nie doświadczyły żadnego rodzaju restrukturyzacji.

Inna sytuacja występuje, gdy restrukturyzacja polega wyłącznie na wprowadzaniu nowych procesów i technologii. Wówczas w polskiej próbie, szansa pojawienia się mobbingu/przemocy, a także dyskryminacji, jest taka sama jak wśród osób, które nie przeszły żadnej restrukturyzacji. Odnośnie mobbingu/przemocy podobny wynik otrzymano w próbie wszystkich krajów UE. Natomiast odnośnie dyskryminacji, wyniki w próbie UE27 wskazywały, że ma ona większe szanse pojawienia się również przy tej formie restrukturyzacji (o 1,2 razy większe) w porównaniu do grupy bez żadnej restrukturyzacji. Warto jednak zwrócić uwagę, że jest to ciągle jeszcze niższa szansa niż przy restrukturyzacjach sprowadzających się wyłącznie do reorganizacji (odpowiednio, 1,2 oraz 1,8).

Uzyskane wyniki wskazują na mechanizm leżący u podstaw związku restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą oraz dyskryminacją. Można na ich podstawie przyjąć, że to psychospołeczne właściwości pracy są istotnym ogniwem łączącym oba zjawiska ze sobą. Na ich podstawie można wyjaśnić dlaczego dana forma restrukturyzacji jest związana z negatywnymi zjawiskami, tj. mobbingiem/przemocą i dyskryminacją lub też nie jest z nimi związana, czy też jest związana słabiej.

I tak, jeśli zaobserwowaliśmy tak silny związek pomiędzy restrukturyzacją sprowadzającą się wyłącznie do reorganizacji a mobbingiem/przemocą i dyskryminacją, to prawdopodobnie



dlatego, że ta **forma restrukturyzacji (wyłącznie reorganizacja) związana była wyłącznie z niekorzystnymi właściwościami pracy, a one z kolei sprzyjały mobbingowi/przemocy oraz dyskryminacji**. W próbie polskiej, na 13 analizowanych właściwości pracy – z sześcioma niekorzystnymi właściwościami, a w próbie EU27 – z aż 11!. W próbie polskiej, dwie z tych właściwości spełniały kryteria statystyczne stawiane mediatorom. Tak więc wykazano, że polscy pracownicy, którzy doświadczyli restrukturyzacji polegającej wyłącznie na reorganizacji firmy, odczuwali większą niepewność pracy oraz większe obciążenie emocjonalne niż pracownicy, którzy nie przeszli żadnej restrukturyzacji. A z kolei obie te właściwości pracy związane były z częstszym doświadczaniem przez nich mobbingu/przemocy. Ponieważ próba EU27 była znacznie liczniejsza, analogiczne tendencje były lepiej widoczne. W tym przypadku kryterium statystyczne mediacji spełniało 8 niekorzystnych cech pracy. Tak więc wśród pracowników Unii, ci którzy przeszli restrukturyzację polegającą wyłącznie na reorganizacji pracowali dłużej i intensywniej, odczuwali większe obciążenie emocjonalne, większą niepewność pracy i większe zagrożenia fizyczne, a jednocześnie gorzej oceniali możliwość partycypacji w decyzjach, wynagrodzenie, możliwość realizowania własnych pomysłów oraz nagrody wewnętrzne płynące z pracy. Wszystkie te okoliczności związane były z częstszym doświadczaniem przez nich mobbingu/przemocy.

W polskiej próbie, ze względów statystycznych<sup>6</sup>, nie było możliwe sprawdzenie pośredniczącej roli psychospołecznych właściwości pracy w relacji: wyłącznie reorganizacja – dyskryminacja. Natomiast analiza przeprowadzona na próbie UE27 wykazała, że również w tym przypadku wyłącznie niekorzystne właściwości pracy były mediatorami tej relacji, a ich lista była zbliżona do tych, które wymieniono powyżej w kontekście wyników analiz dotyczących mobbingu/przemocy.

Psychospołeczne właściwości pracy są przyczyną wyjaśniającą dlaczego restrukturyzacją sprowadzającą się wyłącznie do wprowadzania nowych procesów i technologii nie stwarza większego ryzyka mobbingu/przemocy ani w próbie polskiej, ani w próbie EU27, a ponadto w próbie polskiej nie stwarza także większego ryzyka dyskryminacji. Otóż dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że **wprowadzanie nowych procesów i technologii oferuje indywidualnemu pracownikowi szereg nowych możliwości oraz bardziej korzystne warunki pracy**. Taką interpretację bardzo wyraziście potwierdzają wyniki analiz przeprowadzonych na próbie UE27. Pokazują one, że ta forma restrukturyzacji stwarza pracownikom lepsze perspektywy rozwoju oraz daje szanse lepszych zarobków w

---

<sup>6</sup> W polskiej próbie, podgrupa respondentów, którzy przeszli wyłącznie reorganizację, a jednocześnie doświadczyli aktów dyskryminacji była zbyt mało liczna, by przeprowadzić analizy mediacyjne uwzględniające właściwości pracy.

porównaniu do pracy w przedsiębiorstwach nie-restrukturyzowanych. Ponadto zapewnia większe możliwości partycypowania w decyzjach, uzyskiwania wsparcia społecznego, lepszego przywództwa oraz co ważne – zmniejsza niepewność pracy w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych. Z kolei wszystkie te okoliczności sprzyjają rzadszym aktom mobbingu/przemocy oraz dyskryminacji. W próbie polskiej wspomniane wyżej zależności nie uzyskiwały istotności statystycznej, co jednak można przypisać – z dużym prawdopodobieństwem – małej liczebności próby<sup>7</sup>. Wprowadzanie nowych procesów i technologii jest też źródłem niekorzystnych właściwości pracy. Są one mniej liczne niż w przypadku restrukturyzacji polegającej reorganizacji (reorganizacje predyktorem 11 niekorzystnych właściwości pracy, wprowadzanie nowych technologii – 4-ech), ale jednak są. Głównie sprowadzają się one do tego, że praca jest bardziej intensywna niż w przedsiębiorstwach nie-restrukturyzowanych oraz częściej kontynuowana również w czasie wolnym, a także stwarza więcej zagrożeń fizycznych. I pewnie dlatego, że restrukturyzacja polegająca wyłącznie na wprowadzaniu nowych procesów i technologii współwystępuje zarówno z korzystnymi warunkami pracy, które przeciwdziałają mobbingowi, jak i z negatywnymi, które mu sprzyjają, to ostatecznie ten rodzaj restrukturyzacji nie stwarza większego ryzyka mobbingu/przemocy w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych. Natomiast ryzyko dyskryminacji może być przy tym rodzaju restrukturyzacji jednak nieco większe niż w przedsiębiorstwach nie-restrukturyzowanych. Pokazały to analizy na próbie UE27. Prawdopodobnie odpowiedzialny jest za negatywny komponent warunków pracy, który ta restrukturyzacja pociąga za sobą, a więc większa ilość pracy i więcej zagrożeń fizycznych. Może to skłaniać do nierównych podziałów, na przykład, tym „gorszym” pracownikom przydziela się więcej pracy i na bardziej zagrożonych odcinkach.

W dotychczasowym podsumowaniu przeciwstawiane były dwa skrajne rodzaje restrukturyzacji, tj. restrukturyzacja polegająca wyłącznie na reorganizacjach oraz polegająca wyłącznie na wprowadzaniu nowych technologii. Analizy przeprowadzone oddzielnie dla każdego z tych rodzajów pozwoliły lepiej dostrzec, jak różne mogą być związki restrukturyzacji z mobbingiem/przemocą oraz dyskryminacją. Uzyskane wyniki mają walor poznawczy, bowiem przeczą rozpowszechnionej tezie, udowodnianej w wielu badaniach, że

---

<sup>7</sup> Mniejsza liczebność polskiej próby w porównaniu do próby EU27 sprawiała, że również liczebności w poszczególnych komórkach były nieduże, np. liczebność w komórce *wyłącznie wprowadzanie nowych procesów i technologii + mobbing/przemoc*. Jeśli dodać do tego zróżnicowania grupy w zakresie spostrzeganych właściwości pracy, to „komórki” te stawały się jeszcze mniej liczne, a to albo uniemożliwiało obliczenia lub albo też sprawiało, że wynik nie uzyskiwał istotności statystycznej. Na próbie UE27 stwierdzane prawidłowości były lepiej widoczne.

restrukturyzacja jest zawsze dla jednostki obciążająca, stresująca i pogarsza warunki pracy. Pokazują, że restrukturyzacja polegająca wyłącznie na wprowadzaniu nowych procesów i technologii ma też szereg zalet – również z punktu widzenia jednostki – w porównaniu do pracy w przedsiębiorstwach nie-restrukturyzowanych. I co ważne, nie stwarza zwiększonego ryzyka mobbingu/przemocy.

Należy jednak mieć na uwadze, że w realnym życiu nie zawsze mamy do czynienia z czystymi rodzajami restrukturyzacji. Często mają one charakter mieszany, tj., konkretny proces restrukturyzacyjny polega zarówno na reorganizacji przedsiębiorstwa, jak i jednoczesnym wprowadzaniu nowych procesów i technologii. Uwzględniony w niniejszych analizach wskaźnik *wprowadzanie nowych procesów i technologii* miał taki mieszany charakter. (Obejmował bowiem wszystkich respondentów, którzy twierdząco odpowiedzieli na pytanie o wprowadzanie nowych procesów i technologii. A więc mogli być to zarówno osoby, które twierdząco odpowiedziały tylko na to właśnie pytanie, ale też i tacy, którzy twierdząco odpowiedzieli zarówno na to pytanie, jak i na pytanie o reorganizację). Jest istotne, że w próbie EU27, ten mieszany wskaźnik, okazał się predyktorem mobbingu/przemocy, a także dyskryminacji. Szansa wystąpienia mobbingu/przemocy była 1,3 razy większa niż w przedsiębiorstwach nie-restrukturyzowanych, a szansa wystąpienia dyskryminacji – 1,5 razy większa. Świadczyłoby to o tym, że mieszane restrukturyzacje, nawet jeśli ich składową jest wprowadzanie nowych procesów i technologii, jednak zwiększają szansę wystąpienia zarówno mobbingu, jak i dyskryminacji. Również i w tym przypadku, psychospołeczne właściwości pracy stanowią mechanizm częściowo tłumaczący zaobserwowaną zależność. W próbie UE27, wskaźnik *wprowadzanie nowych procesów i technologii* był istotnie związany z aż pięcioma niekorzystnymi właściwościami pracy. Sprowadzały się one do większych wymagań ilościowych (praca w czasie wolnym, o dużej intensywności), emocjonalnych, jakościowych (złożona praca) oraz zagrożeń fizycznych. Z kolei wszystkie te właściwości prowadziły do większego mobbingu/przemocy. Mediatorami omawianego związku było też siedem korzystnych właściwości pracy, np. partycypacja w decyzjach, dobre perspektywy rozwoju, czy mniejsza niepewność pracy. Wszystkie one związane były ujemnie z mobbingiem/przemocą, a także z dyskryminacją. Mimo, że pozytywne aspekty warunków pracy były tak wyraziste, to jednak – jak powiedziano – w próbie UE27 ta mieszana forma restrukturyzacji była związana z większą szansą pojawienia się mobbingu/przemocy oraz dyskryminacji w stosunku do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych.

Uzyskane wyniki potwierdziły dotychczasowe doniesienia o negatywnym związku pomiędzy doświadczeniem mobbingu/przemocy a zdrowiem i samopoczuciem pracownika. W polskiej próbie zwraca uwagę szczególnie wysoka szansa pojawienia się dolegliwości

psychosomatycznych, ale większa jest także szansa pojawienia się wszystkich innych analizowanych przejawów złego samopoczucia, jak poczucia, że praca stanowi zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa, że negatywnie wpływa na zdrowie. Z kolei, szanse dobrego stanu zdrowia są u osób doświadczających mobbingu/przemocy istotnie mniejsze, np. w zakresie zdrowia psychicznego, czy ogólnego stanu zdrowia. Gorszy jest też stosunek do pracy przejawiający się więzią z organizacją czy zadowoleniem z pracy.

Dla instytucji ubezpieczeniowych szczególnie istotny wydaje się wynik wskazujący, że polscy pracownicy doświadczający mobbingu/przemocy przeszło dwa razy częściej niż pracownicy z przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych mają absencje chorobowe, a przeszło 3 razy częściej – absencje wypadkowe. Wyniki te, chociaż przy nieco niższym ryzyku potwierdzają analizy na całej próbie UE27.

## 6. WNIOSKI

Najważniejsze wnioski z przeprowadzonych analiz są następujące:

1. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa zwiększa szansę występowania negatywnych zjawisk społecznych w postaci mobbingu, przemocy oraz dyskryminacji, jednak wielkość tej szansy zależy od tego, czy restrukturyzacja polega głównie na reorganizacji istniejącej struktury, czy też na wprowadzaniu nowych procesów lub technologii.
  - 1.1 *Restrukturyzacja polegająca wyłącznie na reorganizacji* znacznie zwiększa szansę występowania mobbingu/przemocy w przedsiębiorstwie (PL: OR=2,5; EU27: OR=1,7)
  - 1.2 *Restrukturyzacja polegająca wyłącznie na reorganizacji* znacznie zwiększa szansę występowania dyskryminacji w przedsiębiorstwie (PL: OR=4,0; EU27: OR=1,8)
  - 1.3 *Restrukturyzacja polegająca wyłącznie na wprowadzaniu nowych technologii lub procesów* nie zwiększa szansy występowania mobbingu/przemocy w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych.
  - 1.4 *Restrukturyzacja polegająca wyłącznie na wprowadzaniu nowych technologii lub procesów* może zwiększyć szansę występowania dyskryminacji w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych (PL: OR=n.i; EU27: OR=1,2).
  - 1.5 *Mieszana forma restrukturyzacji – reorganizacja łącznie z przypadkami towarzyszącego jej wprowadzania nowych procesów lub technologii* - może zwiększyć szansę występowania mobbingu/przemocy w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych (PL: OR=n.i; EU27: OR=1,7).
  - 1.6 *Mieszana forma restrukturyzacji – reorganizacja łącznie z przypadkami towarzyszącego jej wprowadzania nowych procesów lub technologii* - zwiększa

szansę występowania dyskryminacji w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych (PL: OR=3,0; EU27: OR=1,9).

2. Psychospołeczne właściwości pracy są mediatorami związku pomiędzy restrukturyzacją a mobbingiem/przemocą oraz związku pomiędzy restrukturyzacją a dyskryminacją, tj. restrukturyzacja wpływa<sup>8</sup> na psychospołeczne właściwości pracy, a one z kolei mają wpływ na pojawianie się aktów mobbingu/przemocy oraz dyskryminacji.

2.1 *Restrukturyzacja polegająca wyłącznie na reorganizacji* związana jest wyłącznie z gorszymi psychospołecznymi warunkami pracy w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych, w tym:

- większą intensywnością pracy,
- wyższymi wymaganiami emocjonalnymi,
- większymi zagrożeniami fizycznymi,
- niższymi wynagrodzeniami,
- większą niepewnością pracy.

Z kolei w/w właściwości zwiększają szansę występowania mobbingu/ przemocy.

2.2 *Restrukturyzacja polegająca na wprowadzaniu nowych procesów i technologii* związana jest zarówno z gorszymi warunkami pracy w porównaniu do przedsiębiorstw nie-restrukturyzowanych (m.in., większa intensywność pracy, większa złożoność pracy, większe zagrożenia fizyczne), jak i lepszymi. Do tych ostatnich należą:

- większa partycypacja w decyzjach
- lepszej jakości przywództwo
- większe możliwości realizowania własnych pomysłów.

3. Mobbing/przemoc zwiększa szansę występowania gorszego stanu zdrowia, w tym

- dolegliwości somatycznych,
- poczucia, że praca wpływa negatywnie na zdrowie oraz, że stanowi zagrożenie dla zdrowia,
- stresu w pracy,
- prezentyzmu
- absencji chorobowych i wypadkowych,

a zmniejsza szansę dobrego zdrowia i samopoczucia, w tym:

- ogólnego stanu zdrowia
- zdrowia psychicznego,
- zadowolenia z pracy,
- poczucia więzi z organizacją,

---

<sup>8</sup> O „wpływie” mówimy tu tylko w sensie statystycznym, bowiem analizy miały charakter poprzeczny, a więc nie pozwalają na wnioskowanie o przyczynowości zdarzeń.

- poczucia, że praca wpływa pozytywnie na zdrowie

4. Dyskryminacja zwiększa szansę występowania gorszego stanu zdrowia oraz zmniejsza szansę dobrego zdrowia i samopoczucia (choć w próbie polskiej prawidłowość ta odnotowana w odniesieniu do niektórych tylko wskaźników podanych w pkt 3).

Implikacje praktyczne przeprowadzonych analiz ujęte zostały są w broszurze „Jak ograniczać mobbing, przemoc i dyskryminację w okresie restrukturyzacji firmy?” dołączonej do niniejszego raportu oraz przedstawione są poniżej.

## **7. ZALECENIA PREWENCYJNE DOTYCZĄCE MOBBINGU, PRZEMOCY I DISKRYMINACJI W OKRESIE RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA**

Poniższe zalecenia prewencyjne oparte są nie tylko na wynikach analiz przedstawionych w niniejszym raporcie, ale także na wynikach ostatnio realizowanych projektów poświęconych restrukturyzacji i jej skutkom w zakresie zdrowia i samopoczucia pracowników, przede wszystkim projektu HIRES<sup>9</sup> oraz PSYRES<sup>10</sup>, a także na dobrych praktykach w tej dziedzinie.

Najważniejsze zalecenia prewencyjne są następujące.

### **1. Ograniczanie ryzyka psychospołecznego w okresie restrukturyzacji**

Niewłaściwe psychospołeczne warunki pracy stanowiące skutek uboczny procesów restrukturyzacyjnych, stwarzają grunt sprzyjający pojawianiu się aktów mobbingu, przemocy i dyskryminacji. Z tych też względów, w okresach restrukturyzacji należy zwracać szczególną uwagę na jakość psychospołecznych warunków pracy i szybko reagować, gdy jakość ta niebezpiecznie obniża się. Przy takim podejściu likwiduje się ryzyko niepożądanych zdarzeń już u samego źródła. Zgodne jest to z Dyrektywą Rady Unii Europejskiej 89/391/EEC w sprawie wprowadzania środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, która mówi, że w pierwszym rzędzie należy likwidować źródła zagrożeń, a dopiero gdy to niemożliwe przeciwdziałać ich skutkom.

A oto jakie działania powinny być podjęte, by ograniczyć ryzyko psychospołeczne w okresie restrukturyzacji.

---

<sup>9</sup> HIRES = akronim projektu *Health in Restructuring. Innovative approach and policy recommendations*, który finansowany był przez Komisję Europejską w ramach programu Progress. Koordynacja: prof.T.Kieselbach. W projekcie uczestniczyli partnerzy z 10 krajów UE, w tym z Polski (CIOP-PIB). Więcej:

<http://www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/rapport-hires.pdf>

<sup>10</sup> PSYRES = akronim projektu *Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms* realizowanego w ramach współpracy czterech instytucji: TNO z Holandii, FIOH z Finlandii, NRCWE z Danii i CIOP-PIB z Polski. Więcej: <http://www.psyres.pl>

### **1.1. Ocena ryzyka psychospołecznego przed, w trakcie i po restrukturyzacji**

Punktem wyjścia w ograniczaniu ryzyka psychospołecznego musi być systematyczna jego ocena. Należałoby dokonywać jej w kilku momentach czasowych: przed rozpoczęciem restrukturyzacji, w trakcie jej trwania, a także tuż po zakończeniu procesu i jakiś czas po nim. W ten sposób możliwe będzie uchwycenie dynamiki zmian w środowisku psychospołecznym i szybkie reagowanie, gdy zachodzi taka potrzeba.

Właściwie przeprowadzona ocena ryzyka psychospołecznego powinna:

- brać pod uwagę całokształt psychospołecznych właściwości pracy (które potencjalnie mogą stać się źródłem mobbingu, przemocy i dyskryminacji), a przede wszystkim: wymagania w zakresie ilości i złożoności pracy, autonomię i partycypację pracowników, jasność zadań, wsparcie społeczne w pracy, konflikty międzyludzkie, styl przywództwa, perspektywy rozwoju i awansu, wynagrodzenie, konflikty pracodawcom; należy też brać pod uwagę sam fakt wystąpienia mobbingu, przemocy lub dyskryminacji,
- zbierać dane w oparciu o kwestionariusze (w większych firmach), rozmowy indywidualne (w mniejszych firmach) lub grupowe, dane pochodzące z dokumentacji firmy dotyczące m.in. absencji, fluktuacji, produktywności, itp.,
- zmierzać zarówno do oceny zagrożeń psychospołecznych jak i oceny ich skutków zdrowotnych i organizacyjnych (np. absencje), w tym związku między psychospołecznymi właściwościami pracy a mobbingiem, przemocą i dyskryminacją. Zgodnie z zaleceniami sformułowanymi w ramach *Europejskiego podejścia ramowego do zarządzania ryzykiem psychospołecznym* (Zarządzanie...,2009) takie odnoszenie zagrożeń psychospołecznych do ich skutków może opierać na zwykłym rozumowaniu logicznym (w mniejszych firmach), a może też wykorzystywać techniki statystyczne pozwalające na uogólnienia dotyczące większych grup pracowniczych
- włączać wszystkich pracowników w proces oceny ryzyka psychospołecznego.

### **1.2. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym**

Ocena ryzyka psychospołecznego nie jest celem samym w sobie, ale punktem wyjścia szerszego procesu zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Pełny cykl zarządzania tą formą ryzyka powinien rozpoczynać się od stworzenia grupy kierującej składającej się z przedstawicieli pracodawcy, pracowników i innych ważnych partnerów społecznych, a następnie grupa ta powinna zarządzać ryzykiem uwzględniając następujące fazy procesu:

- ocena ryzyka psychospołecznego
- stworzenie planu działania ( z jasnym określeniem co, kto i kiedy ma zrobić)

- wdrożenie planu działania
- ocena wdrożenia planu działania

Doświadczenia zdobyte w trakcie wdrażania i oceny działań zmierzających do zmniejszenia ryzyka psychospołecznego umożliwiają *uczenie się organizacji* (Zarządzanie, 2009). Dzięki temu proces zarządzania ma szansę być coraz efektywniejszy.

Rodzaje działań, które można zaplanować, a następnie wdrożyć, jest bardzo szeroki. Wszystko zależy od tego jakie problemy dominują w danej organizacji. Typologia możliwych działań podana jest w tabeli 12. Natomiast dalsze zalecenia dotyczą takich przedsięwzięć, które muszą być podjęte przy każdej restrukturyzacji, bez względu na rodzaj problemów psychospołecznych, z którymi aktualnie boryka się.

### **1.3. Monitorowanie materialnego środowiska pracy**

Ważnym pośrednikiem tłumaczącym wpływ restrukturyzacji na mobbing i przemoc, a także na dyskryminację są fizyczne warunki pracy. W trakcie zmian łatwo może dojść do pogorszenia poziomu bezpieczeństwa.. A zwiększenie zagrożeń fizycznych sprzyja mobbingowi/przemocy i dyskryminacji. Stąd ważne jest ich monitorowanie oraz ingerowanie, gdy jest to konieczne. Właściwe zarządzanie w okresie restrukturyzacji wymaga więc zwiększonej aktywności służb bhp.

### **1.4. Dobór i szkolenie kadry kierowniczej odpowiedzialnej za zmiany**

Grupą szczególnie obciążoną restrukturyzacją jest kadra kierownicza, zwłaszcza kadra średniego szczebla. Kierownicy liniowi nie tylko muszą brać udział w planowaniu i przygotowywaniu zmiany, ale także kierować bieżącą pracą przedsiębiorstwa. W związku z tym, jeszcze przed rozpoczęciem restrukturyzacji, warto *dokonać przeglądu kadry kierowniczej, pod kątem planowanych zmian*. Ukierunkuje to dalsze kroki mające na celu ułatwienie im pracy. Do kroków tych należą poniższe posunięcia.

- *Zatrudnienie dodatkowego kierownika zmian*, który zajmuje się wyłącznie zarządzaniem zmianą, pozostawiając sprawy bieżące w gestii starego kierownika. W większych firmach proces doboru kierowników zmian stanowi odrębny proceder obejmujący szereg faz, takich jak: wspólne ustalenie przez partnerów społecznych kryteriów, które powinien spełniać dobry kierownik zmiany, rozmowy i testy kwalifikacyjne kandydatów, a na końcu - dobór osób.
- *Szkolenia kierowników, szczególnie w zakresie komunikacji interpersonalnej*. Kierownicy średniego szczebla są ważnym ogniwem przekazu informacji o zmianie, zarówno informacji „w dół” tj. od naczelnego kierownictwa do



Tabela 12: Typologia działań prewencyjnych ograniczających ryzyko psychospołeczne w organizacji wraz z przykładami

Typ prewencji	Działania ukierunkowane na jednostkę	Działania ukierunkowane na organizację
<p>Prewencja 1-szego rzędu czyli redukowanie źródeł ryzyka</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Szkolenie pracownika pod kątem wykonywanej pracy</li> <li>○ Rozwijanie <i>employability</i> (czyli szkolenie w zakresie umiejętności, które zwiększają szanse pracownika na rynku pracy)</li> <li>○ Promocja zdrowia w pracy, np. promocja zdrowego stylu życia, przeciwdziałania otyłości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projektowanie zadań, np. wzbogacanie pracy</li> <li>○ Dobór osób na stanowiska kierownicze</li> <li>○ Dobór pracowników o odpowiednich kwalifikacjach</li> <li>○ Integrowanie zespołów (<i>team building</i>)</li> <li>○ Klaryfikacja ról zawodowych</li> </ul>
<p>Prewencja 2-szego rzędu czyli doskonalenie umiejętności radzenia sobie z ryzykiem psychospołecznym</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Treningi poznawczo-behawioralne</li> <li>○ Treningi relaksacyjne, np. oddychania, relaksacja neuro-mięśniowa, trening autogenny Shultza</li> <li>○ Trening zarządzania czasem</li> <li>○ Trening asertywności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Treningi nt komunikacji w grupie</li> <li>○ Wdrażanie programów dobrego samopoczucia (<i>well-being</i>) w organizacji</li> <li>○ Doskonalenie kadry kierowniczej</li> </ul>
<p>Prewencja 3-szego rzędu czyli łagodzenie skutków narażenia na ryzyko psychospołeczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poradnictwo psychologiczne</li> <li>○ Konsultacje medyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wsparcie ekspertów zewnętrznych</li> <li>○ Programy powrotu do pracy</li> </ul>

szeregowych pracowników, jak i informacji „w górę” o tym jak przebiega wdrażanie zmiany i jakie nastroje temu towarzyszą. Umiejętność komunikacji jest więc niezbędna i powinna być doskonała na specjalnych treningów. Szczególnym rodzajem komunikacji, którym należy poświęcić uwagę jest kontakt z osobami zwalnianymi.

### **1.5. Społeczna wrażliwość wobec osób zwalnianych**

Sposób rozstawania z pracownikami zwalnianymi ma istotne znaczenie również dla tych, którzy pozostają. Stąd też zachowane muszą być podstawowe zasady wrażliwego społecznie zwalniania. Do najważniejszych należy:

- przyjęcie jasnych, sprawiedliwych kryteriów zwalniania pracowników, uzgodnienie ich z przedstawicielami pracowników, czytelne poinformowanie pracowników i kierowników liniowych o przyjętych kryteriach zwolnień,
- pomoc zwalnianym pracownikom w radzeniu sobie na rynku pracy, poprzez zapewnienie im doradztwa zawodowego, pomocy psychologicznej, doszkalania, oraz pomocy finansowej w okresie przejściowym.

### **1.6. Informacja i komunikacja w okresie zmian**

Pełna informacja i sprawna komunikacja to jeden z czołowych warunków dobrej atmosfery psychospołecznej w okresie restrukturyzacji. Każdy pracownik powinien umieć odpowiedzieć sobie na pytania (które zazwyczaj sobie stawia): po co przeprowadzana jest restrukturyzacja, co dobrego może z niej wynikać, jakie stwarza zagrożenia, jaki będzie miała wpływ na pracę danej osoby, co się w tej pracy zmieni, czy nie będzie trzeba doszkałać, itp. Bezpośredni kierownik oraz inne służby odpowiedzialne za politykę informacyjną powinny umieć zwięźle i jasno odpowiedzieć na te pytania. Gdy zaś czegoś nie wiadomo w danym momencie, to nie powinno się unikać odpowiedzi, ale jasno to zakomunikować.

Informacje powinny być przekazywane na wszystkich szczeblach organizacji:

- *Na poziomie indywidualnego pracownika.* Powinien być on informowany nie tylko poprzez ogólne kanały komunikacyjne, ale także w rozmowach *twarzą w twarz* z kierownikiem. Daje mu to możliwość zadawania dodatkowych pytań, a stąd lepszego zrozumienia swojej sytuacji.
- *Na poziomie grupy pracowniczej.* Dobre efekty daje okresowe organizowanie spotkań grupy pracowniczej, w trakcie których jest możliwość przekazania

bieżących informacji, a także ich przedyskutowania. Z kolei pytania, wątpliwości i postulaty grupy mogą być przekazane wyższemu kierownictwu do rozważenia.

- *Na poziomie całej organizacji.* W większych organizacjach zaleca się stworzenie planu komunikacji w okresie restrukturyzacji. Plan powinien określać, kto jest odpowiedzialny za komunikację w okresie zmian (np., dział HR), jakie informacje i kiedy będą przekazywane, jakimi kanałami, do jakich adresatów, jak sprawdzana będzie efektywność przekazu. Zaleca się korzystanie z szerokiego spektrum kanałów informacyjnych, jak np. intranet, tablice informacyjne, gazeta lokalna (*newsletter*), spotkania informacyjne załogi z naczelnym kierownictwem i inne. Plan komunikacji powinien uwzględniać dwustronne kanały komunikacyjne, a więc nie tylko przepływ informacji od naczelnego kierownictwa do pracowników, ale i odwrotny. Pożądane jest również korzystanie z kanałów, które dają pracownikowi możliwość anonimowego wyrażania swoich opinii, np. skrzynki uwag, gdzie każdy może przekazać swoją opinię.

### **1.7. Włączanie pracowników w proces zmian**

Szeregowy pracownik powinien mieć pewien wpływ na to jaką rolę będzie odgrywał w restrukturyzowanej firmie: co będzie robił, z kim pracował i jak dalej będzie rozwijała się jego kariera zawodowa. Podobnie, grupa pracownicza jako całość powinna mieć wpływ na to, jaki będzie zakres jej prac i jak będzie wyglądała współpraca z innymi działami.

Ważne jest też włączenie kierowników średniego szczebla w proces podejmowanie decyzji dotyczącej zmiany. Są oni nie tylko istotnym ogniwem mogącym przekonać szeregowych pracowników do zmiany, ale także mają dobrą orientację, jak zmiany przyjmowane są przez pracowników i co ewentualnie można poprawić, by usprawnić ich dalsze wdrażanie.

### **1.8. Ocena kwalifikacji pracowników i ich szkolenia pod kątem planowanej zmiany**

Zazwyczaj restrukturyzacja firmy pociąga za sobą modyfikację zadań wykonywanych przez poszczególnych pracowników. Niejednokrotnie pojawiają się zupełnie nowe zadania, do których pracownicy nie są dostatecznie przygotowani. Z tych też względów, już przed restrukturyzacją, powinno się przeprowadzić ocenę kwalifikacji pracowników pod kątem przewidywanych zmian. Dobrze gdy ocena dokonywana przez kierownika czy zewnętrznych ekspertów bierze też pod uwagę samoocenę samego zainteresowanego. Zwykle zdaje on sobie sprawę, gdzie tkwią

jego największe braki. Na tej podstawie planuje się system szkoleń umożliwiających uzupełnienie niezbędnych wiadomości i umiejętności.

### **1.9. Wsparcie psychologiczne w okresie zmian**

Okres restrukturyzacji stanowi duże obciążenie, zarówno dla szeregowych pracowników, jak i dla kierowników. Stąd jest pożądane, by działy HR brały pod uwagę możliwość zorganizowanie dodatkowego wsparcia dla obu tych grup. Wsparcie to może przybierać wiele różnych form, na przykład:

- *poradnictwo psychologiczne*; jego celem jest udzielanie pomocy w rozwiązywaniu osobistych problemów, które w okresie napięć wywołanych zmianą, mogą ulec zaostrzeniu,
- *coaching dla pracowników*; w odróżnieniu od poradnictwa, coaching ukierunkowany jest na poprawę efektywności jednostki w pracy; pozwala pracownikom uświadomić sobie swoje istotne dążenia, wytyczyć linie rozwoju zawodowego, a także zrozumieć swoje emocje i zachowania, które czasem prowadzą do niepożądanych efektów, na przykład konfliktów z innymi,
- *coaching dla kierowników*; w okresie zmian może on pomóc kierownikom w rozwijaniu umiejętności przywódczych, np. w zakresie planowania strategicznego, lepszej komunikacji z podwładnymi czy budowania zespołu,
- *zajęcia relaksacyjne* poprawiające samopoczucie psychiczne i fizyczne, np. treningi w zakresie głębokiego oddychania, relaksacji neuromięśniowej, trening autogenny czy trening uważności (*mindfulness*),

## **2. Polityka anty-mobbingowa i przeciwdziałanie przemocy w organizacji**

Przeciwdziałanie mobbingowi i przemocy w okresie restrukturyzacji firmy jest znacznie łatwiejsze jeśli już wcześniej opracowano w niej i wdrożono politykę przeciwdziałania tym zjawiskom. Polityka taka powinna być sformułowana w formie pisanej i zawierać (por., Zarządzanie, 2009; Chakowski, 2011):

- wyraźne oświadczenie, że w organizacji nie toleruje się żadnych form przemocy, mobbingu i molestowania,
- definicje mobbingu i przemocy wraz z przykładami zachowań oraz z przykładami pożądanych zachowań,
- akty prawne dotyczące mobbingu i przemocy,
- zakresy odpowiedzialności poszczególnych podmiotów: pracodawcy, kierowników, inspektorów bhp, służb medycyny pracy, związków zawodowych
- procedurę składania i rozpatrywania skarg,

- jasne instrukcje dla osób doświadczających mobbingu, osób oskarżonych o mobbing oraz przełożonych
- instrukcje jak zachowywać się wobec klientów, ze strony których grozi przemoc, jak zachowywać się wobec ataków,

Ponadto polityka taka powinna przewidywać organizację szkoleń dla pracowników, na których wyjaśnia się czym jest mobbing i jak można mu przeciwdziałać, a w przypadku szkoleń poświęconych przemocy – w jakich okolicznościach można jej spodziewać, jakie środki zaradcze oferowane są przez organizację oraz jakie działania powinna podjąć osoba atakowana. Analogiczne szkolenia winny być organizowane dla kadry kierowniczej, która powinna umieć identyfikować przypadki mobbingu i przemocy, a w razie ich wystąpienia działać zgodnie z prawem i obowiązującymi regulacjami wewnętrznymi.

W ramach polityki anty-mobbingowej, organizacja powinna też zapewnić pomoc specjalistyczną dla ofiar mobbingu.

Dobre praktyki z zakresu przeciwdziałania przemocy wskazują, że pożądanym jest, by wszystkie miejsca pracy stwarzające ryzyko przemocy ze strony klientów, pacjentów czy innych osób trzecich miały wypracowane procedury postępowania. W trakcie oceny ryzyka w miejscu pracy dobrze jest poddać ocenie także organizację środowiska pracy pod kątem zabezpieczeń przed przemocą.

Wszystkie przypadki przemocy i mobbingu powinny być rejestrowane, a następnie analizowane. Wyniki tych analiz są punktem wyjścia przy modyfikowaniu i uaktualnianiu polityki antymobbingowej i przeciwdziałania przemocy.

### **3. Polityka anty-dyskryminacyjna w organizacji**

Sformułowanie jasnej i czytelnej polityki anty-dyskryminacyjnej może pomóc organizacji w radzeniu sobie z nasilaniem się tego problemu w okresie zmian restrukturyzacyjnych. Do niedawna w Polsce do rzadkości należało tworzenie odrębnej, spisanej na piśmie, polityki w tym zakresie. Sytuacja zmieniła się wraz z pojawieniem się międzynarodowej inicjatywy promowanej przez Komisję Europejską, która polega na wprowadzeniu *Karty Różnorodności*. Inicjatywa realizowana jest w wielu krajach UE, we Francji, Hiszpanii, Włoszech, Austrii, Niemczech, Szwecji, Belgii, Irlandii, Finlandii, Estonii, Luksemburgu, a w Polsce od lutego 2013. Każdy pracodawca może podpisać Kartę, a tym samym zobowiązać się do wprowadzenia w swojej firmie polityki równego traktowania wszystkich pracowników bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, narodowość, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia czy inne czynniki, które bywają przyczyną dyskryminacji.

Polityka taka wymaga m.in.:

- „- wprowadzenia instytucjonalnych, wewnątrz-organizacyjnych rozwiązań w celu rozwoju polityki równego traktowania, w tym wskazania osoby lub zespołu koordynującego przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy,
- wypracowania i wdrożenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów rekrutacji, dostępu do szkoleń i awansów, wynagrodzeń, godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym, ochrony przed mobbingiem oraz ochrony przed nieuzasadnionym zwolnieniem” (Karta Różnorodności, 2013).

Więcej informacji na ten temat: <http://kartaroznorodnosci.pl/pl/karta-w-polsce.html> .

## Literatura cytowana

- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M., Sochalski, J. & Silber, J.H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Academy of Management Executive*, 288, 1987-1993.
- Armstrong-Stassen, M. & Cameron, S.J. (2003). Nurses' job satisfaction and turnover intentions over six-year period of hospital downsizing and amalgamation. *International Journal of Public Administration*, 26(14), 1607-1620.
- Bardasi, E. & Fransescani, M. (2004). The impact of atypical employment on individual well-being: Evidence from a panel of British workers. *Social Science and Medicine*, 58, 1671-1688.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bohle, P., Quinlan, M. & Mayhew, C. (2001). The health and safety effects of job insecurity: an evaluation of the evidence. *Economic and Labour relations review*, 12, 32-60.
- Campbell-Jamison, F., Worrall, L., & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organisations. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 35-58.
- Chakowski M. (2011) *Mobbing. Aspekty prawno-organizacyjne*. Wyd. 2. Bydgoszcz, Oficyna Wydawnicza Branta.
- Coyne, I., Chong, P.S.-L, Seigne, E, Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences, and perceptions of working environment. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 12, 3, 209-228.
- Cox, T. (2008). *Conceptualising restructuring: The 1990s onwards*. Referat wygłoszony na spotkaniu zespołu HIREs, Brema (Niemcy), 21/22 styczeń 2008.
- European Monitoring Centre for Change:  
<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.htm>
- Frone, M.R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93, 199-206.
- Glasø, L., Matthiesen, S.B., Nielsen, M.B., Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, s. 1-7.

- Greubel, J. & Kecklund, G. (2011). The impact of organizational changes on work stress, sleep, recovery and health. *Industrial Health*, 49(3), 353-364.
- Hauge, L.J., Skogstad, A., & Einersen, S. (2007). Relationship between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21, 3, 220-242.
- Kalimo, R., Taris, T.W. & Schaufeli, W.B., 2003. The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: an equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 91-109
- Kieselbach, Th., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in Restructuring: Innovative Approaches and Policy Recommendations*. München, Mering: Rainer Hamper Verlag.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, I., Griffiths, A., & Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: a 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 14, 59-73.
- Kivimäki, M., Honkonen, T., Wahlbeck, K., Elovainio, M., Pentti, J., Klaukka, T., Virtanen, M. & Vahtera, J. (2007). Organisational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *Journal of Community and Environmental Health*, 61, 154-158.
- Kodeks Pracy. <http://kodekspracy.republika.pl/dzia%B301.htm>
- Lee, G. & Teo, A. (2005). Organisational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 23-39.
- Mikkelsen, E.G. & Einersen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.
- Milczarek, M., Vartia, M., Pahkin, K., i in. (2010). *Workplace violence and harassment: a European picture*. European Agency for Safety and Health at Work. Luxemburg, Publications Office of the European Union.
- Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2004). Repeated downsizing contact: The effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 247-257.
- Niedhammer I., David, S., Deioanni S. And 143 occupational physicians (2006). Associations between workplace bullying and depressive symptoms in French working population. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 251-259.
- Neuman, J., Baron, R. (2003). Social antecedents of bullying 2003: A social interactionist perspective. In Einersen S. Et al. (eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace* :



- International perspectives in reserach and practice*, Taylor & Francis, London and New York, 185-202.
- Nielsen, M.,B. & Einarsen, S. (2012) Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress* 26(4), 309-332.
- Noer, D.M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organisations*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Notelaers, G, De Witte, H.& Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487-504.
- Parent-Thirion, A., et al. 2007. *Fourth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Parent-Thirion, A., et al. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Porozumienie Ramowe dotyczące nękania i przemocy w miejscu pracy* (2007). [http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20Harassment%20&%20Violence%20-PL.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20Harassment%20&%20Violence%20-PL.pdf)
- Trépanier,S.G., Fernet, C & Austin,S.(2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work and stress*, 27, 2,123-140.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P. & Ferrie, J. E. (2004). Organisational downsizing, sickness absence and mortality. *British Medical Journal*, 328, 555.
- Vartia, M.(2001). Consequence of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27,1, 63-69..
- Weighting Report*. 5th EWCS (2010). <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/documents/weighting.pdf>
- Wiezer N., Nielsen K., Pahkin K., Widerszal-Bazyl M., Jong T., Mattila-Holappa P., Mockało Z. (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being. CIOP-PIB, Warsaw.
- Westgaard, R.H. & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems. A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42, 261-296.
- Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą* (2008). GUS, Warszawa.

Zapf,D., Knorz,C. & Kulla,M.(1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 2, 215-37.

Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie (2009).

Warszawa: CIOP-PIB.

Też dostępne: [http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9788373730489\\_pol.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9788373730489_pol.pdf)

## **ZAŁĄCZNIKI**

- **Kwestionariusz EWCS 2010**
- **Tabele 1-14**