MOBBINGUL ORGANIZAȚIONAL

ORGANIZATIONAL MOBBING

Tatiana MACOVEI, dr., conf. univ.,
Universitatea de Stat din Moldova

Abstract: Mobbing is a generalized form of workplace abuse. Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication which is directed in a systematic manner by one or more individuals, mainly toward one individual, who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenseless position and held there by means of continuing mobbing activities. Mobbing is a term used to describe a variety of behaviors in the workplace that amount to emotional abuse by workers of a fellow employee or employees. The term is used when a group of workers rather than a single worker engages in this hostile behavior, collectively making life difficult for someone on the job in a concerted fashion. The mobbing actors can be colleagues, superiors or subordinates, and this behavior can affect workers in businesses of all sizes, including at smaller companies.

Keywords: *harassment, dignity, mobbing.*

Mobbingul este o formă a discriminării salariaților, prin care se aduce o atingere gravă demnității în muncă a salariaților. Mobbing-ul reprezintă o comunicare neetică la locul de muncă, drept rezultat al acesteia unui salariat i se creează o ambianță de muncă tensionată din punct de vedere psihologic, aducându-se astfel atingere demnității salariatului. Ca sinonim termenului de „hărţuire" se foloseşte termenul englez – mobbing, care potrivit Dicţionarului explicativ al limbii române [1] semnifică exercitare a stresului psihic asupra cuiva la locul de activitate. Cel care a lansat şi a impus în mediile de muncă acest concept a fost cercetătorul de origine suedeză Heinz Leymann, care utiliza termenul de „mobbing" pentru a desemna setul de acțiuni agresive psihologice, de injustiţie, denigrare, hărţuire psihologică, vexare, discreditare profesională, batjocorire la locul de muncă. Cercetătorul suedez propune două accepţiuni: a) cea atenuată: mobbing-ul apare ca un fenomen de „persecuţie" la locul de muncă; b) cea radicală: căruia îi spune „psihoteroare la locul de muncă" [2, p. 167].

Hărțuirea morală este un fenomen destul de des întâlnit la locul de muncă, însă, problema constă în aceea că victimele mobbingului nu reclamă cazurile de mobbing, respective acestea sunt trecute cu vederea de către angajator, fie în cunoștință de cauză, fie nu, ceea ce face ca acest fenomen să ia amploare.

La nivel mondial reglementări în materia interzicerii hărțuirii morale la locul de muncă se regăsesc în legislația multor state. La nivel european Suedia

este prima țară membră a Uniunii Europene care a introdus în legislația sa (anul 1993) conceptul de „hărțuire morală a salariaților la locul de muncă, iar în Franța conceptul de „hărțuire morală a salariaților la locul de muncă" a fost introdus în uz de către instanțele de judecată în anul 1960, înainte ca acest concept să obțină caracter juridicizat. Pe cale de consecință, recunoașterea acțiunii de mobbing la locul de muncă printr-o hotărâre judecătorească a dus ulterior la reglementarea conceptului de hărțuire morală a salariaților la locul de muncă, iar la 17 ianuarie 2002, legislația franceză a introdus atât în Codul muncii, cât și în Codul penal, articole ce incriminau acțiunile de hărțuire morală a salariaților la locul de muncă.

Acordul privind hărțuirea și violența la locul de muncă a fost semnat la nivelul Uniunii Europene în aprilie 2007. Scopul acestui document este: a) să sporească nivelul de înțelegere și conștientizare despre violența și hărțuirea la locul de muncă; b) să ofere angajatorilor, angajaților și reprezentanților lor la toate nivelurile o strategie orientată spre acțiune, pentru a identifica, preveni și rezolva problemele legate de hărțuire și violență la locul de muncă.

Art.2 al Directivei Europene nr. 2006/54/CE privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și a egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă [3] definește hărţuirea ca fiind situaţia în care se manifestă un comportament indezirabil legat de sexul unei persoane, având ca obiect sau ca efect prejudicierea demnităţii unei persoane şi crearea unui cadru intimidant, ostil, degradant, umilitor sau ofensator.

Carta Socială Europeană (revizuită) [4], art.26 pct.2 prevede „Dreptul la demnitate în muncă", care stipulează următoarele: „în vederea asigurării exercitării efective a dreptului tuturor lucrătorilor la protecţia demnităţii lor în muncă, părţile se angajează, în consultare cu organizaţiile patronilor şi lucrătorilor: 1) să promoveze sensibilizarea, informarea şi prevenirea în materie de hărţuire sexuală la locul de muncă sau în legătură cu munca şi să ia orice măsură adecvată pentru protejarea lucrătorilor împotriva unor astfel de comportamente; 2) să promoveze sensibilizarea, informarea şi prevenirea în materie de acte condamnabile sau explicit ostile şi ofensatoare, dirijate în mod repetat împotriva oricărui salariat la locul de muncă sau în legătură cu munca, şi să ia orice măsură adecvată pentru protejarea lucrătorilor împotriva unor astfel de comportamente". Iar art. 26 al cartei prevede: „în vederea asigurării exercitării! efective a dreptului lucrătorilor la protecţia demnităţii, părţile se angajează, în consultare cu organizaţiile patronilor şi lucrătorilor să promoveze sensibilizarea, informarea şi prevenirea în materie de acte condamnabile sau explicit ostile şi ofensatoare dirijate de o manieră repetată împotriva fiecărui salariat la locul de muncă sau în legătură cu munca şi să ia orice măsuri adecvate pentru protejarea lucrătorilor împotriva unor astfel de comportamente".

Legislația Republicii Moldova are reglementări în materia interzicerii hărțuirii morale a salariaților la locul de muncă. Astfel Legea RM cu privire la

asigurarea egalităţii [5] definește hărţuirea drept – orice comportament nedorit, care conduce la crearea unui mediu intimidant, ostil, degradant, umilitor sau ofensator, având drept scop sau efect lezarea demnităţii unei persoane pe baza criteriilor stipulate de prezenta lege.

Codul muncii al Republicii Moldova nu definește hărțuirea morală, însă în art. 1 defineşte demnitatea în muncă, ca fiind un climat psihoemoţional confortabil în raporturile de muncă, ce exclude orice formă de comportament verbal sau nonverbal din partea angajatorului sau a altor salariaţi, care poate aduce atingere integrităţii morale şi psihice a salariatului.

Din analiza acestei noțiuni a Codului muncii al Republicii Moldova, se impun următoarele concluzii:

- deși Codul muncii al Republicii Moldova nu definește expres ce semnifică hărțuirea salariaților la locul de muncă, acesta definește ce înseamnă demnitate în muncă, această definiţie a demnităţii în muncă de fapt şi înseamnă interzicerea hărţuirii la locul de muncă;
- opusul hărțuirii salariaților la locul de muncă este asigurarea unui climat psihoemoțional confortabil;
- raporturile de muncă trebuie să se desfășoare într-o formă ce exclude orice formă de comportament verbal sau nonverbal prin care s-ar produce o hărțuire;
- obligația respectării demnității în muncă a salariaților nu se referă doar la angajator, dar această obligație se referă la întreg colectivul de muncă (salariați), care nu trebuie să admită cazuri de hărțuire morală printre ei;
- acțiunile de hărțuire aduc atingere integrității morale și psihice a salariaților [6, p.49].

Astfel din cele enunțate supra hărţuirea morală la locul de muncă este un comportament iraţional, repetat, faţă de un angajat sau grup de angajaţi, constituind un risc pentru sănătate şi securitate. În practică a apărut întrebarea dacă un singur act de hărțuire este suficient pentru al cataloga drept mobbing și respective dacă hărțuitorul poate fi atars la răspundere. În viziunea noastră un singur act sau doar câteva acte, care nu relevă caracterul repetitiv, de continuitate și nici obişnuinţa (infracţiunea de hărţuire morală este una de obicei), precum şi acele situaţii când se constată lipsa elementului intenţional nu constituie hărţuire.

Trebuie de făcută deosebirea dintre mobbing și stresul la locul de muncă sau bullyingul. Stresul la locul de muncă este impersonal, ține stric de persoana salariatului și aptitudinea acestuia de a rezista factorilor solicitanți. Iar deosebirea principal dintre mobbing-ul și bullying este că primul fenomen apare cu o anumită frecvență și durează un timp mai îndelungat, în schimb bullying-ul are, de regulă, o apariție singular, iar scopul urmărit prin bullying este arătarea superiorității față de victimă prin insuflarea fricii față de agresor.

Nu există un tip anume de salariați care sunt mai predispuși de a fi victime ale mobbing-ului la locul de muncă, totuși, în viziunea noastră, salariații care nu se încadrează în colectivul de muncă sau cerințelor angajatorului sau ale echipei de muncă, sunt mai predispuși de a fi hărțuiți moral la locul de muncă. În același timp, s-a observat că sunt mai expuși acțiunilor de mobbing salariații minoritari dintr-un colectiv de muncă, cum ar fi spre exemplu o femeie în cadrul unui colectiv de bărbați sau o persoană în etate în cadrul unui colectiv de muncă mai tânăr sau viceversa etc. La rândul lor, mobberii (hărțuitorii) pot să provină din medii diferite, și anume: șef, colegi de muncă sau clienții companiei.

Hărțuirea la locul de muncă implică mai multe aspecte: juridice, psihologice, medicale, organizaționale etc. Dovedirea unui caz de hărțuire morală la locul de muncă este destul de dificil, deoarece realitatea exterioară nu este aceeași cu realitatea interioară pe care o simte victima mobbing-ului. Recurgerea la ajutorul martorilor actelor de hărțuire morală la locul de muncă deseori nu se soldează cu succese, deoarece, de obicei, martorii refuză să vină și să depună declarații privind actele de hărțuire morală la care au asistat, iar reținerea martorilor se justifică prin frica de nu a fi ulterior persecutați la locul de muncă sau chiar concediați.

Mobbingul nu apare spontan, dar există câțiva factori care contribuie ca el să existe în cadrul unei unități și anume:

a) mobbing-ul este ignorat, tolerat, greşit interpretat sau chiar încurajat de companie sau de managementul organizaţiei;
b) acest comportament nu a fost încă identificat ca distinct de hărţuirea sexuală sau de discriminare;
c) cel mai adesea, victimele nu reclamă cazurile de hărțuire, ceea ce încurajează hărțuitorul să își continue acțiunile.

De asemenea printre factorii care măresc probabilitatea de producere a hărţuirii la locul de muncă se numără următorii:

- cultura organizaţională a unității care tolerează comportamentul de hărţuire morală la locul de muncă sau nu îl recunoaşte ca reprezentând o problemă;
- relaţii deficitare între personal şi conducere, precum și relațiile deficitare între colegii de muncă;
- niveluri ridicate de stres legat de activitatea profesională;
- solicitări contradictorii (conflict de rol) sau neclarităţi în fişa postului (ambiguitate de rol);
- factori extraorganizaționali etc.

Hărțuirea morală a salariaților la locul de muncă nu apare spontan, ci de cele mai multe ori parcurge anumite faze:

1. Mobbi incidente critice – situaţia de început debutează cu mici conflicte interpersonale la locul de muncă care nu par să aibă vreo importanță majoră, însă

salariatul la această fază incipientă deja începe să simtă un anumit disconfort. Important la această etapă este ca salariatul să înceapă să documenteze mobbing-ul, prin strângerea probelor (scrisori, e-mail, discuții etc). Nu toate conflictele care se produc la locul de muncă pot să condiționeze apariția mobbing-ului, însă în situația în care anumite conflicte au loc în mod constant acestea pot constitui un tărâm pentru apariția mobbing-ului organizațional.

2. Mobbing și stigmatizare – reprezintă acțiunile prin care hărțuitorul aruncă asupra victimei dispreţul public (al colectivului de muncă). Hărțuitorul intrigă colectivul de muncă contra victimei, prezentând-o pe cea din urmă într-o lumină proastă.

3. Intervenţia managementului(superiorilor) – este faza când salariatul apelează la unele persoane din cadrul unității, care ar putea să îl ajute să înfrunte problema. Evoluția cazului de hărțuire morală a salariatului după ce acesta apelează la conducerea unității depinde de poziția celor din urmă. În cazul în care managerul unității reacționează prompt, aceasta va duce la curmarea actelor de hărțuire morală, situația revenind la normal. Însă, în cazul în care managerul unității este pasiv și nu intervine pentru soluționarea cazului, salariatul se va simți abandonat și primul gând care îi vine în minte este să demisioneze. 4. Demisia salariatului. Astfel rezultatul hărțuirii, în acest caz, se finalizează prin aceea că salariatul depune cerere de demisie, prin aceasta punând punct situației de a mai fi hărțuit la locul de muncă. Se ştie că rareori un angajat pleacă brusc prin demisionare, iar atunci când aceasta totuşi are loc, de cele mai multe ori, este consecinţa unui eveniment traumatizant şi/sau inacceptabil pentru cel puţin una din părţi – aceste cazuri de demisie poartă denumirea de demisie psihologică [8, p.69].

Mobbingul în cadrul unei unități poate îmbrăca diverse forme:

a) Hărţuirea care are ca scop îngrădirea posibilității salariatului de a se exprima. Aceasta se manifestă prin aceea că salariatul nu este inclus în discuţii, i se interzice să-şi expună părerea, victima fiind constant întreruptă atunci când vorbeşte etc. Toate aceste acțiuni au scopul de a-i induce salariatului ideea că părerea lui nu are nici o valoare și nimeni nu este interesat de opiniile lui.
b) Hărţuirea ce urmăreşte ca scop izolarea fizică a victimei de către colectivul de muncă. În cadrul acestei acțiuni, salariatului i se dă un birou aflat, de obicei, în partea tehnică a încăperii, excluzându-se astfel contactul cu colegii de muncă.
c) Hărţuirea ce urmăreşte ca scop discreditarea profesională a salariatului. Această acțiune are ca scop discreditarea competențelor profesionale ale salariatului și se poate prezenta sub mai multe forme:

– salariatului i se dau sarcini de muncă ușoare, sub limita competențelor, însă aceasta nu se face în scopul menajării;

– salariatului i se dau sarcini de muncă superioare competențelor în scopul discreditării lui în cazul în care acesta nu le va face față;
– impunerea executării unor sarcini de muncă umilitoare;
– însărcinarea victimei de a îndeplini niște sarcini de muncă inutile etc.

d) Hărţuirea care se manifestă prin luarea în derâdere a salariatului. În acest caz, sunt luate în derâdere chiar şi lucruri care, în mod uman, etic şi legal, nu pot fi ridiculizate, se ajunge şi până la a se râde de felul în care acea persoană merge, de felul în care arată (ochi, nas, buze etc.), originea ei socială etc. De obicei, acțiunile de mobbing care au ca scop înjosirea victimei în fața colegilor de muncă se manifestă sub următoarele forme: victima este bârfită la locul de muncă; se răspândesc zvonuri false despre victimă; se fac glume proaste la adresa salariatului; se folosește un limbaj neadecvat în comunicarea cu victima hărțuirii morale etc.
e) Hărţuirea manifestată prin agresiune fizică, unde pot intra şi cele de natură sexuală, şi care, evident, au cele mai grave, rapide şi directe efecte asupra salariaților.

O altă clasificare a formelor de mobbing organizațional la locul de muncă arată astfel:

a) Mobbing-ul strategic − acest tip de hărțuire are loc la nivel de management, atunci când un superior hărțuiește moral un alt coleg de muncă cu scopul de a-i ocupa postul de muncă.
b) Mobbing-ul ascendent (bottom-up mobbing) – acest tip de hărțuire morală la locul de muncă este mai puțin întâlnit și vine din partea colectivului de muncă, fiind orientat către conducerea unității față de care salariații au anumite nemulțumiri.
c) Mobbing pe verticală – este cea mai răspândită formă de hărțuire de la locul de muncă și este exercitată de către superiori asupra subordonaților, iar deseori acest comportament este preluat de către colectivul de muncă. d) Mobbing pe orizontală – acest tip de mobbing se realizează între colegii de muncă [8, p. 71].

Mobbingul organizațional nu este un fenomen străin Republicii Moldova, ori prima decizie a Consiliului pentru prevenirea și eliminarea discriminării și asigurarea egalității pronunțată la 17.10.2013 vizează hărțuirea morală a unui salariat la locul de muncă [9]. Astfel prin decizia citată supra s-a constatat ca R. S. a fost hărțuit la locul de muncă. Consiliul statuînd: Faptele indicate în plîngere și în înscrisurile depuse pe caz, precum și explicațiile părților în cadrul audierilor, permit Consiliului să constate că atitudinea reclamaților față de petiționar în domeniul repunerii în funcție ca urmare a hotărîrii judecătorești din 13.06.2013, neachitare în întregime a salariului pentru absența forțată de la muncă și neachitarea sporurilor, adaosurilor la salariu, condițiile necorespunzătoare de muncă

(absența unui loc de muncă cu masă și scaun în birou, absența tehnicii necesare), crearea atmosferei ostile de lucru dintre petiționar și colegii săi din cadrul SSI și CC al MAI (amenințări de a sancționa dacă îl primesc la ei în birou, impus să lucreze în coridor), refuzul nemotivat de a rambursa cheltuielile pentru deplasarea de serviciu (contrar prevederilor legislației în vigoare și scrisorii de la Direcția generală juridică a MAI), neeliberarea legitimației de serviciu în care să fie indicată funcția ocupată după reorganizarea instituțională, împiedicarea activității executorului judecătoresc care acționa la cererile creditorului petiționarul R. Saachian (în procedura de repunere în funcție), preavizarea de două ori în același an calendaristic contrar legislației muncii, trimis în deplasare de serviciu în subordinea persoanei a cărei acțiuni petiționarul le-a criticat în public și le-a contestat în diverse proceduri civile și penale (la ziua de azi încă pendinte) constituie un comportament nedorit pentru petiționar. Astfel Consiliul a stabilit fără dubii ca petiționarul a fost hărțuit moral la locul de muncă.

Consiliul pentru prevenirea și eliminarea discriminării și asigurarea egalității pe parcursul activității sale a pronunțat mai multe decizii în materia hărțuirii la locul de muncă, iar cel mai invocat criteriu protejat pe care îl invocă petiționarii este criteriul de opinie. Respectiv în cazurile în care salariații au curajul de a se opune politicilor angajatorului care nu sunt conforme legislației în vigoare, atunci ele se expun unui risc crescut de a fi victime ale mobbingului în cadrul unității respective.

La nivel european pe mai recent caz în materie de mobbing vizează France Telecom (actualmente Orange), în care fostul director Didier Lombard și o parte din foții manageri, sunt judecați pentru faptul că în perioada 2008-2009, 35 de salariați ai France Telecom s-au sinucis, unii dintre ei evocând un „management al terorii" destinat să îi facă să părăsească compania. În actul de punere sub învinuire procurorii vorbesc de o hărțuire morală organizată la nivel de companie, în condițiile în care managerii voiau să renunțe la 22000 din120000 de salariați. Procurorii nu reproșează foștilor manageri alegerile strategice de transformare a companiei, ci maniera în care această restructurare a fost făcută [10].

Prevenția mobbing-ului la locul de muncă este un element-cheie pentru îmbunătăţirea condiţiilor de viaţă la locul de muncă şi evitarea excluderii sociale. Este importantă evaluarea riscurilor la care pot fi expuşi salariaţii şi cu ajutorul lor identificarea căilor de evitare a hărţuirii la locul de muncă. Aceasta se poate realiza prin formularea unei politici antihărțuire la locul de muncă, care ar cuprinde următoarele acțiuni: – asumarea implicării etice, atât a angajatorilor, cât şi a salariaţilor, pentru încurajarea unui climat fără hărţuire la locul de muncă; – evidenţierea tipurilor de acţiuni acceptate şi a celor neacceptate în cadrul colectivului de muncă prin precizarea explicită în regulamentele interne ale unităților a conduitelor interzise la locul de muncă; – difuzarea diferitelor manuale destinate

personalului, întâlniri informative prin care să se promoveze principiile respectării demnității în muncă a salariaților; – instituirea unei proceduri privind modul de investigare a cazurilor de hărțuire, iar atunci când victima o cere, urmează a fi respectată și confidențialitatea părților implicate; – stabilirea în contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate, în regulamentul intern al unității a sancţiunilor care pot fi aplicate în cazul săvârşirii actelor de hărţuire; – interzicerea victimizării salariaților care au depus plângeri împotriva persoanelor care le supun hărțuirii etc. Sunt bine-venite realizarea periodică în cadrul unității a unor sondaje privind faptul dacă salariații sunt sau nu sunt hărțuiți moral la locul de muncă, în cadrul cărora, pe principii de confidențialitate, salariații se vor expune privitor la mobbing-ul organizațional. De asemenea, o opțiune poate fi intervievarea salariaților care pleacă de la unitate, deoarece aceștia ar putea, fără frica unor consecințe, să povestească despre faptul dacă există sau nu mobbing la locul de muncă.

De asemenea sunt binevenite măsurile centrate pe caz. Aceste măsuri vizează cazurile concrete de hărțuire morală ce au avut loc la locul de muncă și ele sunt orientate spre concilierea părților, acordarea de sprijin moral și juridic victimelor hărțuirii morale.

Codul contravențional1 al Republicii Moldova în art. 54^2 alin.(2) prevede: hărţuirea, adică manifestarea de către angajator a oricărui comportament, bazat pe criteriu de rasă, naţionalitate, origine etnică, limbă, religie sau convingeri, sex, vârstă, dizabilitate, opinie, apartenenţă politică sau pe orice alt criteriu, care duce la crearea unui cadru intimidant, ostil, degradant, umilitor sau ofensator la locul de muncă se sancţionează cu amendă de la 78 la 90 de unităţi convenţionale aplicată persoanei fizice, cu amendă de la 150 la 240 de unităţi convenţionale aplicată persoanei cu funcţie de răspundere cu sau fără privarea, în ambele cazuri, de dreptul de a deține anumite funcții sau de dreptul de a desfăşura o anumită activitate pe un termen de la 3 luni la un an.

În concluzie, afirmăm că mobbing-ul la locul de muncă este un fenomen negativ, care nu trebuie tolerat, ba, din contra, trebuie combătut, deoarece demnitatea la locul de muncă este o valoare ce trebuie respectată. Cultura organizațională a unei unități trebuie să fie orientată spre asigurarea respectării demnității în muncă a tuturor salariaților, astfel încât salariatul trebuie să se simtă confortabil din punct de vedere psihic la locul de muncă. O companie care promovează o cultură anti-mobbing are doar de câștigat, deoarece salariații care se simt confortabil la locul de muncă vor oferi în schimb angajatorului o muncă calitativă, care, evident, este în beneficiul angajatorului. De asemenea, trebuie de combătut cazurile de victimizare a salariaților care au depus plângeri pe faptul hărțuirii lor morale la locul de muncă, și de promovat o cultură organizațională în spiritual respectării demnității în muncă a salariaților.

Referințe bibliografice:

1. http://dexonline.ro/definitie/mobbing (vizitat 15.06.2013)
2. Leymann H.. The content and development of mobbing at work. În: European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, 5(2).
3. Directiva Uniunii Europene privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și a egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și în muncă. Nr. 2006/54/CE din 05.07.2006. În.: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L 204/23 din 26.07.2006, p.262-275; 05/vol. 8, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:204:0023:01:EN :HTML (accesat: 05.09.2019).
4. Carta Socială Europeană (revizuită) din 03.05.1996, Ratificată prin Legea nr. 484-XV din 28.09.2001 (în vigoare pentru Republica Moldova din 01.01.2002, publicată în ediția oficială Tratate internaționale, 2006, vol. 38.
5. Legea Republicii Moldova cu privire la asigurarea egalității, nr.121 din 25.05.2012. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 29.05.2012, nr.103/355.
6. Macovei Tatiana, Interzicerea hărțuirii morale a femeilor la locul de muncă . În: Revista Națională de Drept (Chișinău), 2013, nr. 2.
7. Codul muncii adoptat prin Legea nr. 154-XV din 28.03.2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 159-162/648 din 29.07.2003.
8. Macovei T. Ce este mobbingul organizațional? În: Revista Naâională de Drept (Chișinău), nr. 6, 2014.
9. Decizia nr. 001 din 17.10.2013 a Consiliului pentru prevenirea și eliminarea discriminării și asigurarea egalității. http://egalitate.md/wp-content/uploads/2016/04/2013_10_17_decizia_cauza_001_13_r_saachian_finala_7203726.pdf (accesat: 10.09.2019).
10. http://www.jurnal.md/ro/news/65e7ef724e510808/la-10-ani-dupa-ce-35-de-angajati-ai-france-telecom-s-au-sinucis-fostii-directori-vor-fi-judecati-pentru-hartuire-morala.html (accesat: 01.10.2019).
11. Codul contravențional al Republicii Moldova. Legea nr. 218-XVI din 24.10.2008 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 16.01.2009, nr. 3-6/15.