

**Norbert Michalak**

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

ORCID: 0009-0005-4248-5645

normic@ukw.edu.pl

## **Mobbing w administracji publicznej jako zachowanie sprzeczne ze standardami jej funkcjonowania**

*Praca powinna być wielką radością i wciąż jest dla wielu męką, męką jej nieposiadania, męką wykonywania pracy, która nie służy, lub nie służy szlachetnemu celowi.*

Adriano Olivetti

### **Wstęp**

Praca stanowi nieodłączny element życia każdego człowieka, będąc również źródłem utrzymania. Ludzie spędzają w niej bardzo dużo czasu, zawiązują nowe znajomości, kontakty. Praca rozwija, kształci i poszerza wiedzę. Każdy człowiek może doszukiwać się w pracy indywidualnych korzyści i na pewno je odczuwa.

Według definicji zawartej w *Słowniku języka polskiego* praca to „celowa działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr materialnych lub kulturalnych; wytwór takiej działalności, zwłaszcza w dziedzinie nauki lub kultury; zajęcie, zatrudnienie jako źródło zarobku; też: instytucja, w której się pracuje zarobkowo”<sup>1</sup>.

Praca towarzyszy człowiekowi od początków istnienia ludzkości, dlatego jej miejsce w życiu jednostki jest wyjątkowe. Praca spokojna, zgodna z własnymi zainteresowaniami, ciekawa, spędzana w towarzystwie kulturalnych osób to aspiracja człowieka. Niestety, oprócz zalet, jakie płyną z podjęcia przez człowieka pracy, można spotkać się w niej z wadami, defektami, krzywdami,

<sup>1</sup> *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: praca, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/praca.html> (data dostępu: 17.11.2025).

a nawet złem. Te określenia stawiają ideę pracy w złym świetle, jednak setki, tysiące, a może nawet miliony obywateli naszego kraju tak właśnie postrzegają swoją sytuację zatrudnienia.

Niniejsza tematyka artykułu skupia się w obrębie nieetycznego zachowania w jednostkach administracji publicznej, której myślą przewodnią jest służba. Temat został podjęty, ponieważ stwierdzono, że stanowi kwestię niedostatecznie uświadomioną społeczeństwu. Celem opracowania jest zdiagnozowanie zjawiska mobbingu w sektorze publicznym, a także przedstawienie skutków, jakie niesie ze sobą stosowanie czynów z nim związanych oraz wskazanie na mechanizmy ochrony. Co więcej, autor uwzględnia w artykule prace legislacyjne nad nową definicją mobbingu w Kodeksie pracy i skutków jej wprowadzenia w celu przeciwdziałania mobbingowi w administracji publicznej. W tekście zestawiono dwa przeciwne obrazy (na zasadzie kontrastu) – pracy i mobbingu – w celu podkreślenia różnic między nimi i uwydatnieniu cech nieakceptowanego w literze prawa aktu.

Poruszana w pracy tematyka jest bardzo delikatna i dotyczy bezpośrednio ludzi, którzy na co dzień mierzą się z przykrymi doświadczeniami w swoim miejscu pracy. Często człowiek pozostawia taki stan rzeczy i liczy na poprawę, która z reguły nie nadchodzi. W tym samym czasie zdrowie fizyczne i psychiczne odczuwa potężne straty z tego tytułu, doprowadzając do bolesnych w skutkach konsekwencji. Już na wstępie należy podkreślić, że płeć, sposób zachowania, orientacja seksualna, wiek, pochodzenie, wyznanie nie są podstawą do krzywdzenia innych, gdyż odmienność każdego człowieka należy zaakceptować, z kolei pracę rozliczać na podstawie wykonanych obowiązków i osiągniętych efektów.

## **Administracja publiczna i etyka –istota i znaczenie**

Administracja publiczna rozwijała się stale i w różnych okolicznościach, w różnym stopniu, zakresie i z różnych powodów. Zawsze była i jest przedmiotem stosunków społecznych, ponieważ funkcjonuje na styku przestrzeni z obywatelem, służy zaspokojeniu i polepszeniu potrzeb człowieka. W przeszłości i aktualnie oczekiwania ludzi wobec administracji nie zmieniły się znacząco, gdyż zmierzają one do zapewnienia bezpłatnego szkolnictwa, opieki zdrowotnej, likwidacji bezrobocia, równego i sprawiedliwego traktowania itd. Obywatele liczą na to, że państwo za pośrednictwem administracji publicznej będzie w pełni zdolne do realizacji wspomnianych oczekiwań społecznych<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> A. Warmiński, *Aspekty funkcjonowania administracji publicznej*, „Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne” 2011, nr 8, s. 259.

W nauce prawa administracyjnego oraz w nauce o administracji wyrażany bywa pogląd, że administracji nie można zdefiniować, a jedynie wskazać na pewne jej cechy. Dobitym przykładem jest definicja stworzona przez Lorenza von Steina<sup>3</sup>, który stwierdził, że administracją jest tym, „czego nie umiem nazwać”<sup>4</sup>. Tego typu podejście stanowi, że administracja to zjawisko dynamiczne i złożone.

W poszukiwaniu współczesnej definicji administracji publicznej należy zwrócić uwagę na propozycję Jana Bocia, który administrację publiczną postrzega jako „przejęte przez państwo i realizowane przez jego zawisłe organy, a także przez organy samorządu terytorialnego zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikających ze współżycia ludzi w społecznościach”<sup>5</sup>.

Hubert Izdebski i Michał Kulesza podają wprost, że administracja publiczna jest związana ustawami, czyli prawem. Definiują administrację publiczną jako „zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach”<sup>6</sup>.

Inaczej administrację publiczną określa Zbigniew Cieślak. Według niego „administracja publiczna oznacza strukturę obsadzoną ludźmi (określoną kadra), która ma bezpośrednio realizować dobro wspólne, w sposób aktywny, planowy, stały, systematyczny i wyposażony we władztwo”<sup>7</sup>.

Każda z przytoczonych definicji na pewno różni się od siebie sposobem jej przekazu. Wszyscy autorzy przy definiowaniu administracji publicznej zwracają uwagę na różne, aczkolwiek istotne aspekty. Jednak trzeba zauważyć jeden wspólny mianownik trzech zaprezentowanych definicji. Jest nim bez wątpienia jednostka, czyli obywatel, któremu administracja publiczna ma zapewnić pomoc, wsparcie, opiekę, ochronę. Równie ważnymi elementami definicji analizowanego pojęcia są: związanie administracji publicznej prawem oraz wykonywanie administracji publicznej przez różne organy, instytucje, podmioty wyposażone w zespół ludzi (jako kolektyw).

W związku z powyższym można wyodrębnić trzy podstawowe, charakterystyczne cechy administracji publicznej. Po pierwsze, administracja jako zjawisko społeczne ma realizować interes publiczny. Po drugie, administrację

<sup>3</sup> Lorenz von Stein (1815–1890) – niemiecki ekonomista, socjolog i naukowiec zajmujący się zagadnieniami administracji publicznej.

<sup>4</sup> M.I. Ulasiewicz, *Administracyjnoprawne aspekty jawności działań administracji publicznej*, Łódź 2017, s. 16.

<sup>5</sup> B. Szmulik, S. Serafin, K. Miaskowska-Daszkiewicz, *Zarys prawa administracyjnego*, Warszawa 2017, s. 5.

<sup>6</sup> H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 2004, s. 93.

<sup>7</sup> B. Majchrzak, *Istota administracji publicznej*, [w:] Z. Cieślak (red.), *Nauka administracji*, Warszawa 2017, s. 12.

ma cechować aktywność, inicjatywa, działalność ukierunkowana na przyszłość. Wreszcie po trzecie, administracja podejmuje konkretne środki do uregulowania spraw jednostkowych i urzeczywistnienia określonych przedsięwzięć<sup>8</sup>.

W nauce prawa administracyjnego i w nauce administracji pojawia się wiele podstawowych pojęć, a wśród nich m.in. pojęcie administracji publicznej. Według Tomasza Bąkowskiego i Krzysztofa Żukowskiego zasadnicze znaczenie ma określenie administracji publicznej w dwóch ujęciach (aspektach): podmiotowym (jako zespół osób) i przedmiotowym (jako proces). Definiowanie administracji publicznej w ujęciu podmiotowym polega na określeniu kategorii podmiotów, które są powołane do prowadzenia działalności administracyjnej w państwie i które biorą udział w realizacji norm prawa administracyjnego materialnego. Drugie ujęcie administracji publicznej (funkcjonalne) ma na celu przedstawienie działalności owych podmiotów, podejmowanej m.in. na podstawie administracyjnoprawnej regulacji materialnej<sup>9</sup>.

Warto – po raz kolejny – zauważyć, że administracja publiczna obejmuje podmioty, których celem nie jest zysk finansowy, lecz służba społeczeństwu. Słowo „administracja” wywodzi się z języka łacińskiego: *ministrare* ‘służba, służyć, pomagać’; *ad ministro* ‘kierować, rządzić’. W potocznym ujęciu słowo „administracja” używane jest w znaczeniu bliskim jego łacińskiego źródłosłowu<sup>10</sup>.

W każdej sferze ludzkiej aktywności, a w szczególności w działalności publicznej, konieczne jest przestrzeganie zasad etycznych. Oznacza to, że działania menedżerów danej organizacji powinny być oceniane nie tylko w kontekście sprawności ekonomicznej, lecz także moralnej, rozumianej jako odpowiedzialność za kwestie społeczne. Nie jest bowiem obojętne, kto czerpie korzyści z podejmowanych działań, a kto ponosi ich negatywne konsekwencje. Istotne jest również to, jakie cele są realizowane oraz jakimi środkami się je osiąga i czy są to środki właściwe oraz etycznie uzasadnione.

Menedżerowie powinni kształtować etykę zarządzania, opierając jej zasady na takich wartościach i normach stojących na ich straży, aby była ona przyjazna ludziom, by panował w organizacji klimat umożliwiający efektywną pracę w dobrych warunkach. Powinni promować dobrą pracę, uczciwość, sprawiedliwość i koleżeńską pomoc, wprowadzając jasne zasady: komu i jakie należy przyznawać korzyści za wnoszone wkłady w osiągnięcie celów organizacji. Etycznego zachowania powinni wymagać bez wyjątku od wszystkich pracowników, ale nade wszystko od siebie samych, gdyż to oni powinni

<sup>8</sup> J. Sługocki, *Prawo administracyjne. Zagadnienia ustrojowe*, Warszawa 2012, s. 14–15.

<sup>9</sup> E. Bojanowski, P. Glejt, *Administracja publiczna*, [w:] T. Bąkowski, K. Żukowski (red.), *Leksykon prawa administracyjnego materialnego. 100 podstawowych pojęć*, Warszawa 2015, s. 12.

<sup>10</sup> T. Maciejewski, J. Gierszewski, M. Brunka, *Z problemów administracji – wybrane zagadnienia z administracji publicznej*, „Zeszyt Naukowy” 2012, nr 5, s. 14.

łączyć osobiste cele i zachowania z wartościami i normami (zasadami), które sami zatwierdzili do przestrzegania w organizacji<sup>11</sup>.

Kończąc rozważania na temat administracji publicznej (jako takiej), warto jeszcze zaznaczyć, że powinna ona działać efektywnie, czyli sprawnie i skutecznie. Dzięki takiemu działaniu będzie się odpowiednio rozwijać i skutecznie reagować na potrzeby społeczne i gospodarcze, które szczególnie w aktualnej, popandemicznej i geopolitycznej rzeczywistości są często niedostrzegane.

Rola, jaką pełni menedżer w organizacji, zakłada wspólne działanie. To zaś z kolei wskazuje na istnienie wartości międzyludzkich, określanych jako intersubiektywne, które dotyczą praw, możliwości, szans oraz emocji ludzi. Sfera moralna utrzymuje ludzi we wspólnym działaniu i wyznacza w jakiś sposób status wspólnego przedsięwzięcia w szerszym kontekście, jakim jest kontekst społeczny – dobro wspólne, interes publiczny<sup>12</sup>.

Analizując powyższe treści, trzeba ponownie podkreślić, że administracja publiczna stanowi złożone pojęcie, o którym specjaliści wypowiadają się w różnych kontekstach. Po krótkim wprowadzeniu i zapoznaniu się z szeroko rozumianą administracją publiczną należy przejść do kolejnej części artykułu i przedstawić, czym jest mobbing oraz jaki wpływ ma on na funkcjonowanie administracji.

## **Charakterystyka nieetycznego zachowania – mobbing w administracji publicznej**

Słowo „mobbing” w ostatnich latach zyskało na popularności. Często można je usłyszeć w rozgłośniach radiowych lub telewizyjnych przy okazji raportowania skandali politycznych, biznesowych. Jednak czy społeczeństwo jest świadome, co tak naprawdę to słowo oznacza, z jakimi przykrościami dla ofiary wiąże się mobbing i jak bardzo wpływa na codzienne życie zawodowe albo prywatne? Już w tym miejscu należy bez wahania uznać mobbing za działanie brutalne, niegodne i podłe.

Mobbing ma swoją definicję legalną w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy<sup>13</sup>. Art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. definiuje mobbing i wskazuje na następujące elementy tego pojęcia:

- A. występują działania i zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi,
- B. oddziaływanie te polega na nękananiu i zastraszaniu,

<sup>11</sup> W. Błaszczyk, *Zarządzanie konfliktami interpersonalnymi*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2006, s. 55.

<sup>12</sup> A.M. Colman, *Słownik psychologii*, Warszawa 2009, s. 109.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2026 r., poz. 25.), dalej jako k.p.

- C. są one systematyczne i długotrwałe,
- D. celem oddziaływania jest poniżenie lub ośmieszenie pracownika,
- E. w efekcie u pracownika występuje zaniżona ocena przydatności zawodowej, poczucie poniżenia lub ośmieszenia<sup>14</sup>.

Żadna regulacja prawna nie podaje listy zachowań, które należy uznać za mobbing. Aby mówić o tym zjawisku, muszą zostać spełnione kumulatywnie wymienione elementy składowe definicji<sup>15</sup>, więc działania mobbera muszą być jednocześnie uporczywe i długotrwałe oraz polegać na nękanii lub zastraszaniu pracownika<sup>16</sup>.

W komentarzu do Kodeksu pracy pod redakcją Arkadiusza Sobczyka czytamy że nie jest możliwe stworzenie zamkniętej listy zachowań, które składają się na zjawisko mobbingu<sup>17</sup>. W praktyce mobbing w administracji publicznej charakteryzuje się takimi działaniami, często i systematycznie przez długi czas powtarzanymi, jak: przerywanie wypowiedzi, krytyka wykonywanej pracy, krytyka życia prywatnego, napastowanie przez telefon, groźby ustne, groźby na piśmie, różnego rodzaju nieprzyjemne aluzje (bez wypowiedania wprost), izolowanie – zabronienie rozmów z ofiarą, bezosobowe traktowanie, niezauważanie danej osoby, rozsiewanie plotek w urzędzie, próby ośmieszenia, sugerowanie choroby psychicznej, wyśmiewanie choroby, niepełnosprawności czy kalectwa, zmuszanie do wykonywania prac uwłaczających godność osobistą, zlecenie wykonania prac bezsensownych, odbieranie obowiązków powierzonych wcześniej do wykonania wbrew kompetencjom czy też przydzielanie prac ponad kompetencje danej osoby w celu jej zdyskredytowania, zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia<sup>18</sup>.

Zaprezentowana lista zachowań mobbingowych jest jedynie propozycją, nie stanowi ona – jak wspomniano wcześniej – zamkniętego katalogu zachowań. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że każde podejrzenie stosowania mobbingu w miejscu pracy trzeba analizować indywidualnie i skupić się na wszystkich aspektach wskazywanych przez ofiarę. W rozpoznaniu mobbingu kluczowe jest kryterium długotrwałości, uporczywości i celowości, a także skutki takich zachowań<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> M. Chakowski, *Mobbing – aspekty prawne*, Bydgoszcz–Warszawa 2005, s. 64–65.

<sup>15</sup> Wyrok SN – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z 11 lutego 2014 r., sygn. akt I PK 165/13, Legalis nr 993193.

<sup>16</sup> Wyrok SN – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z 8 grudnia 2005 r., sygn. akt I PK 103/05, Legalis nr 74505.

<sup>17</sup> D. Dörre-Kolasa, [w:] A. Sobczyk (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, 2025, Legalis, komentarz do art. 94<sup>3</sup>.

<sup>18</sup> J. Itrich-Drabarek, *Problem mobbingu kobiet w instytucjach publicznych*, [w:] J.G. Otto (red.), *Kobiety w polityce – studia i rozprawy*, Warszawa 2019, s. 226.

<sup>19</sup> Zob. wyroki SN: z 17 stycznia 2007 r., sygn. akt I PK 176/06, Legalis nr 86796; z 5 października 2007 r., sygn. akt II PK 31/07, Legalis nr 112136; z 14 listopada 2008 r., sygn. akt II PK 88/08, Legalis nr 223245; z 7 maja 2009 r., sygn. akt III PK 2/09, Legalis nr 264446, w których

Warto postawić pytanie, skąd bierze się mobbing w administracji? Organizacje, w których ma miejsce mobbing, charakteryzują się dużą liczbą konfliktów wśród pracowników oraz związanym z tym negatywnym klimatem społecznym. Sama struktura organizacyjna również odgrywa ogromną rolę w powstawaniu mobbingu<sup>20</sup>. Przyczynami występowania mobbingu w sektorze publicznym są w szczególności: sztywne struktury organizacyjne, silnie zhierarchizowana struktura organizacyjna, koncentracja nadmiernej władzy i przekraczanie uprawnień przez przełożonych, cechy osób zarządzających organizacją (np. szykanowanie, mające na celu odwrócenie uwagi od własnej niekompetencji), brak sprawnego przepływu informacji, brak umiejętności w zarządzaniu (w kierowaniu zespołami ludzkimi, w łagodzeniu konfliktów, skutecznym negocjowaniu, rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych), szczególna pozycja społeczna ofiary (np. jej niepełnosprawność, wiek, płeć czy pochodzenie społeczne), nieformalne układy i kliki, kumoterstwo, korupcja oraz inne patologie charakterystyczne dla sektora publicznego<sup>21</sup>.

W administracji publicznej nietrudno o konflikt, który może mieć charakter osobisty (np. skłonność do perfekcji, dominacji, bezkompromisowości) lub organizacyjny (np. brak przepływu informacji w urzędzie, niejasność co do zadań zleconych, przeciążenie pracą, nastawienie na rywalizację). W pracy urzędnika można także wskazać na czynniki psychospołeczne, które mogą prowadzić do mobbingu (np. warunki pracy, atmosfera, tempo pracy, presja czasu, przeciążenie biurokracją, zbyt częste kontrole, nieprzejrzystość ścieżki awansu i doskonalenia zawodowego). Wreszcie rozbudowana struktura organizacji, niechęć wobec nowych pracowników, pomysłów, słaba komunikacja w urzędzie są także czynnikami, przez które może mieć miejsce mobbing w zakresie struktury organizacyjnej.

Bardzo ważną kwestią, którą należy wskazać już na początku analizy zjawiska mobbingu, jest obowiązek pracodawcy do szerzenia w organizacji działań antymobbingowych. Powinien on w szczególności przeciwdziałać mobbingowi, podejmując różnorodne kroki, m.in. szkoląc pracowników, informując o niebezpieczeństwie i konsekwencjach mobbingu czy stosując procedury, które umożliwią wykrycie i zakończenie tego zjawiska. Zapobieganie przypadkom mobbingu w miejscu pracy może polegać na tworzeniu odpowiedniej organizacji pracy (np. poprzez postanowienia regulaminu pracy lub innych aktów organizacyjnych)<sup>22</sup>.

---

podkreślono konieczność łącznego spełnienia przesłanek mobbingu, w szczególności jego długości, uporczywości, a także indywidualnej oceny okoliczności sprawy.

<sup>20</sup> A. Kucharska, *Mobbing – Informator dla pracodawcy*, Warszawa 2019, s. 19–21.

<sup>21</sup> H. Szewczyk, *Mobbing w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej” 2020, t. 1(18), s. 119.

<sup>22</sup> M. Nałęcz, [w:] W. Muszalski, K. Walczak (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, 2024, Legalis, komentarz do art. 94<sup>3</sup>.

Pracodawca, aby odpowiednio wywiązać się z zaprezentowanego obowiązku, powinien na bieżąco monitorować relacje między pracownikami celem identyfikacji występujących w analizowanym zakresie zagrożeń. Istotny jest również fakt budowania odpowiedniej relacji z zespołem pracowniczym, aby ten miał świadomość, że ich szef na pewno ich wysłucha i pomoże, a nie odwróci się i pozostawi ofiarę samą sobie, zaznaczając, że dla niego liczy się wykonana praca, a nie relacje między zespołami. Niezgrany zespół to przyczyna nie tylko stosowania zachowań mobbingowych, ale także zła organizacja pracy i w efekcie brak wymaganych efektów, o czym należy pamiętać.

Ponadto bezpośredni przełożony powinien przyglądać się funkcjonowaniu w zespołach pracowniczych osób, które szczególnie mogą być narażone na mobbing. Wspólną cechą osób, które stają się ofiarami mobbingu, jest zwykle odróżnianie się w znaczący sposób od pozostałych. Mogą być to osoby niepewne siebie, wstydliwe, nowo zatrudnione, o niskich kompetencjach zawodowych, osoby niepełnosprawne czy takie, które wyróżniają się wyglądem zewnętrznym, strojem, zachowaniem, ale również osoby inteligentne, które osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy.

Skutki psychologicznego terroru w miejscu pracy dotyczą pośrednio organizację, która ponosi z tytułu mobbingu wymierne koszty, związane z nieobecnościami pracowniczymi wskutek przebywania ich na zwolnieniach lekarskich, zmniejszoną wydajnością oraz spadkiem jakości pracy, motywacji i zaangażowania w realizację obowiązków<sup>23</sup>. Mobbing wywiera wpływ także na osoby postronne – obserwatorów procesu przemocy. Doświadczają oni wysokiego poziomu lęku. Jeden na pięciu rozważa odejście z organizacji z powodu tego, czego był świadkiem<sup>24</sup>. Przykładem mogą być badania jednego z urzędów lokalnej administracji w Wielkiej Brytanii, przytoczone przez Dietera Zapfa, Ståle Einarsena i Cary’ego Coopera. Wykazały one, że mobbing wpływa na rosnące koszty funkcjonowania urzędu, związane z obniżoną jego wydajnością, absencją pracowników i innymi nieprawidłowościami<sup>25</sup>. Mobbing przyczynia się do pogorszenia klimatu pracy, osłabienia relacji interpersonalnych oraz spadku zaufania wobec przełożonych<sup>26</sup>. W skrajnych przypadkach mobbing może również prowadzić do długotrwałej niezdolności do pracy, a nawet do wykluczenia z rynku pracy. Skutkiem tego w dłuższej perspektywie w zakładzie pracy są rotacja pracowników i utrata kapitału ludzkiego<sup>27</sup>, co

<sup>23</sup> P. Rucińska, A. Szmurlo, *Mobbing i jego konsekwencje w organizacji*, „Management and Administration Journal” 2021, nr 27(100), s. 303.

<sup>24</sup> J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Warszawa 2011, s. 87–88.

<sup>25</sup> P. Chomczyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej: proces stawiania się ofiarą*, Łódź 2008, s. 109–110.

<sup>26</sup> K. Kwaśniewska, *Aspekty prawne ochrony pracowników przed zjawiskiem mobbingu*, „Rocznik Administracji i Prawa” 2023, nr 1, s. 220–221.

<sup>27</sup> A. Malinowska-Bizon, W. Bizon, *Mobbing in the institutional work environment: the example of Polish prosecutors’ offices*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2025, nr 5(34), s. 20.

burzy sprawne i terminowe działanie administracji publicznej oraz wpływa na jakość wykonywania zadań publicznych oraz poziom obsługi obywateli.

Mobbing może stać się przyczyną nadmiernego stresu, dyszatisfakcji ze względu na zablokowanie możliwości rozwojowych, doświadczane upokorzenia, dręczenie i zastraszanie, ignorowanie, przemoc psychiczną, a nawet terror psychiczny ze strony przełożonych lub innych współpracowników. W konsekwencji zachowania te powodują uszczerbek na zdrowiu, mogą być źródłem syndromu stresu pourazowego, prowadzić do dysfunkcjonalności społecznej i zawodowej ofiary przemocy psychicznej<sup>28</sup>.

Pracodawca odpowiada za konsekwencje mobbingu zaistniałego w urzędzie. Dlatego to na nim ciąży obowiązek podejmowania działań nie tylko zaradczych, lecz także prewencyjnych. Należy tutaj wskazać na wyrok Sądu Najwyższego<sup>29</sup>, w którym stwierdzono, że obowiązek przeciwdziałania mobbingowi nie polega jedynie na działaniach dotyczących przypadków wystąpienia tego zjawiska, ale również na działaniach zapobiegawczych, które powinny być realne i efektywne. Niezależnie bowiem od tego, kto jest sprawcą mobbingu, odpowiedzialność za jego wystąpienie w zakładzie pracy ponosić będzie pracodawca.

Brak reakcji na zachowania mobbingowe sprzyja ich utrwalaniu i normalizacji w organizacji. Zatem w administracji publicznej należy dołożyć wszelkich starań, aby prowadzić działania prewencyjnie – które generują o wiele niższe koszty niż koszty mobbingu – w celu minimalizacji pojawienia się mobbingu w jednostce.

Do cech charakterystycznych problematyki mobbingu należy zaistnienie konfliktu, czyli zderzenie sprzecznych zamiarów członków zorganizowanej grupy ludzi, a następnie pojawienie się ofiary oraz prześladowcy lub prześladowców. Kolejnym etapem jest szykanowanie, mające formę ciągłą (zachowania tego rodzaju muszą występować nie rzadziej niż raz na tydzień) i trwającą dłuższy czas (minimum pół roku). Dalszym etapem jest tuszowanie działań mobbingujących przez dręczyciela przed osobami postronnymi. Późniejsze etapy to działanie sprawców w sposób świadomy z zamysłem wyrządzenia ofierze szkody oraz posługiwanie się kłamstwem, plotką czy oszczerstwem jako narzędziami mobbingującymi. Ostatnim etapem jest zazwyczaj pogorszenie się kondycji oraz stanu zdrowia ofiary spowodowane długotrwałymi szykanami<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> A. Klim-Klimaszewska, K. Nowasad, *Mobbing w środowisku pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej a kultura organizacji*, „Resocjalizacja Polska” 2023, nr 25, s. 30.

<sup>29</sup> Wyrok SN – Izba Pracy, Ubezpieczeń Społecznych i Spraw Publicznych z 21 kwietnia 2015 r., sygn. akt II PK 149/14, Legalis nr 1358789.

<sup>30</sup> Ł. Skiba, *Etos menadżera administracji publicznej działającego w ramach jednostki samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie” 2015, nr 20, s. 94.

Jak wcześniej wspomniano, mobbing stanowi działanie systematyczne i długotrwałe. Zatem proces stawania się ofiarą również przebiega przez pewien czas i składają się na niego liczne oddziaływania<sup>31</sup>.

Po zaprezentowaniu sylwetki ofiary mobbingu, należy postawić pytanie, kim jest mobber i jakimi cechami charakteru się wyróżnia? Mobber to osoba, która stosuje pewne nieetyczne zachowania wobec swoich współpracowników czy podwładnych. Za jego negatywne zachowania może być odpowiedzialny typ osobowości, zbiór przekonań, traumatyczne doświadczenia z dzieciństwa, różnego rodzaju patologie jak zaburzenia osobowości. Osoba taka jest podatna emocjonalnie i doświadcza negatywnych emocji, takich jak: lęk, gniew, irytacja, wrogość, drażliwość. Nadinterpretuje bodźce ze strony otoczenia w kategoriach agresji i wrogości. Jeśli pojawiają się jakiegokolwiek negatywne zdarzenia, to długo je rozpamiętuje. Mobbera wyróżnia również niski stopień ugodowości, a także niezdolność do rozpoznawania uczuć i potrzeb swojej ofiary. Jego mechanizm empatii emocjonalnej nie działa tak, jak powinien, przez co często jest porównywany z psychopatą. Kolejną ważną cechą, na którą należy wskazać przy budowaniu wizerunku mobbera, są silne skłonności manipulatorskie. To właśnie dzięki bezwzględnej i sprawnej manipulacji mobberowi udaje się tak przedefiniować sytuację, że to ofiara, a nie mobber, zaczyna być postrzegana jako winna i to ona zostaje ukarana i odrzucona<sup>32</sup>.

Rozpatrując motywy, jakimi kierują się mobberzy, psychologowie mówią najczęściej o obawie o własne stanowisko i zazdrości, a także wskazują na mechanizmy utrzymujące dobry obraz samego siebie (wysoka samoocena). Zaprezentowana sylwetka mobbera wskazuje na najważniejsze elementy wyróżniające jego osobowość na tle innych osób. W administracji publicznej mobberem może być przełożony (bossing<sup>33</sup>), współpracownik (mobbing grupowy) lub podwładny (staffing<sup>34</sup>). Dodatkowo Sąd Najwyższy<sup>35</sup> podkreśla, że mobbing może mieć charakter zarówno indywidualny, jak i zbiorowy, co ma szczególne znaczenie w strukturach administracyjnych, gdzie relacje służbowe są silnie sformalizowane.

Powracając do k.p. i uregulowanego w art. 94<sup>3</sup> mobbingu, należy zaznaczyć, że ustawodawca wskazuje m.in. na możliwość dochodzenia od pracodawcy

<sup>31</sup> Szerzej na temat procesu stawania się ofiarą mobbingu zob. P. Chomeżyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawania się ofiarą*, Łódź 2008, s. 132–165, 194–202.

<sup>32</sup> M. Najda, *Etyka pracy a mobbing w ujęciu filozofii moralnej i psychologii*, Warszawa 2015, s. 166–170.

<sup>33</sup> Zjawisko bossingu nasila się szczególnie w czasach kryzysu, wysokiego bezrobocia, kiedy to pracownik godzi się na wszystko, aby utrzymać miejsce zatrudnienia.

<sup>34</sup> W zjawisku staffingu szef staje się stroną prześladowaną przez swoich pracowników. Staffing stanowi często wstydlivy problem dla mobbingowanego, dlatego jest rzadko ujawniany.

<sup>35</sup> Wyrok SN – Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 13 lutego 2024 r., sygn. akt II PSKP 29/22, Legalis nr 3048943.

zadośćuczynienia pieniężnego z tytułu rozstroju zdrowia z powodu mobbingu. Wysokość zadośćuczynienia nie została określona, jednak przy zasądzeniu konkretnych kwot przez sądy pracy powinny one kierować się zasadami i kryteriami wypracowanymi przez sądy cywilne, biorąc przy tym pod uwagę rozmiar doznanej krzywdy, stopień wywołanych cierpień, ich intensywność, czas trwania oraz nieodwracalność następstw doznanej krzywdy<sup>36</sup>. Co ciekawe, w wyroku Sądu Najwyższego z 2023 r. czytamy, że pracodawca jako podmiot ponoszący odpowiedzialność za mobbing powinien wypłacić pracownikowi zadośćuczynienie za mobbing w wysokości odzwierciedlającej poziom satysfakcji pracownika<sup>37</sup>. Problematyka ta zasługuje na rozstrzygnięcie w odrębnej pracy naukowej. Ponadto k.p. w tym samym artykule ustanawia prawo do rozwiązania przez pracownika stosunku pracy wskutek mobbingu. Ustawodawca przewiduje wówczas, aby pracownik mógł dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalane na podstawie odrębnych przepisów. Należy więc zaznaczyć, że urząd, w którym wystąpił mobbing, musi liczyć się z utratą pozytywnego wizerunku, ale także ze stratami finansowymi wynikającymi z kosztów przeprowadzenia postępowania oraz ewentualnej wypłaty odszkodowań i zadośćuczynień. Obciążenia związane z występowaniem mobbingu w środowisku pracy dotyczą również całe społeczeństwo, które ponosi koszty leczenia ofiar mobbingu<sup>38</sup>.

Ocena, czy mobbing wystąpił, należy do sądu pracy. Z danych Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że w 2022 r. w sądach pierwszej instancji było ogółem do rozstrzygnięcia 1360 spraw o odszkodowanie w związku z dyskryminacją, molestowaniem seksualnym oraz mobbingiem. Z danych wynika, że z ogólnej liczby 549 spraw załatwionych w 2022 r. tylko w 90 przypadkach sąd uwzględnił w całości lub w części powództwo. W przypadku zaś 551 spraw dotyczących mobbingu zakończone zostały 192 sprawy, przy czym sąd uwzględnił w całości lub w części powództwo jedynie w 17 sprawach<sup>39</sup>. To pokazuje, że postępowania te są trudne dowodowo. Z tego też względu ofiary mobbingu nie decydują się na skierowanie swoich spraw na drogę postępowania sądowego. Co więcej, w Polsce praca w sektorze publicznym traktowana jest jako praca na całe życie i aby ją zachować, część osób tam zatrudnionych gotowa jest znosić prześladowania i upokorzenia przez wiele lat.

<sup>36</sup> Wyrok SN – Izba Cywilna z 30 stycznia 2004 r., sygn. akt I CK 131/03, Legalis nr 66874.

<sup>37</sup> Wyrok SN – Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 4 lipca 2023 r., sygn. akt III PSKP 11/22, Legalis nr 2958294.

<sup>38</sup> S. Gołąb, B. Będzik, Z. Siedlecka, *The phenomenon of mobbing at work – initial report from the research*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series” 2023, nr 168, s. 136.

<sup>39</sup> Ministerstwo Sprawiedliwości, *Opracowania wieloletnie*, <https://isws.ms.gov.pl/pl/baza-statystyczna/opracowania-wieloletnie/> (data dostępu: 30.03.2026).

W tej części artykułu warto wskazać, że ustawodawca, chcąc uporządkować definicję deliktów prawa pracy związanych z występowaniem różnych form przemocy w miejscu pracy, zaproponował projekt ustawy o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz ustawy Kodeks postępowania cywilnego, który ma na celu poprawić informacyjną funkcję przepisów oraz zapewnić ich lepsze rozumienie zarówno przez pracodawców – którzy już dzisiaj są adresatami szeregu obowiązków związanych z zapewnieniem ochrony godności oraz innych dóbr osobistych pracowników – jak i pracowników. Proponowana regulacja pozwoli z jednej strony precyzyjnie diagnozować zachowania bezprawne, a z drugiej strony odróżnić je od zachowań, które mieszczą się we właściwych lub dopuszczalnych relacjach pracowniczych<sup>40</sup>.

Proponowane w przepisach zmiany będą miały dość duże skutki dla przeciwdziałania mobbingowi w administracji publicznej. Uproszczone definicję mobbingu przez uznanie, że jego podstawową cechą jest uporczywe nękanie pracownika. Zdefiniowano jednocześnie pojęcie uporczywości w taki sposób, że odpowiada ono nieincydentalnemu, nawracającemu lub stałemu nękananiu. Przepis ten odnosi się samodzielnie do uporczywości i nie zawiera dodatkowo pojęcia długotrwałości, co ułatwi pracownikom udowodnienie mobbingu. Po zmianach będzie liczył się skutek (naruszenie godności), a nie to, czy sprawca chciał nękać. Urzędnicy będą mieli również łatwiejszy sposób dochodzenia swoich roszczeń, bowiem jeśli sąd uzna, że zachowanie przełożonego nie było uporczywym nękananiem (mobbingiem), z urzędu zbada, czy doszło przy tym do naruszenia godności lub dóbr osobistych (art. 11<sup>1</sup> k.p.). Oznacza to, że pracownik może uzyskać zadośćuczynienie za incydentalne, ale naganne zachowanie, co dotychczas jest niespotykane.

Określono, że za mobbing nie mogą być uznane uzasadnione i wyrażone we właściwej formie zachowania wobec pracownika, w szczególności rozliczanie z powierzonych zadań lub jej krytyka, co ma zapobiec bezpodstawnemu uznaniu za mobbing działań, które wpisują się w pojęciu konstruktywnej krytyki. Jest to ochrona przed fałszywymi oskarżeniami pracowników wobec przełożonych, którzy egzekwują zadania, aby administracja publiczna działała w sposób właściwy. Orzecznictwo wskazuje jednak na to, że działania mieszczące się w ramach uprawnień przełożonego mogą zostać uznane za mobbing, jeśli są stosowane w sposób uporczywy i prowadzą do poniżenia pracownika<sup>41</sup>.

Projekt przewiduje również minimalne zadośćuczynienie w wysokości nie mniejszej niż sześciokrotność minimalnego wynagrodzenia oraz przyjmuje, że pracodawca, który wypłacił pracownikowi zadośćuczynienie lub odszkodowanie

---

<sup>40</sup> Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz ustawy Kodeks postępowania cywilnego, druk sejmowy nr 2289, <https://www.sejm.gov.pl/sejm10.nsf/druk.xsp?nr=2289> (data dostępu: 1.04.2026).

<sup>41</sup> Wyrok SN – Izba Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z 11 czerwca 2024 r., sygn. akt II PSKP 38/23, Legalis nr 3091886.

z tytułu mobbingu, ma prawo dochodzić od osoby, od której pochodziły zachowania stanowiące mobbing, wyrównania poniesionej szkody. To doprowadzi do jeszcze większych finansowych konsekwencji dla administracji publicznej, ale również może stać się przyczyną spadku działań mobbingowych w pracy oraz zmusi kierownictwo do bardziej rygorystycznej kontroli zachowań podwładnych, co należy oceniać pozytywnie.

Sektor publiczny będzie zobowiązany do prowadzenia stałych działań prewencyjnych, a nie tylko naprawczych po fakcie wystąpienia mobbingu, a także będzie musiał szczegółowo uregulować (np. w regulaminie pracy) reguły, procedury oraz częstotliwość działań w obszarach przeciwdziałania.

Na zakończenie tej części rozważań warto przypomnieć, że mobbing niszczy środowisko pracy i wewnętrzne zasoby swoich ofiar, takie jak: życie i niezbędny dochód, szacunek do samego siebie, dobre relacje z ludźmi, poczucie sprawiedliwości, wolność i poczucie zadowolenia. Z mobbingiem bez wątpienia związana jest stygmatyzacja, uciszenie, wykluczenie. Warto podkreślić, że jeśli jesteśmy świadkami lub ofiarami mobbingu, nie możemy pozostawać w milczeniu, które finalnie doprowadzi nas do bolesnego upadku, kończącego się poważnymi obrażeniami zdrowia fizycznego i psychicznego. Niech z tej całej lekcji odnośnie do mobbingu wypłynie jasny przekaz: Stop mobbingowi!

## **Podsumowanie**

W społeczeństwie funkcjonuje przekonanie, że stosowanie nieetycznych zachowań w administracji publicznej występuje podobnie jak w wielu innych miejscach pracy. Są oczywiście urzędy, przedsiębiorstwa, w których panuje przyjazna, wręcz rodzinna atmosfera. Praca w takim miejscu niesie ze sobą nieocenione korzyści zarówno dla samej jednostki, jak i dla całego zespołu. Jednak zupełnie inaczej wygląda to w sytuacji, gdy w pracy mamy do czynienia z mobbingiem lub innymi nieetycznymi zachowaniami.

Pracę w administracji publicznej wykonują setki tysięcy Polaków, którzy całą swoją wiedzę, swój czas, często swoje życie angażują w realizację idei administracji publicznej – służby dla drugiego człowieka. Ten, kto nie poznał jej specyfiki, nie wie, z jak ogromnym stresem i zmęczeniem wiąże się praca urzędnika w naszym państwie.

Jeśli wewnątrz organizacji panuje napięta atmosfera, dochodzi do stosowania pewnych nadużyć, m.in. mobbingu. Wówczas tacy pracownicy są silnie narażeni na utratę własnego zdrowia fizycznego i psychicznego, a ich praca staje się dla nich męką. Obsługa klientów przez pracownika urzędu dotkniętego mobbingiem może być również daleko odbiegająca od przyjętej w organizacji etyki pracy.

Mobbing charakteryzuje celowość działań lub zachowań sprawców. Osoba stosująca mobbing jest świadoma jego skutków dla ofiary i dąży do ich osiągnięcia. Kadra zarządzająca w służbie cywilnej ma decydujący wpływ na pracę zespołów, którymi kierują. To oni są pierwszymi menedżerami, z którymi stykają się i na bieżąco współpracują ludzie zatrudnieni w administracji publicznej, wyznaczając standardy i dając przykład podwładnym. Kluczowe na tych stanowiskach są zdolności interpersonalne, cechy przywódcze oraz szczególnie wysokie walory etyczne i obywatelskie. To właśnie członkowie kadry zarządzającej inspirują, motywują i wspierają swoje zespoły. Nie jest to łatwe zadanie, szczególnie w zespołach wielopokoleniowych<sup>42</sup>. Dlatego tak ważna jest możliwość zapewnienia niezbędnych szkoleń i mądrze zaplanowane ścieżki rozwoju zawodowego oraz umiejętność rozwiązywania wewnętrznych napięć i sporów, które destabilizują pracę urzędu. W większym stopniu na stanowiskach kierowniczych należy premiować umiejętności krytycznego myślenia, analizy i syntezy informacji, kreatywnego rozwiązywania problemów, a nie tylko pamięciowego opanowania wiedzy, która jest powszechnie dostępna w razie potrzeby.

Przeprowadzona w niniejszym artykule analiza pozwoliła na zobrazowanie skutków mobbingu w administracji publicznej, w związku z tym warto wskazać na praktyki antymobbingowe, które powinny zostać w każdym urzędzie przyjęte. Bardzo ważnym aspektem – w ocenie autora – jest adaptacja nowo zatrudnionych pracowników i szkolenia. W każdej strukturze i instytucji państwowej należy dokładnie przeanalizować wewnętrzzakładowe polityki antymobbingowe, które powinny podlegać regularnej ocenie skuteczności i aktualizacji. Należy wprowadzić system kontroli antymobbingowej, który umożliwiłby pracodawcy uzyskanie od pracowników informacji na temat atmosfery w pracy, stosunków międzyludzkich i panujących w niej relacji interpersonalnych. Temu celowi najlepiej służyć będą przeprowadzane cyklicznie anonimowe ankiety.

W rozbudowanych strukturach warto powołać pełnomocnika ds. przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, który byłby bezstronną osobą, do której pracownicy mogliby zgłaszać się w przypadku mobbingu, innych nieetycznych zachowań lub gdy są świadkami takich sytuacji. Pracownicy mogliby dzielić się swoimi obawami dotyczącymi zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy, licząc na wsparcie i pomoc w ich rozwiązaniu.

Niezbędne jest również wdrożenie przejrzystych i efektywnych procedur zgłaszania przypadków mobbingu, które zapewniłyby pracownikom poczucie bezpieczeństwa oraz gwarancję poufności. System ten powinien uwzględniać

---

<sup>42</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Sprawozdanie szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2024 r.*, <https://www.gov.pl/attachment/2eb9d9e3-d579-4414-a0f5-5c7f427fa9b5> (data dostępu: 13.12.2025).

ochronę osób zgłaszających przed działaniami odwetowymi, a także przewidywać jasne i terminowe procedury rozpatrywania zgłoszeń.

Kolejnym postulatem *de lege ferenda* są szkolenia dla kadry menedżerskiej. Należy przeprowadzać regularne szkolenia dla kadry kierowniczej, aby kierownicy potrafili skutecznie interweniować w przypadku konfliktów między pracownikami i je rozwiązywać. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że jeśli zwalczenie mobbingu nie jest możliwe własnymi siłami, pracodawca może zwrócić się o pomoc do profesjonalnego mediatora.

Polityka kadrowo-płacowa i środki oddziaływania dyscyplinującego stanowią kolejne działanie, które mogą ograniczyć pojawienie się mobbingu w administracji publicznej. Kluczowym elementem polityki kadrowo-płacowej jest uwzględnienie zasady równości. Pracodawca powinien sporządzić regulacje, które umożliwiają pracownikom pozyskanie informacji na temat równości w zatrudnieniu, w tym wprowadzenie przejrzystych zasad wynagradzania. Z kolei za stosowanie praktyk lobbingowych pracodawca może stosować kary porządkowe lub oddziaływać na pracownika finansowo, np. przez pozbawienie go premii – o ile takie sankcje przewidują przepisy wewnętrzne.

Skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi w administracji publicznej wymaga nie tylko wdrożenia formalnych procedur, lecz także budowania kultury organizacyjnej, opartej na szacunku, transparentności oraz odpowiedzialności kadry kierowniczej, przy jednoczesnym zapewnieniu pracownikom realnych i bezpiecznych mechanizmów zgłaszania nieprawidłowości.

Przedstawione rozwiązania są tylko propozycjami, które mogą przyczynić się do ograniczenia pojawienia się mobbingu w administracji publicznej czy też dostrzeżenia problemu jeszcze we wczesnej fazie rozwoju. Etyczna postawa w administracji publicznej to podstawa dobrze funkcjonującego państwa, które działa na rzecz obywateli, a nie prywatnych interesów. Bez niej administracja traci zaufanie społeczne, a państwo staje się mniej skuteczne. Państwo nie może działać sprawnie bez kompetentnych, profesjonalnych, bezstronnych i politycznie neutralnych urzędników. Dlatego należy promować wśród urzędników postawy i wartości, które wspierają rozwój profesjonalnej, rzetelnej i uczciwej administracji, działającej w interesie publicznym. Tylko podejście kompleksowe, łączące działania prawne, organizacyjne i edukacyjne, może zapewnić realną skuteczność w przeciwdziałaniu mobbingowi w administracji publicznej.

## Wykaz literatury

- Błaszczyk W., *Zarządzanie konfliktami interpersonalnymi*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.

- Bojanowski E., Glejt P., *Administracja publiczna*, [w:] T. Bąkowski, K. Żukowski (red.), *Leksykon prawa administracyjnego materialnego. 100 podstawowych pojęć*, C.H. Beck, Warszawa 2015.
- Chakowski M., *Mobbing – aspekty prawne*, Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2005.
- Chomczyński P., *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej: proces stawiania się ofiarą*, Wyd. UŁ, Łódź 2008.
- Colman A.M., *Słownik psychologii*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
- Gołąb S., Będzik B., Siedlecka Z., *The phenomenon of mobbing at work – initial report from the research*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series” 2023, nr 168.
- Itrich-Drabarek J., *Problem mobbingu kobiet w instytucjach publicznych*, [w:] J.G. Otto (red.), *Kobiety w polityce – studia i rozprawy*, Inst. Nauk Politycznych UW, Warszawa 2019.
- Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 2004.
- Klim-Klimaszewska A., Nowasad K., *Mobbing w środowisku pracy kobiet funkcjonujących w administracji państwowej a kultura organizacji*, „Resocjalizacja Polska” 2023, nr 25.
- Kucharska A., *Mobbing – Informator dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2019.
- Kwaśniewska K., *Aspekty prawne ochrony pracowników przed zjawiskiem mobbingu*, „Rocznik Administracji i Prawa” 2023, nr 1.
- Maciejewski T., Gierszewski J., Brunka M., *Z problemów administracji – wybrane zagadnienia z administracji publicznej*, „Zeszyt Naukowy” 2012, nr 5.
- Majchrzak B., *Istota administracji publicznej*, [w:] Z. Cieślak (red.), *Nauka administracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.
- Malinowska-Bizon A., Bizon W., *Mobbing in the institutional work environment: the example of Polish prosecutors’ offices*, „Studia Iuridica Lublinensia” 2025, nr 5(34).
- Muszalski W., Walczak K. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, 2024, Legalis.
- Najda M., *Etyka pracy a mobbing w ujęciu filozofii moralnej i psychologii*, Elipsa, Warszawa 2015.
- Rucińska P., Szmurlo A., *Mobbing i jego konsekwencje w organizacji*, „Management and Administration Journal” 2021, nr 27(100).
- Skiba Ł., *Etos menadżera administracji publicznej działającego w ramach jednostki samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie” 2015, nr 20.
- Sługocki J., *Prawo administracyjne. Zagadnienia ustrojowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Sobczyk A. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Legalis, 2025.
- Szewczyk H., *Mobbing w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej” 2020, t. 1(18).
- Szmulik B., Serafin S., Miaskowska-Daszkievicz K., *Zarys prawa administracyjnego*, C.H. Beck, Warszawa 2017.
- Ulasiewicz M.I., *Administracyjnoprawne aspekty jawności działań administracji publicznej*, Wyd. UŁ, Łódź 2017.
- Wachowiak J., *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011.
- Warمیński A., *Aspekty funkcjonowania administracji publicznej*, „Doctrina. Studia Społeczno-Polityczne” 2011, nr 8.

## Summary

### **Mobbing in public administration as conduct contrary to the standards of its functioning**

**Keywords:** labour law, mobbing, public administration, work.

The aim of this article was to analyse the phenomenon of mobbing in public administration and identify mechanisms for counteracting it, taking into account legislative work on a new definition of mobbing. It was demonstrated that recognising mobbing requires an individual assessment, taking into account its duration, persistence, and consequences for the employee. It was determined that mobbing negatively impacts not only the individual but also the functioning of public institutions. Planned legislative changes can contribute to increased effectiveness in counteracting mobbing by clarifying its rationale and increasing employers' financial responsibility for mobbing. However, effective protection also requires systemic measures, including assigning responsibility to management, implementing safe reporting procedures and their efficient handling, conducting training, and monitoring the work environment. Only an integrated approach can truly reduce the scale of the phenomenon.