



# Mobbing. Dyskryminacja. Molestowanie seksualne.

RAPORT O SYTUACJI PRACOWNIKÓW SĄDÓW ADMINISTRACYJNYCH W POLSCE.

Opis zjawiska na podstawie danych z badania TEMIDA, edycja 2022/2023.

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu #TEMIDA2021, realizowanego w latach 2021-2025 przez Stowarzyszenie Zdrowa Praca we współpracy z Partnerami. Partnerem części dotyczącej sądów administracyjnych był Ogólnopolski Związek Zawodowy Pracowników Sądów Administracyjnych.

## Mobbing. Dyskryminacja. Molestowanie seksualne. Raport o sytuacji pracowników sądownictwa administracyjnego w Polsce.

1. Medycyna pracy
2. Zarządzanie ryzykiem
3. Środowisko pracy
4. Psychologia społeczna
5. Psychologia zdrowia
6. Stres
7. Sądownictwo

- I. KATARZYNA ORLAK
- II. STOWARZYSZENIE ZDROWA PRACA

Opracowanie: dr Katarzyna Orlak

Recenzja: dr hab. Ewa Sygit-Kowalkowska

© Autorzy i Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa, 2026

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie całości lub części dozwolone wyłącznie za zgodą Wydawcy. Zapytania w sprawie kopiowania należy kierować na adres: [zdrowapraca@zdrowapraca.org](mailto:zdrowapraca@zdrowapraca.org)



**OZZPSA**

## Spis treści

Wprowadzenie .....	1
Badania TEMIDA.....	3
Zakres projektu #TEMIDA2021.....	3
Dobór i charakterystyka badanej próby pracowników sądów administracyjnych.....	4
Mobbing w sądownictwie administracyjnym w Polsce .....	9
Mobbing w ujęciu psychologicznym .....	9
Organizacyjne ryzyko mobbingu w polskim sądownictwie administracyjnym.....	15
Mobbing w doświadczeniu pracowników wojewódzkich sądów administracyjnych.....	20
Przejawy dyskryminacji w sądach administracyjnych.....	23
Przejawy dyskryminacji zidentyfikowane w badaniu TEMIDA.....	26
Zjawisko molestowania seksualnego w polskich sądach administracyjnych .....	32
Doświadczenie molestowania seksualnego w świetle badania TEMIDA .....	34
Profilaktyka kwalifikowanych form agresji pracowniczej w sądach administracyjnych .....	37
Działania profilaktyczne zidentyfikowane w badaniu TEMIDA.....	39
Wnioski i zalecenia praktyczne.....	51
Literatura cytowana .....	54

## Wprowadzenie

Problem przemocy w miejscach pracy nadal pozostaje aktualny, mimo kilkudziesięciu już lat obowiązywania w Polsce przepisów, które jednoznacznie nakładają na pracodawcę obowiązek zapobiegania różnym jej formom, takim jak mobbing, czy dyskryminacja. Niestety nie inaczej jest w polskich sądach administracyjnych, co jednoznacznie uwidoczniło pierwsze obszerne badanie pracowników sądów administracyjnych, zrealizowane w ramach projektu TEMIDA realizowanego cyklicznie co kilka lat przez Stowarzyszenie Zdrowa Praca we współpracy z innymi organizacjami społecznymi działającymi w instytucjach wymiaru sprawiedliwości.

Najnowsze badanie TEMIDA, w ramach którego dane zbierane były w latach 2022–2023 pozwoliło stwierdzić, że przejawy mobbingu i nierównego traktowania pracowników w polskich sądach administracyjnych to problem poważny. Pozostają one dość niepokojące, zwłaszcza gdy odniesiemy uzyskane wyniki do innych, dostępnych badań ogólnopolskich. Szczególnie problematycznym zagadnieniem jest fakt, iż znaczna część sprawców różnych form przemocy pracowniczej w sądach to osoby chronione immunitetami.

Oddajemy Państwu do rąk raport, który pozwala bliżej przyjrzeć się charakterystyce przemocy w miejscu pracy w polskim sądownictwie administracyjnym. Zaczynamy od kilku słów na temat projektu, w ramach którego przeprowadzone zostało badanie TEMIDA.

Następnie przedstawiona została charakterystyka przebadanej próby osób zatrudnionych w sądach administracyjnych. Dalej opisano zjawisko narażenia osób zatrudnionych w Wojewódzkich Sądach Administracyjnych (WSA) na warunki pracy sprzyjające występowaniu mobbingu w miejscu pracy oraz rozpowszechnienie doświadczenia mobbingu wśród pracowników w ciągu roku poprzedzającego udział w badaniu. Kolejny rozdział odnosi się do zjawiska dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na najczęstsze

kryteria nierównego traktowania jak wiek, płeć i stan zdrowia (niepełnosprawność lub choroba przewlekła). Osobny rozdział poświęcony został szczególnej formie dyskryminacji, jaką jest molestowanie seksualne w miejscu pracy. Na koniec zamieszczono wyniki badania pracodawców i pracowników dotyczące dostępności różnych form profilaktyki przemocy w postaci mobbingu w Wojewódzkich Sądach Administracyjnych.

W podsumowaniu prezentowanych tu wyników badania TEMIDA zamieszczone zostały wskazówki dotyczące oddziaływań profilaktycznych. Mamy nadzieję, że ich wdrożenie będzie możliwe i okażą się one pomocne w lepszym, bardziej skutecznym przeciwdziałaniu negatywnym zjawiskom jakimi niewątpliwie pozostają mobbing, nierówne traktowanie, czy molestowanie seksualne w miejscu pracy.

## **Badania TEMIDA**

Projekt #Temida jest kontynuacją badań sądownictwa prowadzonych przez Stowarzyszenie ZDROWA PRACA od 2012 roku, początkowo we współpracy z MOZ NSZZ „Solidarność” Pracowników Sądownictwa, później również przy udziale innych interesariuszy.

Pierwsze reprezentatywne, ogólnopolskie badanie TEMIDA zostało zrealizowane wspólnie z „Solidarnością” w ramach projektu „Monitoring stresu w sądownictwie powszechnym i jego skutki zdrowotne” zrealizowanego w latach 2014–2016 dzięki funduszom EOG. Rezultaty tego projektu zostały opublikowane w 2016 roku m.in. w raporcie „Stres zawodowy w sądach powszechnych i jego skutki zdrowotne. Wyniki badania TEMIDA 2015” (Orlak K. (., 2016).

### **ZAKRES PROJEKTU #TEMIDA2021**

Kilka lat od poprzedniego badania i przesłania decydującym wyników oraz zaleceń profilaktycznych przyszedł czas, aby sprawdzić czy i co się zmieniło w sądownictwie, w szczególności pod względem narażenia na organizacyjne czynniki ryzyka mobbingu, który jest poważnym źródłem stresu związanego z pracą. Efektem tej decyzji było uruchomienie w grudniu 2021 roku projektu #TEMIDA2021. W tej edycji badaniem objęto nie tylko sądownictwo powszechne, ale również – po raz pierwszy – sądownictwo administracyjne oraz jednostki prokuratury. Badanie adresowane było do wszystkich osób zatrudnionych we wspomnianych instytucjach. Partnerami projektu zostali: MOZ NSZZ „Solidarność” Pracowników Sądów i Prokuratury oraz Ogólnopolski Związek Zawodowy Pracowników Sądów Administracyjnych.

W ramach projektu #Temida2021 główny nacisk został położony na badanie psychospołecznych warunków pracy zwiększających ryzyko wystąpienia mobbingu, jak również monitoring występowania zjawiska mobbingu i spostrzeganej dyskryminacji w miejscu pracy, a także stosowane środki przeciwdziałania mobbingowi oraz wybrane

wskaźniki stanu zdrowia pracowników. Tak jak w przypadku wszystkich poprzednich badań sądownictwa realizowanych przez Stowarzyszenie ZDROWA PRACA, badanie zrealizowane w ramach projektu #TEMIDA2021 prowadzone było zgodnie z zasadami etycznymi dla badań psychologicznych (APA, 2017) i badań w ochronie zdrowia (WMA, 2013). W szczególności, oparto je o zweryfikowane naukowo narzędzia służące do oceny ryzyka mobbingu w miejscu pracy oraz badań przesiewowych stanu zdrowia pod kątem objawów wypalenia, czy też depresji. Prowadzono je z poszanowaniem zasady poufności i dobrowolności, a każda osoba badana otrzymała indywidualną informację o badaniu oraz informację zwrotną o swoim wyniku. Dodatkowo, monitoringiem objęto pracodawców od których zbierano informacje na temat stosowanej polityki antymobbingowej. Prezentowane w niniejszym opracowaniu dane uzyskano w 2022 oraz 2023 roku.

W dalszej części niniejszego raportu przedstawione zostaną informacje dotyczące sądownictwa administracyjnego w zakresie narażenia na organizacyjne czynniki ryzyka mobbingu i przejawy nierównego traktowania w miejscu pracy. Zaprezentowano tu również zapotrzebowanie pracowników na wsparcie medyczne, psychologiczne i prawne w związku z wykonywaną pracą, a także wyniki monitoringu wykonywania w badanych instytucjach obowiązku przeciwdziałania mobbingowi.

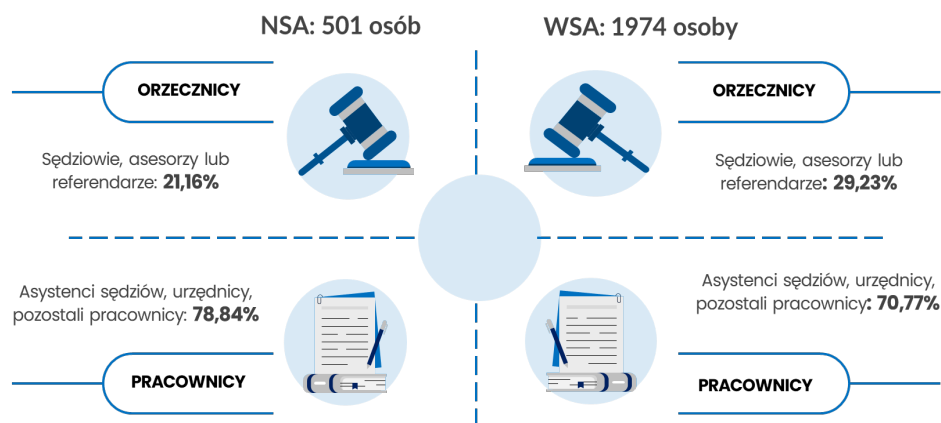
Opis pozostałych objętych projektem #Temida2021 instytucji wymiaru sprawiedliwości zawarto w oddzielnych raportach.

### **DOBÓR I CHARAKTERYSTYKA BADANEJ PRÓBY PRACOWNIKÓW SĄDÓW ADMINISTRACYJNYCH**

Według danych uzyskanych w trybie dostępu do informacji publicznej w sądownictwie administracyjnym w Polsce w 2022 roku zatrudnionych było ogółem 2475 osób, w tym 501 w Naczelnym Sądzie Administracyjnym (NSA) i 1974 osoby w Wojewódzkich Sądach

Administracyjnych (WSA). Proporcje zatrudnienia na stanowiskach orzeczniczych i nieorzeczniczych zaprezentowano na ryunku 1, poniżej.

Rys. 1. Faktyczna struktura zatrudnienia w sądownictwie administracyjnym w Polsce w 2022 roku w podziale na stanowiska orzecznicze i nieorzecznicze.



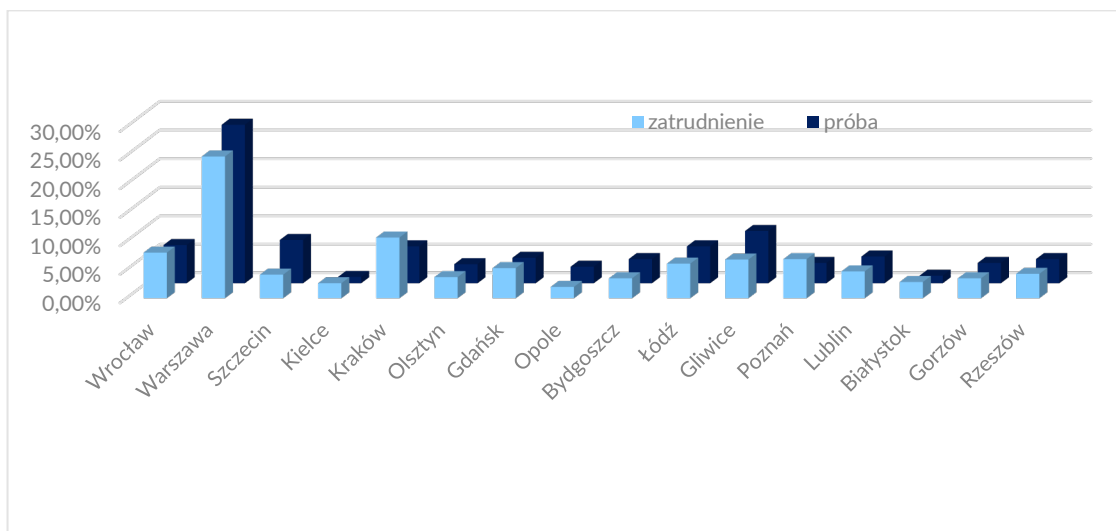
Źródło: ZDROWA PRACA na podstawie odpowiedzi NSA i WSA na zapytanie o informację publiczną w 2022 r.

Badanie zostało udostępnione on-line dla wszystkich zatrudnionych we wszystkich sądach administracyjnych. Zgodnie z założeniami projektu celem było uzyskanie danych od osób tam zatrudnionych, pozwalające na reprezentatywne wnioskowanie o warunkach pracy panujących w sądownictwie administracyjnym, tj: uzyskanie liczebności próby w granicy błędu statystycznego max. 5%, przy zachowaniu struktury próby odzwierciedlającej faktyczną strukturę zatrudnienia pod względem miejsca pracy (sąd) oraz grup zawodowych, przynajmniej na poziomie orzeczniczy i pracownicy na stanowiskach nieorzeczniczych.

W badaniu udział wzięło ogółem 468 osób, co stanowi odpowiednio liczną próbę. Wśród osób badanych 21 było zatrudnionych w Naczelnym Sądzie Administracyjnym (NSA), wszystkie na stanowiskach nieorzeczniczych. W Wojewódzkich Sądach Administracyjnych (WSA) pracowało 447 osób przebadanych, w tym 10 na stanowiskach orzeczniczych. Zatem, mimo dość licznej próby badawczej, wnioskowanie o narażeniu osób zatrudnionych na stanowiskach orzeczniczych okazało się niemożliwe, podobnie jak analiza warunków pracy w NSA. W efekcie, dalszym analizom

poddano wyłącznie dane uzyskane od 437 osób zatrudnionych na stanowiskach nieorzeczniczych w Wojewódzkich Sądach Administracyjnych. Struktura geograficzna próby badawczej w porównaniu do faktycznej struktury zatrudnienia pracowników w poszczególnych WSA przedstawiona została poniżej na Rysunku 2.

Rys. 2. Struktura próby badawczej i faktyczna struktura zatrudnienia w poszczególnych Wojewódzkich Sądach Administracyjnych na stanowiskach nieorzeczniczych w 2022 roku



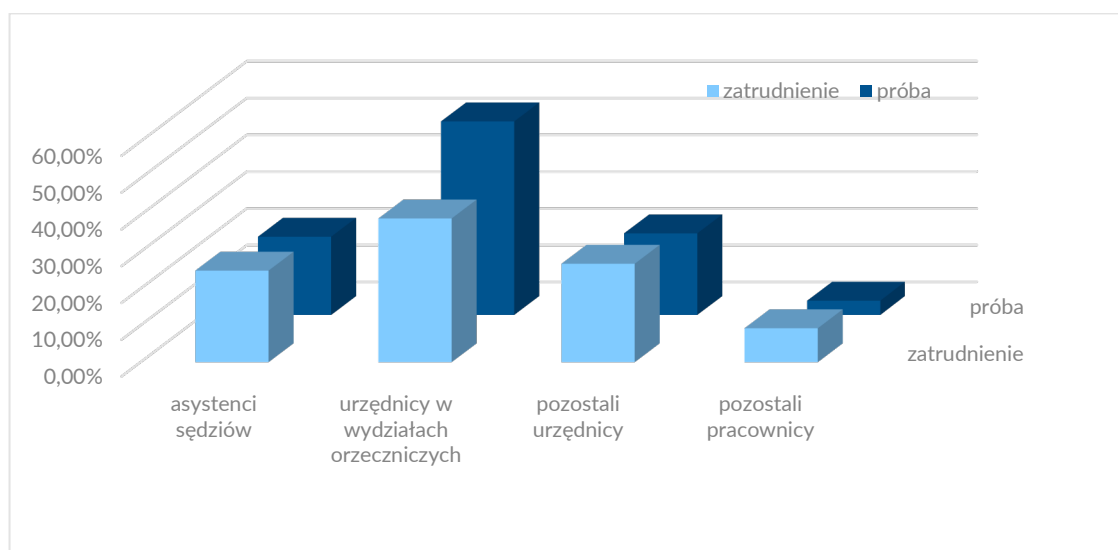
Źródło: badanie TEMIDA

Porównanie struktury geograficznej uzyskanej próby do faktycznego zatrudnienia na stanowiskach nieorzeczniczych w poszczególnych Wojewódzkich Sądach Administracyjnych pozwala stwierdzić, że uzyskana próba relatywnie dobrze odzwierciedla faktyczne zatrudnienie i pozwala wnioskować ogólnie o warunkach pracy panujących w pierwszoinstancyjnym sądownictwie administracyjnym w Polsce.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jednakże trzeba tu zwrócić uwagę na fakt, iż prezentowane dalej wyniki z pewnością należy ostrożnie odnosić do tych sądów, w których uzyskana liczebność warstwy okazała się nieco poniżej oczekiwanej, tj. WSA Białystok, Kielce, Kraków oraz Poznań.

Oprócz struktury geograficznej sprawdzono także dopasowanie próby do faktycznej struktury zatrudnienia na stanowiskach nieorzecznicych w WSA w podziale na określone grupy stanowisk, różniące się treścią i uwarunkowaniami prawnymi wykonywanej pracy. Rezultat tego porównania zaprezentowano na Rysunku 3.

Rys. 3. Struktura próby badawczej i faktyczna struktura zatrudnienia w Wojewódzkich Sądach Administracyjnych na stanowiskach nieorzecznicych w 2022 roku w podziale na stanowiska.



Źródło: badanie TEMIDA

Osoby badane reprezentowały wszystkie wyróżnione w badaniu podgrupy stanowisk nieorzecznicych. Uzyskana próba pozwala zatem wnioskować ogólnie o warunkach pracy na stanowiskach nieorzecznicych w pierwszoinstancyjnym sądownictwie administracyjnym w Polsce. Pewna doza ostrożności powinna zostać jednak zachowana w odniesieniu do grupy „pozostali pracownicy” (np. kierowcy, woźni sądowi), która wzięła udział w badaniu nieco mniej licznie niż było to spodziewane.

Ostatecznie więc do prezentowanych tu analiz włączono 437 osób, spośród których 78,7% stanowiły kobiety, a 21,3% mężczyźni. W liczbach bezwzględnych było to odpowiednio 344 kobiety i 93 mężczyźni. Badana próba objęła osoby z różnych grup wiekowych.

Niemal połowa osób była w wieku 41-50 lat, prawie 1/3 to osoby w przedziale wiekowym 31-40 lat. Niecałe 13% było wieku 51-60 lat, nieco ponad 9% stanowiły osoby w wieku 20-30 lat, a najmniejszą grupę – niewiele ponad 2% – pracownicy w wieku powyżej 60 lat. Niemal 80% osób włączonych do próby w czasie badania pozostawało w stałym związku, niecałe 30% nie miało pod opieką żadnych osób od siebie zależnych. Co 6 osoba deklarowała, że ma dzieci w wieku przedszkolnym, ponad 41% miało dzieci w wieku szkolnym (7-18 lat), zaś co 10 badany miał na utrzymaniu inne osoby dorosłe. Ponad połowa próby zadeklarowała, że ma zdiagnozowane co najmniej jedno schorzenie przewlekłe, przy czym niemal co 20 osoba badana deklarowała, że jest to zaburzenie w stanie zdrowia psychicznego. Prawie 3% badanych legitymowało się orzeczeniem o niepełnosprawności. Ponad 45% osób włączonych do próby przebyło zachorowanie na COVID-19, co – zgodnie z deklaracją respondentów – potwierdzone zostało odpowiednią diagnozą medyczną. W badanej próbie 11,4% osób pełniło funkcje kierownicze.

## Mobbing w sądownictwie administracyjnym w Polsce

Termin mobbing jest powszechnie rozpoznawany raczej jako pojęcie z zakresu nauk prawnych, niż psychologii. Przepisy prawa pracy (Dz.U.2023.1465 t.j.) zobowiązują polskich pracodawców do przeciwdziałania mobbingowi, definiowanemu jako: „*działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.*”. Definicja ta nie uległa zmianie od momentu jej wprowadzenia do polskiego porządku prawnego w 2004 roku. Pozostaje ona jednak dość nieostra i na przestrzeni lat doczekała się licznych opracowań, zarówno w judykatach, jak i orzecznictwie<sup>2</sup>. Należy jednak z całą stanowczością podkreślić, że mobbing jest przede wszystkim zjawiskiem z obszaru psychopatologii pracy, nad którym od lat '80 XX wieku prowadzone są systematyczne badania naukowe (Leymann, 1990, 1996 i inne prace cytowane dalej w tekście). Na kanwie wniosków z badań psychologów i psychiatrów, ze względu na destrukcyjny wpływ mobbingu na zdrowie pracowników oraz organizacji jako całości, niejako wtórnie pojawiły się prawne uregulowania mające stanowić gwarancję ochrony zdrowia pracujących.

### MOBBING W UJĘCIU PSYCHOLOGICZNYM

Na gruncie psychopatologii pracy, zjawisko mobbingu rozumiane jest jako przewlekła forma stresu, stanowiąca zagrożenie zdrowia i bezpieczeństwa w pracy. Wiąże się ono z systematycznym

---

<sup>2</sup> Dostępna [publicznie Baza Orzeczeń Sądu Najwyższego w listopadzie 2024r. na zapytanie wg kryteriów wyszukiwania „mobbing” zwracała 255 orzeczeń, z czego 102 zapadłe w Izbie Pracy i Ubezpieczeń Społecznych (por.

<https://www.sn.pl/wyszukiwanie/SitePages/orzeczenia.aspx?Tresc=mobbing>)

narażeniem na negatywne działania wobec pojedynczych pracowników lub małych grup. Może obejmować różnorakie działania: od tak subtelnych i trudnych do rozpoznania, jak plotkowanie za plecami osoby, czy na przykład pomijanie jej podczas rozsyłania e-maili z istotnymi informacjami, do tak drastycznych, jak grożenie użyciem przemocy fizycznej. Elementami mobbingu mogą być zarówno zachowania osób, jak i system pracy, który może być wykorzystywany jako narzędzie wiktyimizujące pracownika, poniżające i uwłaczające jego godności. Zachowania mobbingowe łączy jeden cel: poniżenie, zastraszenie lub ukaranie osoby albo osób, w które działania te są wymierzone. Charakterystyczna jest tu też nierówność sił i trudności z obroną przed zachowaniami o charakterze mobbingu. Ekspozycja na stres wywoływany działaniami mobbingowymi niesie istotne ryzyko występowania negatywnych konsekwencji doświadczonej przemocy w postaci zaburzeń stanu zdrowia. (EASH, 2002; Warszewska-Makuch, 2012).

Liczne badania w obrębie Unii Europejskiej i w wybranych krajach spoza UE potwierdzają, że mobbing w pracy stanowi poważny problem oddziałujący bezpośrednio i pośrednio na pracowników różnych grup zawodowych i sektorów. W publikacjach Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO, 2003; ILO, 2018) podkreśla się, że przemoc psychiczna w miejscu pracy przez długi czas była zjawiskiem ignorowanym lub też przedstawianym jako nieunikniony składnik rzeczywistości, z którym można się jedynie pogodzić. Dopiero stosunkowo niedawno, bo od około trzydziestu lat, zwraca się uwagę na poważne koszty tego zjawiska, ponoszone nie tylko przez osoby bezpośrednio nią dotknięte, ale również przez same organizacje i całe społeczeństwo. Badania dowodzą jednoznacznie, że mobbing w pracy pociąga za sobą poważne konsekwencje dla zdrowia fizycznego i psychicznego dotkniętych nim osób (Hogh, Mikkelsen i Hansen, 2011). Niesprzyjające środowisko pracy, w którym pracownik doświadcza przemocy wpływa negatywnie również na jego efektywność, co przekłada się na obniżenie wydajności całej organizacji. Ponadto

wyniki badań sugerują, że istnieje istotna zależność pomiędzy mobbingiem a zwiększoną rotacją personelu. Z szacunkowych danych Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Pracy i Życia wynika, że przemoc psychiczna i fizyczna w miejscu pracy powoduje spadek produktywności o 1-2% (ESWC, 2006). Z kolei negatywne efekty mobbingu związane ze znacznym pogorszeniem zdrowia pracowników wiążą się z kosztami leczenia i zwolnień chorobowych, a także świadczeń związanych z przejściem na rentę lub wcześniejszą emeryturę.

Wyniki uzyskane w Siódmym Sondażu Europejskim (ESWC, 2022) pokazują, że 11% polskich pracowników deklaruje, iż jest ofiarami co najmniej jednego rodzaju zachowań niepożądanych, jak przemoc werbalna, mobbing, zastraszanie czy niechciane zainteresowanie seksualne w pracy. Należy jednocześnie zauważyć, że w Europejskim Sondażu Warunków Pracy (Eurofund, 2025) poza mobbingiem i zastraszaniem, czy molestowaniem seksualnym osobno uwzględniona została taka forma przemocy jak cyberprzemoc. Ten rodzaj przemocy może być przejawem agresji zarówno ze strony innych pracowników, jak i osób z zewnątrz organizacji np. patentów, klientów. Jak pokazują wyniki ten rodzaj przemocy dotyczy ogółem 2% pracowników UE, i tyle samo w Polsce. Wskaźniki narażenia na inne formy przemocy w pracy w UE wynoszą odpowiednio: przemoc fizyczna nieco ponad 2%, mobbing 4%, zastraszania 5%, poniżanie 7% i przemoc słowna 11%. Wyniki te są zbliżone do wyników badań polskich (CBOS, 2024) mówiących o tym, iż 13% Polaków jest szykanowanych w miejscu pracy, z czego blisko połowa z tych osób doświadcza poniżania, a 11% z nich jest ofiarą mobbingu, głównie ze strony przełożonych. Skala szykanowania przez szefów w Polsce nie zmienia się przy tym znacząco od 20 lat (CEBOS, 2024).

Badania pokazują, że zjawisko mobbingu częściej występuje w sektorze publicznym (m.in. ESCW, 2022; Hoel i Cooper 2000; Leymann, 1996, Paoli, 2006) tj. administracji publicznej, edukacji czy ochronie zdrowia. Potwierdzają to również systematycznie badania

polskie. Przykładowo z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS, 2021) wynika, że spośród czynników niekorzystnych dla zdrowia psychicznego w miejscu pracy, zatrudnieni w sekcji administracja publiczna są najbardziej ze wszystkich sektorów narażeni na przemoc lub zagrożenie przemocą oraz na nękanie lub zastraszanie (odpowiednio 6,7% i 2,9% pracujących).

Należy podkreślić, że mobbing w miejscu pracy nie jest wyłącznie problemem dotkniętych nim pracowników, lecz zjawiskiem strukturalnym, wynikającym z uwarunkowań społecznych, ekonomicznych, kulturowych i organizacyjnych. Z literatury przedmiotu wynika, że sama organizacja (kultura organizacyjna, warunki w których muszą działać pracownicy itp.) również, a może przede wszystkim, odgrywa znaczącą rolę w jego powstawaniu.

Na poziomie organizacji, zarówno środowisko pracy jak i specyficzne sytuacje, które towarzyszą wykonywanym zadaniom mogą zwiększać ryzyko mobbingu. Eksperci (zob. Salin, Hoe, 2011) podkreślają, że źródła mobbingu tkwią przede wszystkim w organizacji pracy i stylu przywództwa, jaki panuje w miejscu pracy. Takie czynniki jak: konflikt ról, niejasność ról, zbyt duże wymagania, zmiany organizacyjne, niepewność pracy, małe zadowolenie ze stylu przywództwa, negatywny lub wrogi klimat społeczny mogą bezpośrednio, jak i pośrednio, poprzez kreowanie wysoce stresującego klimatu pracy, wpływać na pojawienie się przemocy psychicznej.

Analiza wyników różnych badań (Hurley i Riso, 2008; Letho, 2009; Nicot, 2009 za: Europejską Fundacją na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, 2010) pozwoliła wyodrębnić następujące czynniki organizacyjne dodatkowo związane z występowaniem mobbingu: niski poziom autonomii pracowników, duża intensywność pracy (krótkie terminy realizacji zadań, praca w bardzo dużym tempie), a także praca podczas której osoby muszą często kontaktować się z klientami, interesantami i innymi osobami spoza organizacji. Ponadto często przytaczanymi w literaturze czynnikami, które

sprzyjają mobbingowi są: konflikty między kierownictwem, niestabilna atmosfera w pracy, problemy z organizacją pracy, demotywacja zespołów pracowniczych, lekceważenie zasad sprawiedliwości organizacyjnej i brak szacunku wobec pracowników (Zabarauskaite, 2006).

Mówiąc o przyczynach mobbingu należy także podkreślić szczególną rolę zmian jakie zachodzą na rynku pracy, w wyniku których część organizacji jest w trakcie nieustannych przekształceń, bądź też zmaga się z ich efektami. Zewnętrzna presja tj. globalizacja, czy kryzys gospodarczy zmuszają firmy do restrukturyzacji i redukcji (Littler i in., 1994). W rezultacie pracownicy na wszystkich szczeblach organizacji, zarówno sektora publicznego jak i prywatnego spotykają się z większym obciążeniem pracą, odczuwając jednocześnie dużą niepewność co do swojej obecnej i przyszłej pracy (Stewart i Swaffield, 1997). Przełożeni wymagają jednocześnie dłuższych godzin pracy i przejawiają autokratyczne zachowania, a niekiedy stosują nawet przemoc, aby wyegzekwować od pracowników założoną produktywność (Sheehan, 1999).

W Polsce badania nad organizacyjnymi przyczynami mobbingu prowadzone były m.in. w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym (Warszewska-Makuch, 2010a). Wśród badanych znajdowali się między innymi urzędnicy administracji publicznej. Szczególnie cenne wydają się informacje uzyskane od respondentów z tej grupy zawodowej podczas wywiadów fokusowych. Dyskusja grupowa pozwoliła na identyfikację najważniejszych dla respondentów źródeł mobbingu występujących na poziomie organizacji. Jednym z nich był styl przywództwa. Urzędnicy jako cechy pożądane u przywódcy, które mogą ograniczać zjawisko mobbingu wskazywali: umiejętność przyznania się do popełnionych błędów, przestrzeganie norm etycznych, przyjmowanie różnych punktów widzenia. Jako problematyczne wskazywali oni z kolei wysyłanie w ich kierunku sprzecznych komunikatów. Dla badanych ważna okazała się również empatia ze strony przełożonego

i nie marginalizowanie ważnych dla nich kwestii. Drugim najczęściej wymienianym czynnikiem było nadmierne obciążenie pracą, której pracownicy nie są w stanie wykonać zgodnie z terminem, co w konsekwencji prowadziło do pozbawiania ich premii. Co istotne, grupa ta, jako ważne źródło mobbingu wskazała także stałą konieczność bezpośredniego kontaktu z klientami/interesantami. W skrajnych przypadkach taki kontakt z „trudnym klientem” wywoływał obawę o własne bezpieczeństwo i życie. Respondenci podkreślali, że ten aspekt ich pracy często generował silny stres, który z kolei prowadził do agresji skierowanej w stronę współpracowników. Negatywne zachowania klientów/interesantów, wymieniane przez urzędników to: niecenzuralne słownictwo, krzyki oraz obelgi i groźby wymierzone pod adresem badanych. Uczestnicy wywiadów zogniskowanych podkreślali, że w takich sytuacjach znajdują się zazwyczaj na przegranej pozycji, zgodnie z zasadą „klient ma zawsze rację”. Powyższe wyniki są zgodne z wynikami badań przeprowadzonych w Nowej Zelandii (Bentley i in., 2011), które pokazują, że w przypadku administracji publicznej to stały i bezpośredni kontakt z klientami/interesantami, system komunikacji, presja czasu oraz nadmierne obciążenie pracą stanowią główne czynniki ryzyka pojawienia się mobbingu. Warto zaznaczyć, że wspomniana wyżej grupa urzędników państwowych nie obejmowała pracowników sądownictwa.

Fakt, iż jakość psychospołecznego środowiska pracy stanowi czynnik w dużym stopniu odpowiedzialny za mobbing podkreślał już prekursor badań nad tym zjawiskiem tj. Heinz Leymann (1990, 1993). Po latach badań nad interpersonalnymi aspektami mobbingu, odnoszącymi się do osobowości ofiar i sprawców, po włączeniu do badań czynników organizacyjnych okazało się, że w prawidłowo zarządzanych organizacjach bardzo rzadko dochodzi do mobbingu, nawet gdy zatrudniają osoby o cechach osobowości sprzyjających mobbingowi (Einarsen i in., 2003). Podstawę dla działań profilaktycznych na

poziomie organizacyjnym stanowi ocena ryzyka mobbingu<sup>3</sup>. Takie podejście pozwala ująć mobbing jako problem organizacyjny i podkreśla odpowiedzialność kierownictwa za jego prewencję i kontrolę.

### **ORGANIZACYJNE RYZYKO MOBBINGU W POLSKIM SĄDOWNICTWIE ADMINISTRACYJNYM**

W celu oceny organizacyjnego ryzyka wystąpienia mobbingu w sądach administracyjnych wykorzystano kwestionariusz ORM opracowany w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy–Państwowym Instytucie Badawczym (Warszewska-Makuch, 2010b). Narzędzie to przeznaczone jest do systematycznego monitorowania psychospołecznych warunków pracy sprzyjających wystąpieniu mobbingu na poziomie organizacji. Kwestionariusz ORM, oprócz monitorowania ryzyka mobbingu, może być wykorzystany do poprawy warunków pracy. Pozwala on na identyfikację ośmiu czynników psychospołecznego środowiska pracy, które mogą sprzyjać pojawieniu się mobbingu w miejscu pracy. Są to: jasność roli i kontrola nad pracą; klimat społeczny; kultura organizacyjna; szkolenia dotyczące mobbingu; relacje z bezpośrednim przełożonym; przywództwo, niepewność pracy oraz obciążenie pracą.

Omawiane narzędzie jest przeznaczone przede wszystkim do oceny ryzyka na poziomie grupowym (organizacyjnym). Możliwość oceny ryzyka wystąpienia mobbingu na poziomie organizacyjnym może być pomocna w wyznaczaniu priorytetów, jeśli chodzi o zmiany organizacyjne. Dzięki uwzględnieniu perspektywy psychospołecznej w ocenie tak złożonego zjawiska jakim jest mobbing, możliwa jest prewencja, a nie tylko „leczenie” jego efektów. Należy również zaznaczyć, że kwestionariusz ORM umożliwia efektywną predykcję mobbingu w organizacjach reprezentujących różne sektory i grupy zawodowe, co pozwala na jego powszechne wykorzystywanie

---

<sup>3</sup> Ocena w ujęciu jakościowym, stosowana tradycyjnie w bhp.

w polskim środowisku pracy. Dla ułatwienia jego stosowania opracowano normy pozwalające ocenić czy stopień narażenia pracowników danego zakładu pracy na czynniki sprzyjające mobbingowi jest wysoki, średni czy niski. Narzędzie to, po niezbędnych korektach językowych dokonanych przez Orlak i Warszawską-Makuch zostało wykorzystane do zbadania narażenia na warunki pracy sprzyjające mobbingowi w polskich sądach powszechnych (Orlak i Warszawska-Makuch, 2016). Na podstawie zebranych wówczas danych dotyczących reprezentatywnej próby osób zatrudnionych w sądownictwie powszechnym ustalono, że pracownicy sądownictwa uzyskują znacznie wyższe poziomy narażenia na warunki pracy sprzyjające pojawieniu się mobbingu niż przeciętny pracownik w Polsce (*ibidem*, str. 36). Z tego powodu opracowano oddzielną normalizację kwestionariusza ORM dla pracowników sądownictwa (normy sądowe). Ze względu na powyższe, kwestionariusz ORM wykorzystano przy monitoringu warunków pracy sprzyjających pojawianiu się mobbingu w sądownictwie administracyjnym. Efekty tego badania przedstawione zostały poniżej<sup>4</sup>.

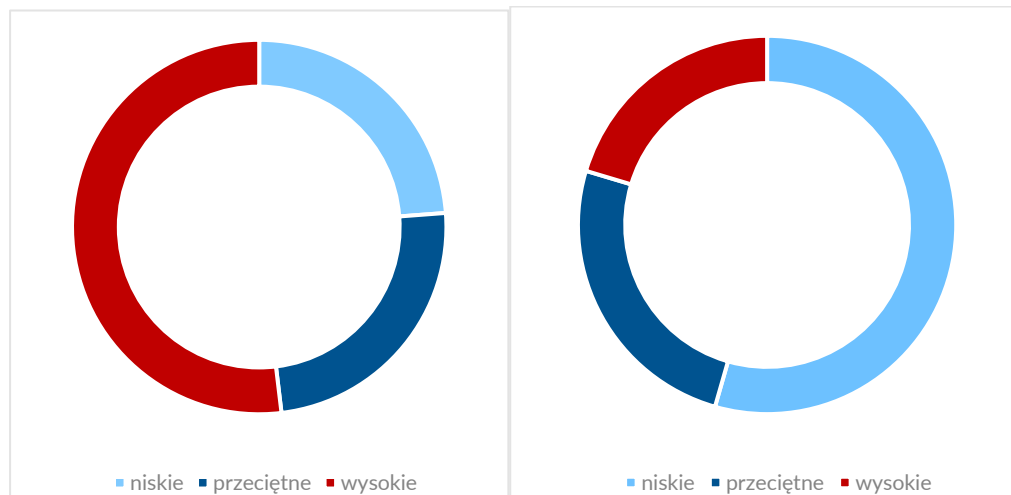
---

<sup>4</sup> W aktualnie prezentowanym badaniu sprawdzona została rzetelność narzędzia obliczając współczynnik alfa Cronbacha, który wyniósł 0,87.

Rys. 4. Poziom narażenia pracowników sądów na organizację pracy sprzyjającą występowaniu mobbingu (w %)

a. na tle norm dla pracowników w Polsce

b. na tle norm dla pracowników sądownictwa



Źródło: badanie TEMIDA

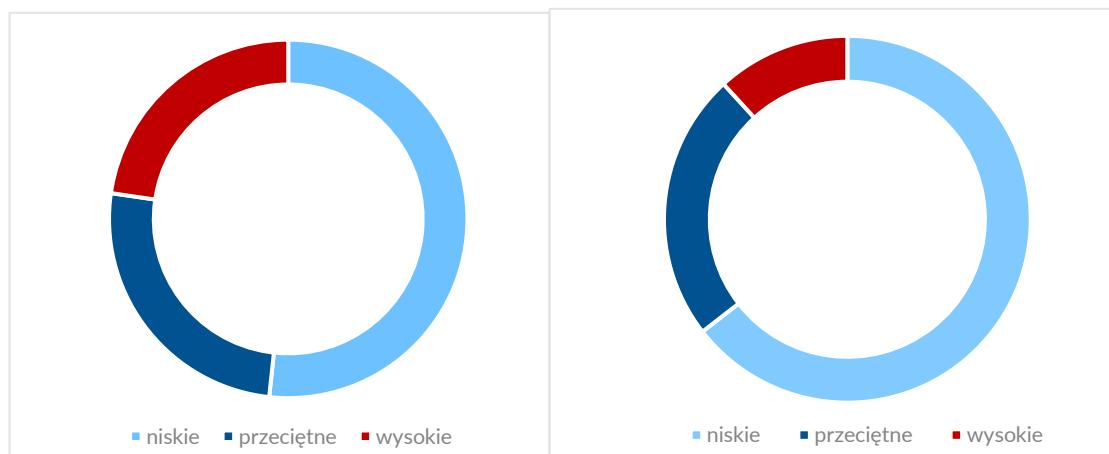
W porównaniu do populacji ogólnopracowniczej (bez zróżnicowania sektorowego) przeszło połowa pracowników sądów administracyjnych jest narażona na mobbingogenne warunki pracy w stopniu wysokim. Jednocześnie, co piąty pracownik wojewódzkich sądów administracyjnych jest w wysokim stopniu ekspozowany na warunki pracy sprzyjające pojawieniu się mobbingu, nawet przy uwzględnieniu faktu, że sądownictwo jest bardziej wymagającym środowiskiem pracy niż inne sektory w Polsce.

Przedstawione na rys. 5 porównanie narażenia na warunki pracy sprzyjające pojawieniu się mobbingu wśród kobiet i mężczyzn zatrudnionych w Wojewódzkich Sądach Administracyjnych ujawniło, że kobiety są narażone bardziej niż mężczyźni.

Rys.5. Poziom narażenia kobiet i mężczyzn zatrudnionych w sądach administracyjnych na organizację pracy sprzyjającą występowaniu mobbingu (w%) w porównaniu do norm dla pracowników sądownictwa

a. kobiety

b. mężczyźni



Źródło: badanie TEMIDA

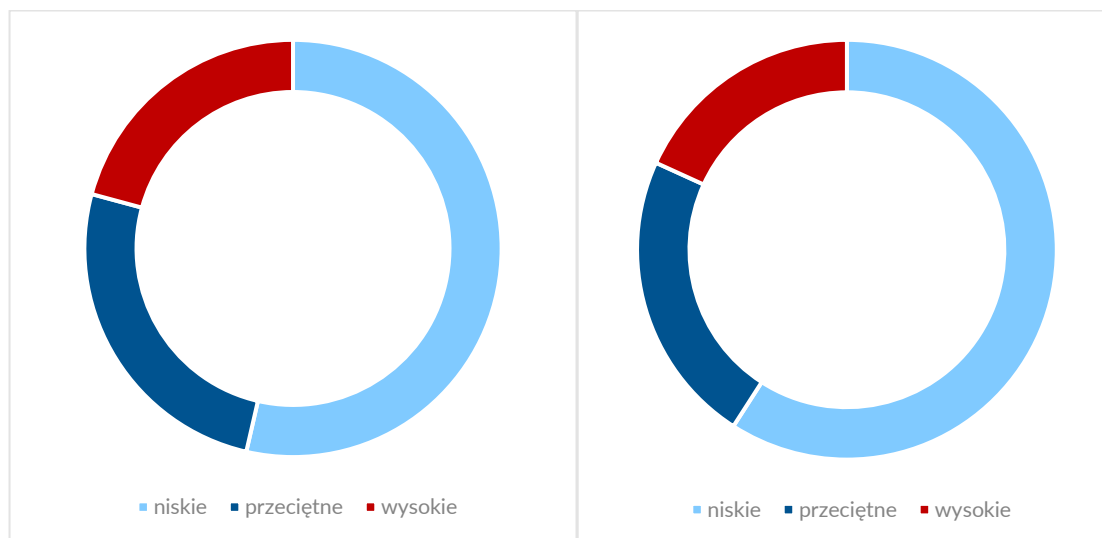
W przypadku kobiet blisko 23% z nich pozostaje narażonych w stopniu wysokim na organizacyjne czynniki sprzyjające występowaniu mobbingu, w przypadku mężczyzn odsetek ten wynosi niecałe 12%. Niski poziom narażenia nie pozostaje przy tym tak zróżnicowany międzypłciowo i wynosi w przypadku kobiet nieco ponad 25% a w grupie mężczyzn ponad 23%.

Dane przedstawione na rys. 6 wskazują, że pracownicy starsi (powyżej 50 roku życia) są w pierwszoinstancyjnych sądach administracyjnych nieco mniej narażeni na mobbingogenne warunki pracy niż pracownicy młodszy. W grupie pracowników do lat 50 narażeni w stopniu wysokim na tle norm sądowniczych stanowią niecałe 21%, a w grupie powyżej 50 roku życia – 18%. Niski poziom narażenia dotyczy odpowiednio 25% młodszych pracowników i 22% badanych powyżej 50 roku życia.

Rys.6. Poziom narażenia pracowników starszych zatrudnionych w sądach administracyjnych na organizację pracy sprzyjającą występowaniu mobbingu (normy dla sądownictwa)

a. pracownicy do 50 r.z. (w %)

b. pracownicy 50+ (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

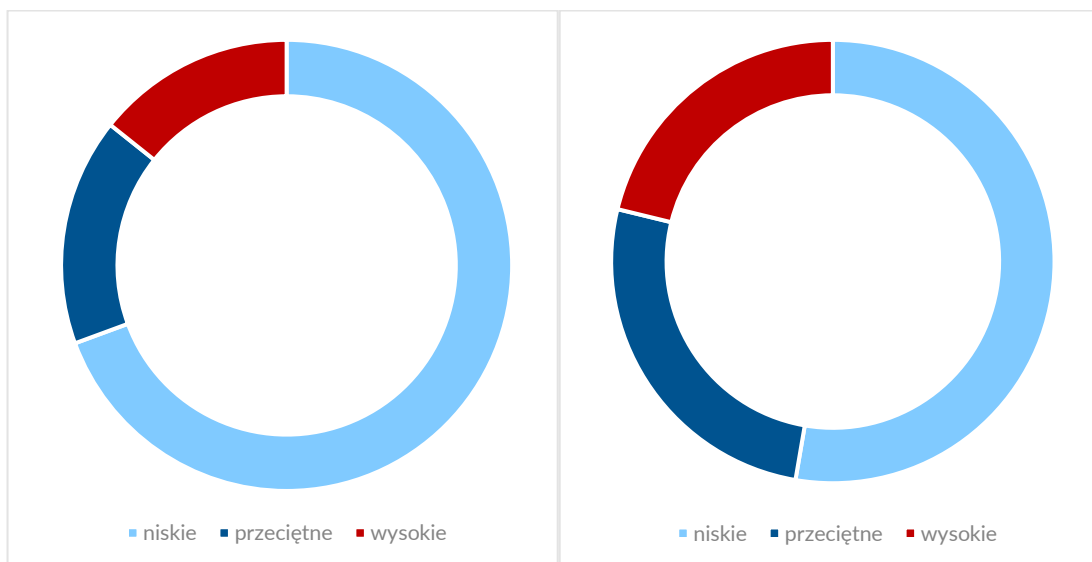
Badania nad mobbingiem wskazują, że najczęściej dochodzi do mobbingu ze strony przełożonych, dlatego zasadne wydawało się także sprawdzenie czy występują różnice w ekspozycji na mobbingogenne warunki pracy pomiędzy osobami piastującymi stanowiska kierownicze i tymi pracownikami, którzy funkcji kierowniczych nie pełnią. Wyniki tego porównania ilustruje Rys.7.

Spośród osób badanych piastujących stanowiska kierownicze 14% było eksponowanych w wysokim stopniu na warunki pracy sprzyjające występowaniu mobbingu. W grupie osób, które funkcji kierowniczych nie sprawują wysoki poziom narażenia dotyczył 21%. Różnica jest zatem znacząca. Niski poziom narażenia wśród kierowników ujawniono w 16% przypadków, a wśród pracowników bez funkcji kierowniczych – 26%.

Rys.7. Poziom narażenia osób pełniących funkcje kierownicze w sądach administracyjnych oraz osób bez funkcji kierowniczych na organizację pracy sprzyjającą występowaniu mobbingu (normy dla sądownictwa).

a. osoby kierujące pracownikami (w%)

b. pracownicy bez funkcji kierowniczych (w%)



Źródło: badanie TEMIDA

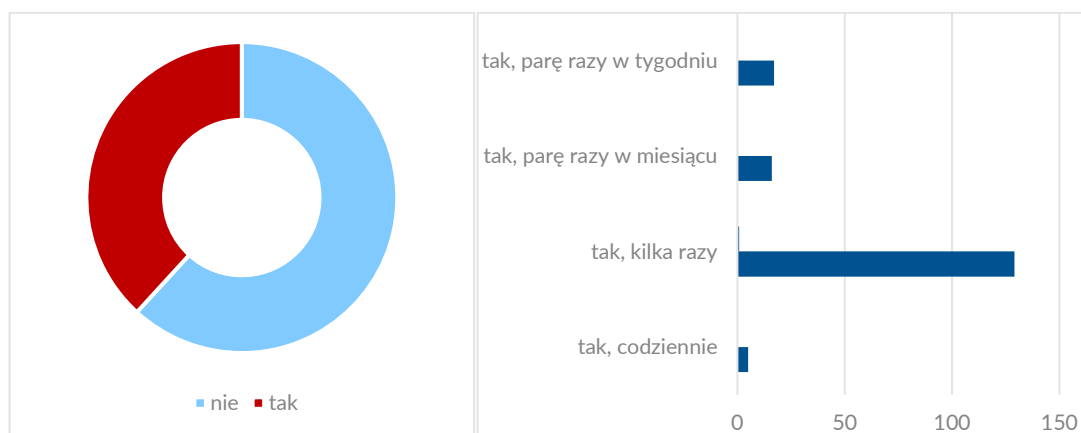
### MOBBING W DOŚWIADCZENIU PRACOWNIKÓW WOJEWÓDZKICH SĄDÓW ADMINISTRACYJNYCH

Niezależnie od oceny organizacyjnego ryzyka wystąpienia mobbingu, przedmiotem badania uczyniono także ilościowo-jakościową analizę doświadczenia zachowań mobbingowych przez osoby badane. Zbierane były dane o zrachowaniach opresyjnych doświadczanych przez osobę badaną w ostatnim roku, pozwalające na ilościową analizę zjawiska różnych form agresji w badanym środowisku pracy. Tę część badania prowadzono z wykorzystaniem opracowanego oryginalnie w Danii<sup>5</sup> kwestionariusza COPSOQ, odpowiednio

<sup>5</sup> Wykorzystano kwestionariusz COPSOQII w adaptacji Orlak, Gołucha i Stolarskiego. Narzędzie COPSOQ zostało opracowane w 2000 roku przez T.S. Kristensen oraz V. Borga I jest obecnie międzynarodowym, wystandaryzowanym narzędziem wykorzystywanym przez Międzynarodową Organizację Pracy oraz Światową Organizację Zdrowia do oceny zagrożeń psychospołecznych występujących w środowisku pracy. Przetłumaczono go na 25 języków i zwalidowano w wielu krajach.

zaadaptowanego do warunków polskich (Widerszal-Bazył, 2017, Baka i wsp., 2019, Orłak, Gołuch i Stolarski, 2019). Narzędzie to pozwala uzyskać informacje zarówno o fakcie doświadczania mobbingu, jak również o częstotliwości tego rodzaju doświadczeń, a także o sprawcach tych zachowań. Co ważne, kwestionariusz wskazuje konkretną definicję mobbingu, toteż nie zachodzi sytuacja, w której różne osoby badane inaczej rozumieją to pojęcie, co mogłoby mieć wpływ na wiarygodność wyników. Ponadto, ze względu na specyfikę sądownictwa pytania dotyczące sprawców tego rodzaju zachowań zostały poszerzone o kategorię osób objętych immunitetem sędziowskim. Badanie jakościowe oparto natomiast o wywiad ustrukturyzowany wg klasyfikacji Leymanna (1986, 1990), gdzie osoby badane mogły wybrać rodzaj ataków z jakim się spotkały, a także opisać konkretne przykłady ze swojego osobistego doświadczenia.

Rys.8. Doświadczenie mobbingu wśród pracowników Wojewódzkich Sądów Administracyjnych w okresie ostatnich 12 miesięcy.

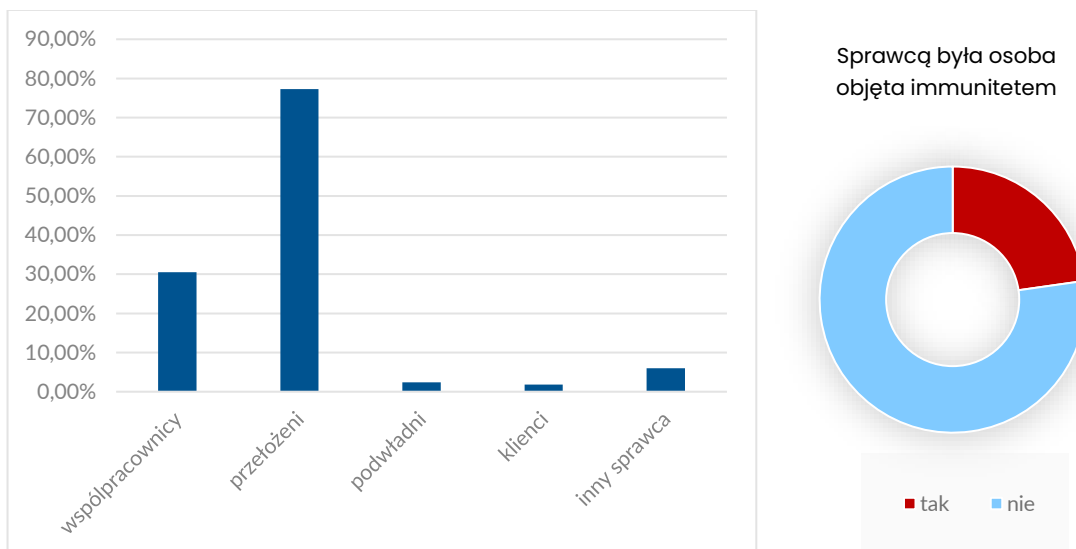


Źródło: badanie TEMIDA

Ponad 38% badanych pracowników doświadczyło mobbingu w okresie 12 miesięcy przed datą badania. Przeważająca część osób, które doświadczyły mobbingu (77%) deklaruje, że zdarzyło się to kilka razy w ciągu ostatniego roku. Znacznie mniej respondentów wskazuje, że doświadcza mobbingu systematycznie i często. Blisko 10% doświadcza tego rodzaju agresji kilka razy w miesiącu, przeszło co

dziesiąty kilka razy w tygodniu, a 3% osób, których dotyczy ten rodzaj przemocy w miejscu pracy doświadcza go na co dzień.

Rys.9. Sprawcy mobbingu wśród pracowników wojewódzkich sądów administracyjnych.



Źródło: badanie TEMIDA

Jako sprawców mobbingu pracownicy Wojewódzkich Sądów Administracyjnych w ponad 77% przypadków wskazują przełożonych. Mobbing ze strony współpracowników jest znacznie rzadszy i deklaruje go niecałe 31% osób, które doświadczyły tego rodzaju agresji w pracy. Niecałe 6% spotkał mobbing ze strony innych osób, 2,5% doświadczyło go ze strony podwładnych, a niecałe 2% ze strony interesantów. Niemal 23% osób, które doświadczyły w ostatnim roku mobbingu podaje, że sprawcą jest osoba chroniona immunitetem.

## Przejawy dyskryminacji w sądach administracyjnych

Dyskryminacja w środowisku pracy jest definiowana jako nieuzasadnione rozróżnienie i gorsze traktowanie jednostek lub grup ze względu na ich „inność”, taką jak płeć, wiek, rasa, religia czy niepełnosprawność (Olimiska, 2017; Snarska, 2015). Zjawisko to dzieli się na dyskryminację bezpośrednią, gdy pracownik jest traktowany mniej korzystnie niż inni w porównywalnej sytuacji, oraz pośrednią, zachodzącą, gdy pozornie neutralne przepisy generują niekorzystne dysproporcje dla konkretnej grupy (Gajowiak, 2017; Olmińska, 2017). Źródła wskazują również na dyskryminację instytucjonalną, wynikającą z ingerencji państwa w rynek pracy poprzez regulacje, które mogą nieumyślnie zwiększać koszty zatrudnienia określonych grup (np. kobiet) i prowadzić do ich marginalizacji (Sielska, 2015). Szczególną formą jest spostrzegana dyskryminacja, czyli subiektywne poczucie bycia traktowanym niesprawiedliwie, co uruchamia silne mechanizmy stresowe (di Marco et al., 2016). Z badań CBOS (2024) wynika, że dyskryminacji ze względu na różne cechy doświadczają w Polsce 5% pracowników, którzy raportują, że doświadczali szykan w miejscu pracy. Oznacza to, że dyskryminacji doświadczają nieco mniej niż 1% wszystkich pracujących w Polsce. Warto przy tym zaznaczyć, że na przestrzeni lat sytuacja pracujących ulega poprawie – w analogicznym badaniu CBOS z 2014 roku dyskryminacji ze względu na różne cechy doświadczają 10% szykanowanych pracowników, czyli ok. 2% zatrudnionych w Polsce (CBOS, 2014).

Warto zauważyć, że każdy akt dyskryminacji jest usankcjonowaniem braku sprawiedliwości społecznej w organizacji. Sprawiedliwość organizacyjna integruje spostrzeżenia pracowników dotyczące wyników decyzji, metod ich podejmowania oraz sposobu traktowania osób, których te decyzje dotyczą (Macko, 2009). Współczesna psychologia organizacji wyróżnia cztery główne filary tego konstrukt:

1. Sprawiedliwość dystrybutywna: dotyczy słuszności rozdziału dóbr i wynagrodzeń w stosunku do wkładu pracy.

2. Sprawiedliwość proceduralna: odnosi się do bezstronności procesów decyzyjnych i możliwości bycia wysłuchanym.
3. Sprawiedliwość interakcyjna: obejmuje jakość traktowania interpersonalnego (szacunek) oraz rzetelność przekazywanych informacji (wyjaśnienia).
4. Sprawiedliwość retrybucyjna: dotyczy słuszności nakładanych kar i sankcji.

Stone–Romero i Stone (2005) wykazali, że procesy dyskryminacyjne w firmach są bezpośrednio powiązane z naruszeniem trzech wymiarów sprawiedliwości: dystrybucyjnej, proceduralnej i interakcyjnej.

Sprawiedliwość organizacyjna, w szczególności interakcyjna, łączy się też ściśle z pojęciami różnorodności (obecnością różnych osób w organizacji) oraz inkluzywnością, rozumianą jako kultura, w której każda osoba – bez względu na cechy osobiste – czuje się bezpiecznie, jest słuchana i ma realny wpływ na organizację. Można powiedzieć, że sprawiedliwość organizacyjna jest formalnym (np. proceduralna) i pozaformalnym (np. interakcyjna) przejawem inkluzywności. Badania nad związkami inkluzywności i dyskryminacji (zob. np. Deloitte, 2024a, 2024b, 2025) wskazują, że w organizacjach, które nie posiadają jasnych polityk włączających, ryzyko mikroagresji i dyskryminacji jest 2–3 razy wyższe. Z kolei badania polskich firm pn. Diversity IN Check, realizowane systematycznie przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wskazują, że organizacje, które przechodzą audyt inkluzywności mają znacznie lepiej funkcjonujące polityki antymobbingowe i antydyskryminacyjne (zob. FOB, 2024).

Dyskryminacja i brak sprawiedliwości są traktowane jako poważne stresory (Job Demands), które aktywują fizjologiczne systemy reakcji organizmu na stres (Vänje, 2015, Di Marco et al., 2016, Di Marco et al., 2018). W aspekcie zdrowia psychicznego, spostrzegana dyskryminacja jest bezpośrednio powiązana ze wzrostem objawów

depresji, lęku oraz obniżeniem samooceny (Xu&Chopik, 2020, Vigod&Rochon, 2020). Źródła wskazują na tzw. „Gender Gap” w depresji, gdzie kobiety doświadczające codziennej, subtelnej niesprawiedliwości chorują na nią znacznie częściej niż mężczyźni (Vigod&Rochon, 2020). W grupach szczególnie obciążonych, jak np. kobiety-lekarze, stres psychospołeczny wynikający z nierównych struktur wiąże się także z podwyższonym ryzykiem samobójstw (Vanje, 2015).

W kontekście zdrowia fizycznego, długotrwała ekspozycja na dyskryminację koreluje z występowaniem chorób przewlekłych, takich jak nadciśnienie tętnicze i schorzenia układu krążenia (Xu&Chopik, 2020). W sektorze opieki zdrowotnej, nierówne organizacje pracy (np. nadmierny nacisk na efektywność typu *Lean*) generują wzrost obciążenia „niewidzialną pracą” emocjonalną, co skutkuje wyższym poziomem absencji chorobowej z powodu schorzeń układu mięśniowo-szkieletowego (MSDs) oraz wypalenia zawodowego (Vanje, 2015). Co istotne, negatywne skutki zdrowotne dotyczą nie tylko bezpośrednie ofiary, ale także świadków (ang. bystanders) dyskryminacji, u których obserwowanie niesprawiedliwości buduje klimat lęku (Di Marco et al., 2016).

Dostępne badania wskazują, że wpływ dyskryminacji na zdrowie może być łagodzony przez zasoby, którymi dysponuje pracownik lub organizacja, tj:

- Satysfakcja z pracy: pełni rolę mediatora, który może częściowo buforować negatywny wpływ spostrzeganej dyskryminacji na zdrowie ogólne (Di Marco et al., 2016).
- Poczucie własnej skuteczności: osoby o wysokim przekonaniu o własnej sprawczości rzadziej zapadają na choroby przewlekłe w obliczu stresu dyskryminacyjnego (Xu&Chopik, 2020).
- Wsparcie społeczne: wsparcie ze strony współpracowników jest kluczowym moderatorem, pozwalającym utrzymać dobrostan w dyskryminującym środowisku (Di Marco, 2018).

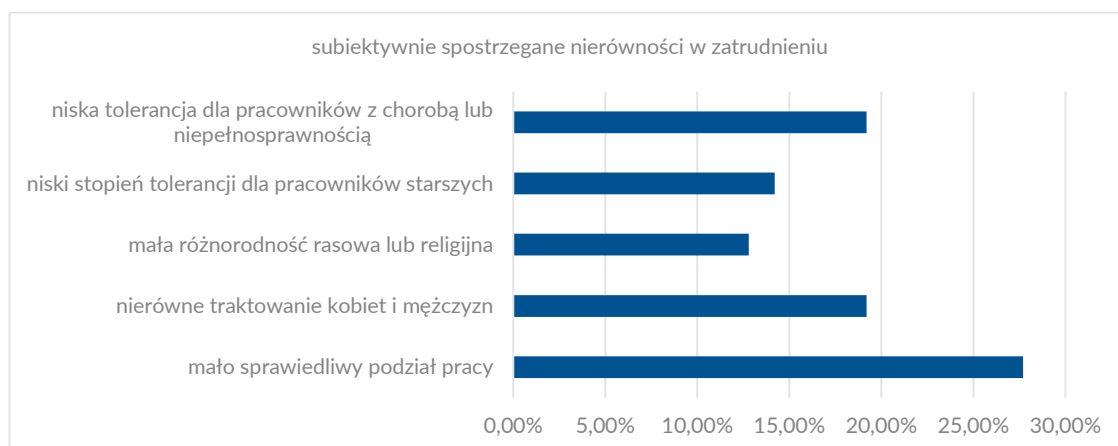
Reasumując, na podstawie badań można powiedzieć, że dyskryminacja i brak sprawiedliwości organizacyjnej/inkluzywności stanowią fundamentalne zagrożenie dla zdrowia publicznego. Prowadzą nie tylko do degradacji kapitału społecznego organizacji, ale przede wszystkim do wymiernych strat zdrowotnych pracowników. Skuteczne przeciwdziałanie tym zjawiskom wymaga systemowych zmian w kulturze organizacyjnej, budowania zaufania oraz wspierania autonomii i podmiotowości pracowników.

### **PRZEJAWY DYSKRYMINACJI ZIDENTYFIKOWANE W BADANIU TEMIDA**

W ramach badania TEMIDA monitorowane były wybrane aspekty spostrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej oraz spostrzegana inkluzywność organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem cech prawnie chronionych jak wiek, płeć, niepełnosprawność. Zebrane dane przeanalizowane zostały tak, aby możliwe było przedstawienie różnicy w ocenach sytuacji w miejscu pracy, jaka może wystąpić między osobami posiadającymi (lub nie) cechą, która – zgodnie z literaturą przedmiotu – podnosi ryzyko doświadczenia dyskryminacji.

Na rysunku 10 pokazano odsetek odpowiedzi wskazujących na subiektywnie spostrzegane przejawy dyskryminacji. Spośród zjawisk mogących świadczyć, że w pierwszoinstancyjnym sądownictwie administracyjnym dochodzi do dyskryminacji, w populacji badanych pracowników WSA najczęściej wskazywano na nierówny podział pracy (ponad 27%). Kolejnym problemem okazały się w równym stopniu nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn oraz niewielka przestrzeń dla osób z niepełnosprawnościami lub chorych – w obu przypadkach na te kwestie uwagę zwróciło ponad 19% osób badanych. Przeszło 14% wskazało na to, że w ich miejscu pracy w niewielkim stopniu jest miejsce dla pracowników starszych. Na ostatnim miejscu spośród badanych aspektów dyskryminacji pojawiła się niska tolerancja dla odmienności rasowych lub religijnych, na którą wskazywało przeszło 12 % respondentów.

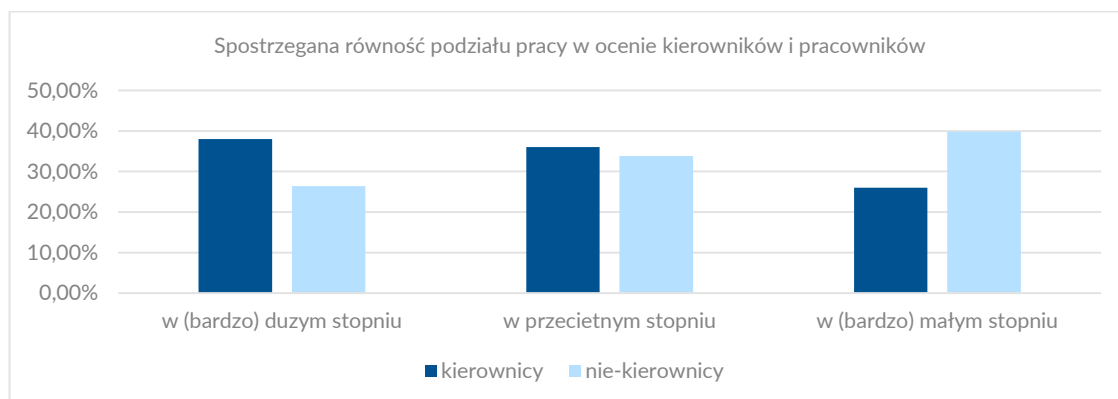
Rys. 10. Spostrzegane przejawy dyskryminacji z perspektywy pracowników wojewódzkich sądów administracyjnych.



Źródło: badanie TEMIDA

Sygnalizowane powyżej przejawy nierówności w pracy były różnie spostrzegane przez poszczególne podgrupy pracowników. Poniżej przedstawiono najważniejsze odmienności w ocenach poszczególnych podgrup respondentów<sup>6</sup>.

Rys. 11. Spostrzegana równość podziału pracy z perspektywy osób funkcyjnych i pracowników bez funkcji kierowniczych (w %).

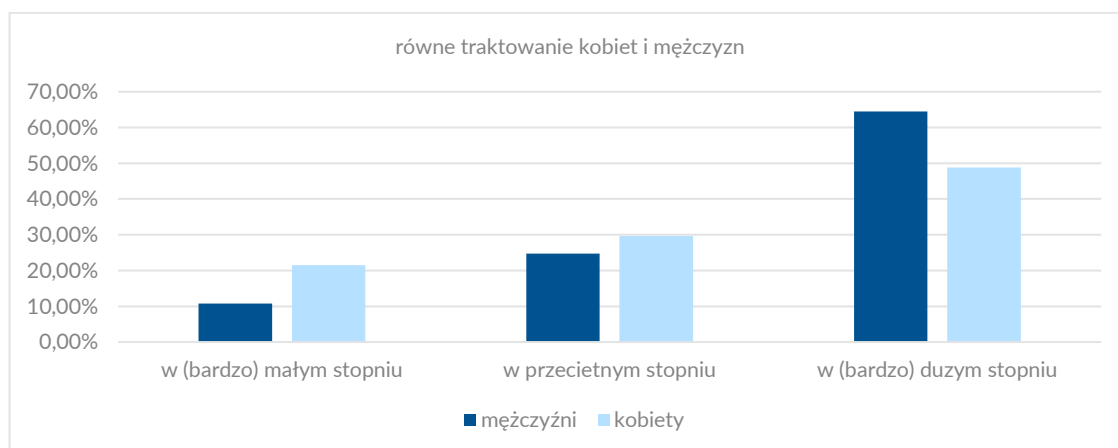


Źródło: badanie TEMIDA

<sup>6</sup> Jakkolwiek porównania takie niosą ze sobą pewne ograniczenia ze względu na różniczkowość porównywanych grup, zaobserwowane różnice mogą być interesujące w aspekcie jakościowym i wskazywać na potrzebę bliższego zrozumienia przyczyn istniejących rozbieżności w ocenie warunków pracy.

Jak można zauważyć na rysunku 11 kierownicy i pracownicy, którzy nie sprawują funkcji kierowniczej różnią się w ocenie sprawiedliwości podziału pracy. O ile około 1/3 w obu porównywanych grupach uważa, że praca jest dzielona między pracowników w miarę sprawiedliwie, o tyle obie analizowane grupy różnią się diametralnie w ocenach skrajnych: Sprawiedliwość w dystrybucji zadań jest dobrze spostrzegana przez przeszło 38% kierujących pracownikami. Wśród pracowników na niekierowniczych stanowiskach taką opinię ma tylko co czwarty badany. Niemal odwrotna proporcja uwidoczniła została w przypadku negatywnej oceny sprawiedliwości podziału pracy. Dość wyraźnie rysuje się zatem brak poczucia sprawiedliwości organizacyjnej (w omawianym tu aspekcie) wśród pracowników, a jednocześnie wyraźnie odmienna ocena tego zjawiska przez przełożonych.

Rys. 12. Spostrzegana równość traktowania kobiet i mężczyzn z perspektywy respondentów każdej z płci (w %).

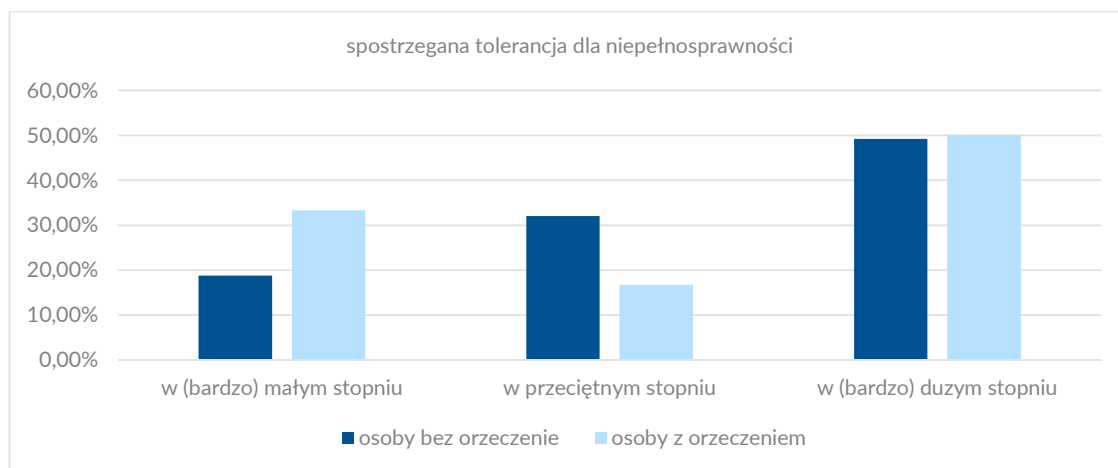


Źródło: badanie TEMIDA

W zakresie przestrzegania zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu większość badanych, zarówno kobiet, jak i mężczyzn uważa, że obie płcie są traktowane równo. Natomiast opinię, że równość płci przejawia się w miejscu pracy w małym lub bardzo małym stopniu wyraziło niecałe 11% mężczyzn i ponad 21% kobiet, co stanowi znaczący odsetek w porównaniu do populacji ogólnej w Polsce. W przypadku mężczyzn zatrudnionych w WSA jest

to dwukrotnie więcej, a w przypadku kobiet aż czterokrotnie więcej niż w populacji ogólnopolskiej (CBOS, 2024). Mężczyźni zatrudnieni w pierwszoinstancyjnych sądach administracyjnych są także odpowiednio częściej niż kobiety przekonani o tym, że równość płci zachowana jest w dużym lub bardzo dużym stopniu.

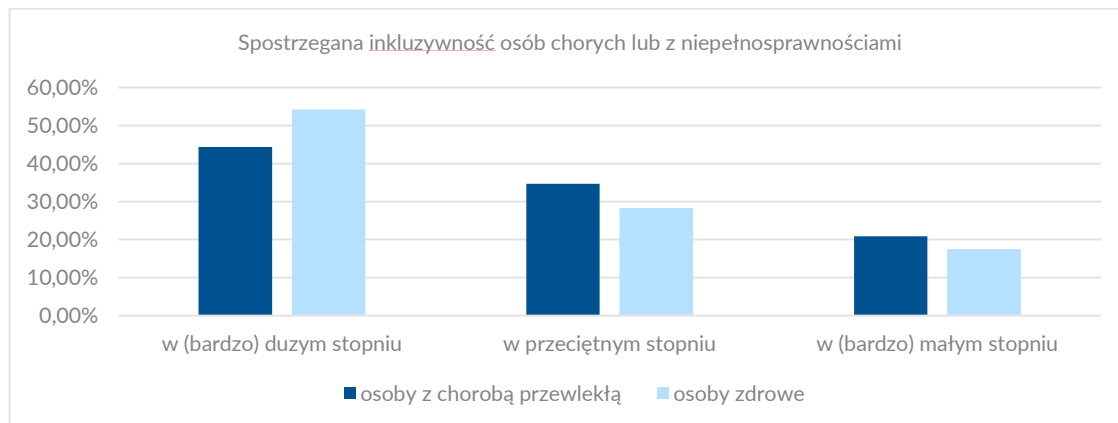
Rys. 13. Spostrzegana równość traktowania osób niepełnosprawnych z perspektywy osób z orzeczeniem o niepełnosprawności i osób bez takiego orzeczenia (w %).



Źródło: badanie TEMIDA

Blisko połowa osób, które wzięły udział w prezentowanym badaniu wyraża przekonanie, że ich miejsce pracy jest otwarte na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami lub przewlekle chorych. Jednocześnie ponad połowa respondentów ocenia, że otwartość na osoby z niepełnosprawnością jest w najlepszym razie na poziomie przeciętnym, przy czym znacznie lepiej sytuację w tym zakresie oceniają osoby pełnosprawne. Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 13, osoby legitymujące się orzeczeniem o niepełnosprawności zatrudnione w pierwszoinstancyjnych sądach administracyjnych pozostają bardziej sceptyczne w tym zakresie.

Rys. 14. Spostrzegana inkluzywność osób z niepełnosprawnościami lub chorobą przewlekłą z perspektywy osób zmagających się ze schorzeniem przewlekłym i osób zdrowych (w %).

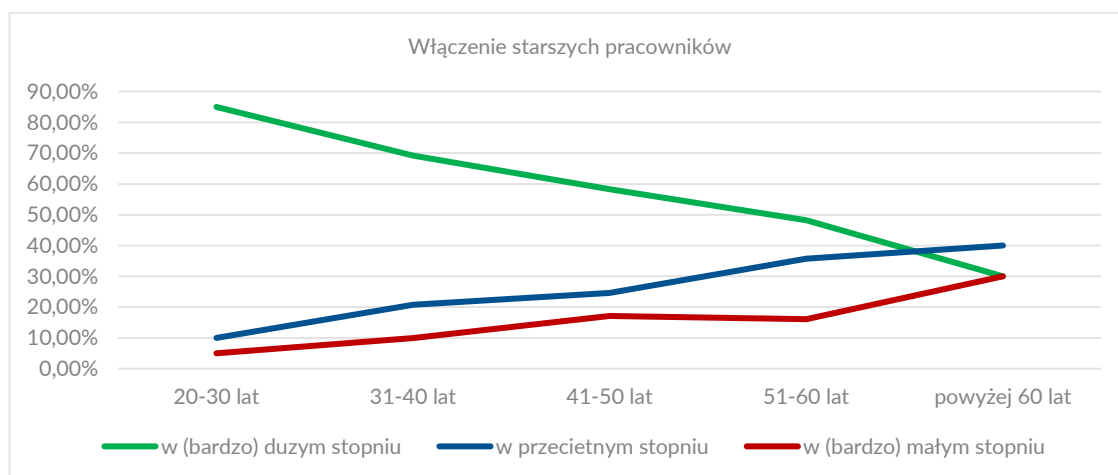


Źródło: badanie TEMIDA

Nieco inaczej przedstawia się otwartość na pracę osób dotkniętych schorzeniami przewlekłymi. W grupie osób wolnych od tego rodzaju schorzeń prawie 80% respondentów uważa, że w ich miejscu pracy jest miejsce dla osób z chorobami przewlekłymi, przy czym przeważająca część (ponad 44%) jest zdania, że ich miejsce pracy jest nawet w bardzo dużym stopniu otwarte dla osób dotkniętych przewlekłym schorzeniem. Przeciwną opinię wyraziło niecałe 21% zdrowych pracowników WSA. W grupie osób chorujących przewlekłe zatrudnionych w pierwszoinstancyjnym sądownictwie administracyjnym odsetek osób dostrzegających przejawy dyskryminacji jest jeszcze mniejszy (17,5% respondentów). Ponad połowa pracowników WSA żyjących z chorobą przewlekłą oceniła, że w ich miejscu pracy panuje duża lub bardzo duża otwartość na osoby dotknięte tego rodzaju schorzeniami.

Ostatnim analizowanym potencjalnym kryterium dyskryminacji był wiek osób pracujących. Opinie na temat stopnia włączenia pracowników starszych w zależności od grupy wiekowej przedstawiono na rysunku 15.

Rys. 15. Spostrzegana otwartość miejsca pracy na włączenie pracowników starszych w WSA w podziale na poszczególne grupy wiekowe respondentów (w %).



Źródło: badanie TEMIDA

Zebrane dane wskazują, że percepcja tolerancji dla pracowników starszych zmienia się wraz z wiekiem. Osoby najmłodsze prezentują najbardziej optymistyczny obraz otwartości instytucji na pracowników starszych – aż 85% uważa, że w ich miejscu pracy w dużym lub bardzo dużym stopniu jest miejsce dla pracowników starszych. Wyraźnie zaznacza się tendencja wskazująca na to, że im starsza jest grupa wiekowa tym bardziej spada odsetek osób przekonanych, że w sądzie, w którym są zatrudnieni jest miejsce dla pracowników w starszym wieku. W grupie pracowników powyżej 51–60 lat niecałe 50% podziela opinie swoich młodszych kolegów, a po 60 r.ż. już tylko 30%. Wśród osób w wieku powyżej 60 r.ż. najliczniej reprezentowana jest opinia, że instytucja pozostaje otwarta na pracowników starszych w przeciętnym stopniu – uważa tak 40% respondentów. Opinia, że instytucja jest w małym lub bardzo małym stopniu otwarta na pracowników starszych zyskuje na popularności wraz ze wzrostem poziomu wieku. W najmłodszej badanej grupie (20–30 lat) pogląd taki reprezentuje 5%, a w grupie pracowników starszych odpowiednio: ponad 16% wśród pracowników w przedziale wieku 51–60 lat i aż 30% w grupie 60+.

## Zjawisko molestowania seksualnego w polskich sądach administracyjnych

Molestowanie w środowisku pracy jest istotnym zagrożeniem psychospołecznym, które narusza godność pracownika i negatywnie wpływa na jego bezpieczeństwo oraz zdrowie (Górnikowska-Zwolak, 2011; Mościcka-Teske & Potocka, 2016). Według polskiego Kodeksu pracy molestowanie seksualne stanowi formę dyskryminacji ze względu na płeć i jest definiowane jako każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie jego godności (Kodeks Pracy, 2025; CBOS, 2018). Działania te prowadzą do stworzenia wobec osoby zatrudnionej atmosfery zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej (ibidem).

W literaturze przedmiotu oraz regulacjach prawnych wyróżnia się dwa główne typy molestowania seksualnego:

1. Typ „quid pro quo” („coś za coś”) – polega na obietnicy korzyści (np. awansu, podwyżki) lub groźbie negatywnych konsekwencji w zamian za spełnienie oczekiwań o charakterze seksualnym (Kowalczyk et al., 2016).

2. Stwarzanie wrogiego środowiska pracy – obejmuje niepożądane zachowania, które nie muszą mieć na celu wejścia w relację, ale uprzedmiotawiają i poniżają pracownika (Drabek, 2020).

Przejawy molestowania mogą mieć charakter werbalny (sprośne żarty, aluzje, komentarze dotyczące wyglądu), pozawerbalny (lubieżne spojrzenia, gesty, prezentowanie treści pornograficznych) oraz fizyczny (niechciany kontakt, dotykanie, poklepywanie) (zob. też CBOS, 2018). Nowsze badania wskazują także na pojęcie molestowania ze względu na płeć, które obejmuje zachowania pozornie neutralne, ale upokarzające jednostkę z powodu jej płci lub odejścia od „typowych” ról płciowych (Drabek, 2020). Molestowanie nie musi być działaniem długotrwałym – za taki czyn może zostać

uznane nawet zdarzenie jednorazowe (Wężyk, 2011, Kowalczyk et al., 2016).

Zgodnie z danymi Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) z 2018 roku, co czwarta osoba zatrudniona lub ucząca się (25%) była świadkiem molestowania seksualnego w swoim otoczeniu. Najczęściej obserwowano molestowanie werbalne (24%), rzadziej napastowanie fizyczne (9%). Z deklaracji respondentów wynika, że obiektem niechcianych zachowań o charakterze seksualnym było osobiście 12% dorosłych Polaków, przy czym zjawisko to dotyka kobiety dwukrotnie częściej niż mężczyzn – 16% wobec 8% (CBOS, 2018). Inne źródła podają zróżnicowane dane, w zależności od metodologii i branży. Przykładowo, w badaniach na grupie ponad 7 tysięcy pracowników ze wszystkich głównych branż w Polsce 3,9% osób zadeklarowało, że jest osobiście molestowanych seksualnie, a 8,5% wskazało, że takie przypadki zdarzają się w ich firmie (Mościcka-Teske i Potocka, 2016). Raporty ONZ wskazują, że w Europie jakiejś formy molestowania seksualnego w miejscu pracy w trakcie kariery doświadcza od 40% do 50% kobiet (Kowalczyk et al., 2016). Najbardziej narażeni na molestowanie słowne są pracownicy transportu i budownictwa, a na naruszanie przestrzeni fizycznej – zatrudnieni w transporcie (19%) (CBOS, 2018).

Doświadczenie molestowania wiąże się z dotkliwymi konsekwencjami zdrowotnymi i zawodowymi. U ofiar często występują zaburzenia psychosomatyczne, np.: przewlekłe bóle głowy, brzucha, dolegliwości układu krążenia i pokarmowego, zaburzenia w stanie zdrowia psychicznego, jak stany lękowe, depresja, obniżona samoocena, zaburzenia snu oraz zespół stresu pourazowego (PTSD), czy zmiany w funkcjonowaniu zawodowym: spadek koncentracji, zwiększona liczba błędów, utrata motywacji oraz chęć odejścia z pracy (Kowalczyk et al., 2016).

Dla organizacji molestowanie oznacza wymierne straty finansowe wynikające z wysokiej absencji chorobowej, zwiększonej rotacji kadr oraz spadku ogólnej wydajności i pogorszenia wizerunku firmy

(ibidem). Badania wykazują, że czas nieobecności w pracy u osób poddanych wysokiemu stresowi wydłuża się średnio o 3-4 dni (Mościcka-Teske & Potocka, 2016).

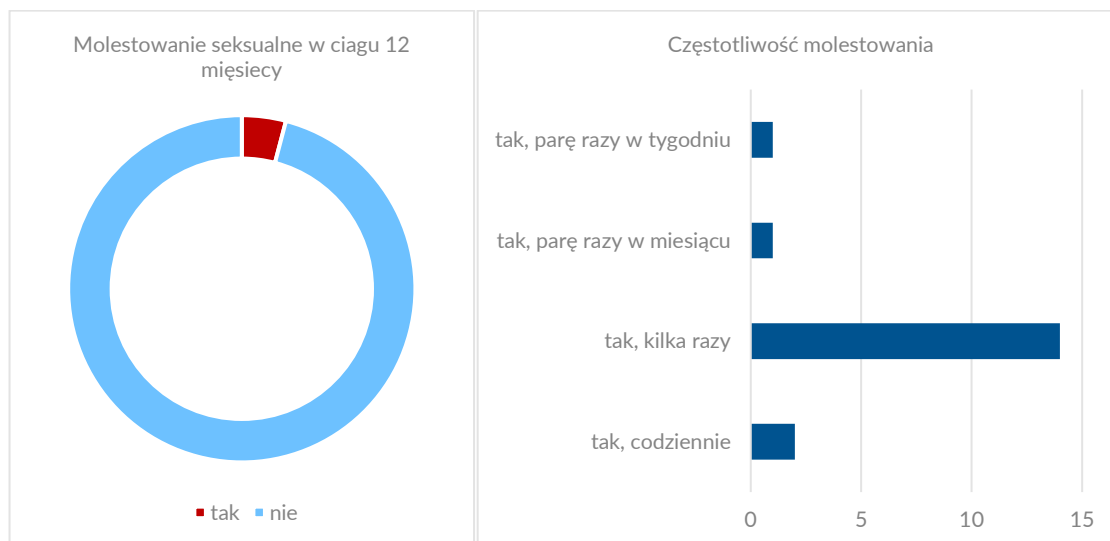
Pracodawca jest prawnie zobowiązany do przeciwdziałania molestowaniu i mobbingowi w zakładzie pracy (art. 94 pkt 2b i art. 94<sup>3</sup> § 1 Kodeksu pracy). Odpowiada on za zachowania pracowników, a nawet osób trzecich (np. klientów), jeśli dopuścił do powstania wrogiej atmosfery. Osoba, wobec której naruszono zasadę równego traktowania, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie. W przypadkach drastycznych, takich jak wymuszenie czynności seksualnej poprzez nadużycie zależności służbowej, sprawca podlega karze pozbawienia wolności do lat 3 (Kodeks Pracy, 2025; Wężyk, 2011). Mimo, iż molestowanie seksualne stanowi czyn niedozwolony, również w sądownictwie zdarzają się przypadki molestowania, nawet tak drastyczne jak zgwałcenie (Prokuratura Krajowa, 2018; Łukaszewicz, 2020).

#### **DOŚWIADCZENIE MOLESTOWANIA SEKSUALNEGO W ŚWIETLE BADANIA TEMIDA**

Jak ujawniają dane zgromadzone podczas badania TEMIDA, polskie sądy administracyjne nie są, niestety, wolne od przejawów molestowania w miejscu pracy. Obraz sytuacji w pierwszoinstancyjnym sądownictwie administracyjnym przedstawiono poniżej.

Jak zilustrowano na rys. 16, w ciągu minionego roku ponad 4% pracowników sądów administracyjnych w Polsce doświadczyło osobiście molestowania seksualnego. Wśród ofiar molestowania, 78% doświadczyło niepożądanych zachowań o charakterze seksualnym kilka razy w ciągu minionych 12 miesięcy, kilka razy w miesiącu wskazało 6% badanych. Również 6% respondentów spotkało się z molestowaniem kilka razy w tygodniu i aż 11% ofiar doświadcza tego rodzaju zachowań każdego dnia pracy.

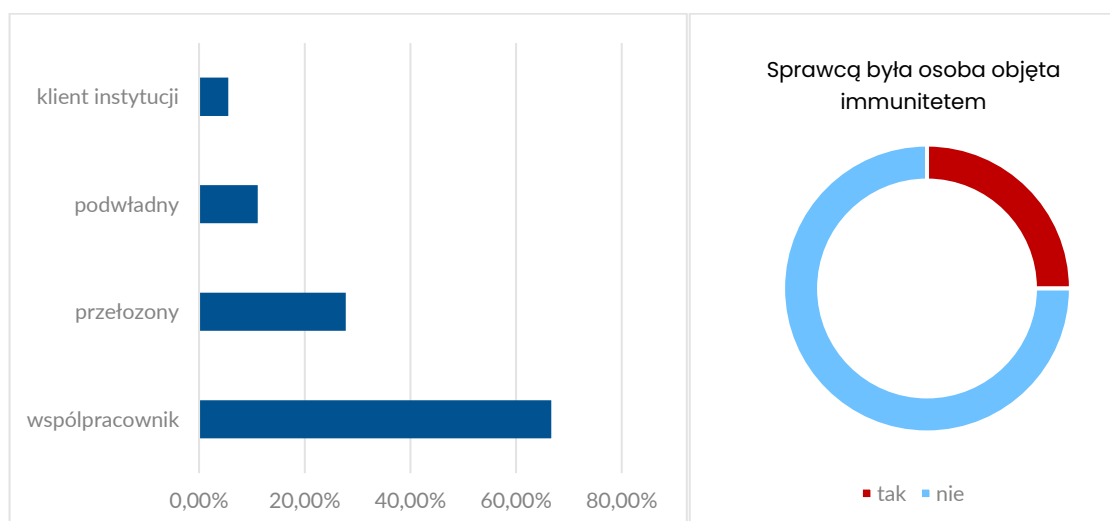
Rys.16. Rozpowszechnienie zjawiska molestowania seksualnego w wojewódzkich sądach administracyjnych w Polsce.



Źródło: badanie TEMIDA

Jako sprawca molestowania seksualnego w miejscu pracy najczęściej wymieniani byli współpracownicy - niemal 67% wskazań w badaniu TEMIDA.

Rys. 17. Sprawcy molestowania seksualnego w pierwszoinstancyjnym sądownictwie administracyjnym w Polsce.



Źródło: badanie TEMIDA

Niemal 28% respondentów doświadczających przemocy seksualnej w miejscu pracy jako sprawcę wskazało swojego przełożonego.

Ze strony podwładnych z molestowaniem seksualnym spotkało się nieco ponad 11% badanych, a ponad 5% doświadczyło molestowania ze strony klienta sądu. Co szczególnie niepokojące przeszło 1/5 badanych osób podała, że sprawca molestowania korzysta z ochrony immunitetem.

## **Profilaktyka kwalifikowanych form agresji pracowniczej w sądach administracyjnych**

Mobbing i dyskryminacja stanowią jedne z najbardziej niszczycielskich stresorów w nowoczesnym środowisku pracy, prowadząc do szeregu negatywnych konsekwencji na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i społecznym (Gillen et al., 2017; Farley et al., 2023; Nielsen et al., 2024). Zjawisko mobbingu jest definiowane jako systematyczne i długotrwałe niewłaściwe traktowanie pracowników, które stopniowo spycha ofiarę do pozycji bezbronnej (Nielsen et al., 2024), podczas, gdy dyskryminacja może być aktem jednorazowym. Konieczność prewencji wynika przede wszystkim z drastycznego wpływu na zdrowie psychiczne i fizyczne ofiar, u których diagnozuje się stany lękowe, depresję, zespół stresu pourazowego (PTSD), a także schorzenia psychosomatyczne, takie jak nadciśnienie czy zaburzenia snu (Bicer, 2024; Farley et al., 2023; Nielsen et al., 2024). Długotrwałe narażenie na mobbing jest kluczowym predyktorem problemów ze zdrowiem psychicznym, które mogą utrzymywać się nawet pięć lat po ustaniu incydentów (Gillen et al., 2017; Farley et al., 2023).

Z perspektywy organizacji, ignorowanie tych patologii generuje ogromne koszty bezpośrednie i ukryte, obejmujące zwiększoną absencję chorobową, wysoką rotację personelu oraz spadek ogólnej produktywności (Gillen et al., 2017; Bicer, 2024; Farley, 2023). Przykładowo, w Wielkiej Brytanii całkowity koszt mobbingu dla organizacji oszacowano na ponad 13,75 miliarda funtów (Gillen et al., 2017). Dyskryminacja niszczy reputację firmy, co utrudnia przyciąganie talentów i budowanie lojalności klientów (Bicer, 2024; Roscigno, 2019). Należy również uwzględnić wpływ na świadków (bystanders), dla których obserwowanie krzywdzenia innych jest źródłem lęku, poczucia winy i dysonansu poznawczego, co prowadzi do spadku zaangażowania w całej grupie (Nielsen et al., 2024). Prewencja jest więc niezbędna, aby uniknąć „błędnego koła” cierpienia i degradacji kultury pracy (Gillen et al., 2017; Nielsen et al., 2024).

Podstawą walki z patologiami w zatrudnieniu jest przejście od zarządzania reaktywnego do proaktywnej prewencji pierwotnej, która ma na celu powstrzymanie problemu przed jego wystąpieniem (Gillen et al., 2017; Johnson, 2015). Źródła wskazują na kilka kluczowych obszarów takich interwencji:

### 1. Budowanie klimatu zarządzania konfliktami (ang. CMC) i bezpieczeństwa psychospołecznego

Kluczowe znaczenie ma stworzenie klimatu zarządzania konfliktami (ang. CMC), w którym pracownicy mają zaufanie, że spory będą rozstrzygane sprawiedliwie i szybko (Blomberg, Einarsen & Rosander, 2025). Silny CMC sprzyja przekonaniu, że organizacja nie toleruje niewłaściwych zachowań (ang. *mistreating*), co hamuje eskalację konfliktów w formy mobbingowe (ibidem). Firmy powinny promować kulturę opartą na uczciwości, poufności i możliwości zgłaszania obaw bez strachu przed odwetem (Keeler et al., 2020; Bicer, 2024).

### 2. Rola przywództwa i modelowanie postaw

Liderzy są odpowiedzialni za kształtowanie środowiska wolnego od wrogości (Keeler et al., 2020; Blomberg, Einarsen & Rosander, 2025). Skuteczne przywództwo wymaga wykorzystania narzędzi mocy do egzekwowania przestrzegania prawa oraz perswazji do budowania rzeczywistego zaangażowania w różnorodność jako przewagę konkurencyjną (Keeler et al., 2020). Unikanie pasywnego stylu zarządzania (*laissez-faire*) jest niezbędne, gdyż brak reakcji przełożonego jest interpretowany jako przyzwolenie na nadużycia (Nielsen et al., 2024).

### 3. Szkolenia

Programy edukacyjne powinny być cykliczne i realizowane różnymi metodami, łącząc wykłady z ćwiczeniami behawioralnymi (Göransson et al., 2025). Przykładem może być narzędzie MATE (od ang. Multi-method Approach to Train Equity), które redukuje uprzedzenia i promuje intencje antydyskryminacyjne poprzez perspektywę ofiary i analizę mikroagresji. Szkolenia te pomagają

pracownikom rozpoznać własne uprzedzenia i uczyć świadków konkretnych umiejętności interwencyjnych (ibidem).

#### 4. Sformalizowane procedury i polityki

Niezbędne jest wdrożenie jasnych polityk antyprzemocowych, w tym antydyskryminacyjnych, które są rygorystycznie egzekwowane (Keeler et al., 2020, Bicer, 2024; Nielsen et al., 2024). W dobie cyfryzacji prewencja musi obejmować także ochronę przed zautomatyzowaną dyskryminacją wynikającą np. z błędnych algorytmów sztucznej inteligencji stosowanych w rekrutacji (Głodek, 2024).

#### 5. Programy wspierające dobrostan zawodowy i instrumenty wsparcia Indywidualnego

Budowanie dobrostanu fizycznego i psychicznego poprzez odpowiednie programy wzmacnia zasoby odpornościowe pracowników (Syper-Jędrzejak, 2019). Działania te obejmują dbałość o ergonomię, promowanie aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania oraz wsparcie w zachowaniu równowagi praca-życie (ibidem). Skuteczne mogą być również interwencje psychologiczne, np. oparte na pisaniu ekspresyjnym lub terapii poznawczo-behawioralnej, pomagające w przetwarzaniu emocji związanych z incydentami przemocy (Gillen et al., 2017).

Podsumowując, skuteczna prewencja wymaga zintegrowanego podejścia na poziomach: społecznym (prawo), organizacyjnym (procedury i klimat organizacyjny), grupowym (wsparcie współpracowników w zespołach, zwłaszcza tych, w których dochodzi do przemocy) oraz indywidualnym (szkolenia i dobrostan zawodowy) (Gille, et al., 2017; Farley et al., 2023).

### **DZIAŁANIA PROFILAKTYCZNE ZIDENTYFIKOWANE W BADANIU TEMIDA**

W ramach badania TEMIDA analizowane były wybrane aspekty omawianej wyżej profilaktyki, część z perspektywy pracowników, a część na podstawie badania pracodawców.

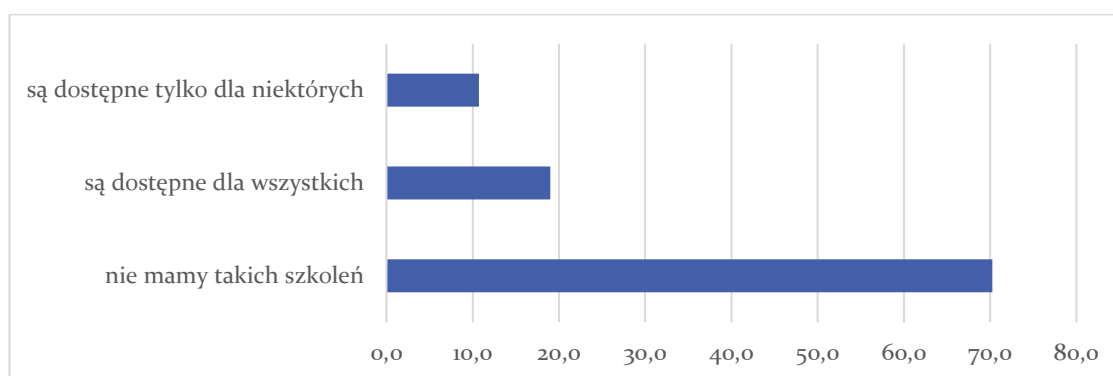
Próba pracodawców składała się z 10 spośród 16 Wojewódzkich Sądów Administracyjnych (zapytanie przekazano wszystkim WSA w

Polsce,  $RR=62,5\%$ ), zatrudniających ogółem 69,22% wszystkich osób pracujących w WSA na stanowiskach nieorzeczniczych. W badaniu pracodawców udział wzięły WSA w Białymstoku, Bydgoszczy, Gliwicach, Kielcach, Krakowie, Olsztynie, Opolu, Szczecinie, Warszawie i Wrocławiu. Dla zapewnienia porównywalności wyników badania pracodawców i pracowników, w tej części opracowania gdzie przytaczane są wyniki badania pracodawców, próba pracowników składa się z osób zatrudnionych na stanowiskach nieorzeczniczych wyłącznie w ww. 10 Wojewódzkich Sądach Administracyjnych ( $N=322$ ). W pozostałych częściach przedstawiono wyniki ogólnopolskie, na próbie pracowników opisanej na początku niniejszego opracowania.

### ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM

W ramach zarządzania konfliktami w badaniu TEMIDA sprawdzano spostrzeganą konfliktowość miejsca pracy, jak również ofertę szkoleń zarządzania konfliktami. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, iż 41,4% osób zatrudnionych na stanowiskach nieorzeczniczych w sądach administracyjnych uważa, że konflikty w ich miejscu pracy są powszechne. Przeciwnego zdania jest 54,6% badanych. Jednocześnie, sądy w większości nie szkolą w zakresie zarządzania konfliktami. Dostępność tego rodzaju szkoleń w wojewódzkim sądownictwie administracyjnym przedstawiono na rys. 18.

Rys. 18. Dostępność szkoleń z zakresu zarządzania konfliktem (w %)

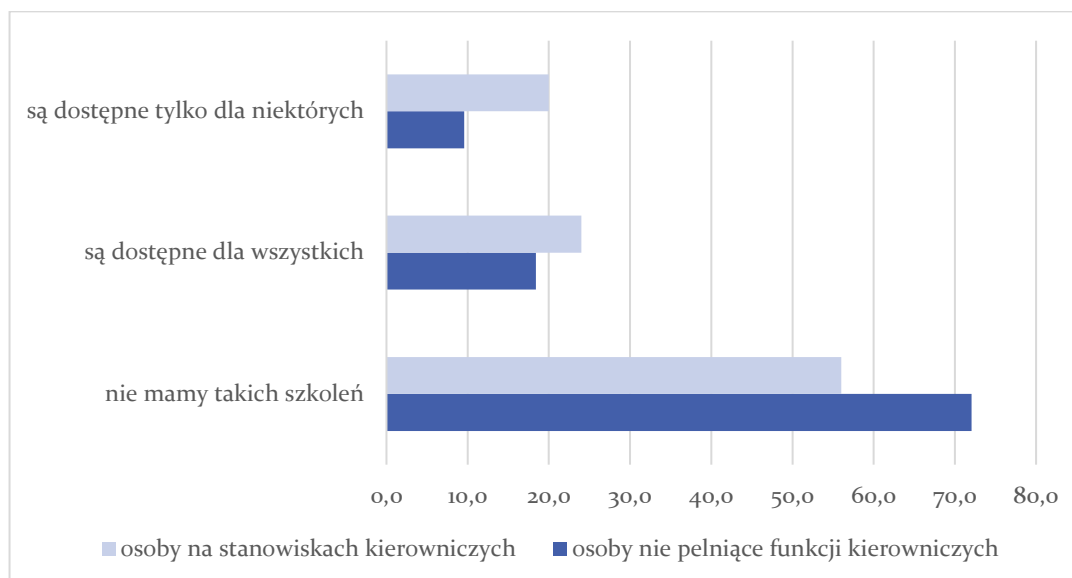


Źródło: badanie TEMIDA

Aż 70,2 % respondentów zadeklarowało, że w ich sądzie nie są organizowane szkolenia z zarządzania konfliktami. Kolejne 10,8% stwierdziło, że tego typu szkolenia są dostępne dla niektórych pracowników, zaś 19% uważa, że każdy zatrudniony w ich miejscu pracy może skorzystać ze szkolenia nt. zarządzania konfliktami.

Sprawdzono również, jak wygląda dostępność szkoleń dotyczących zarządzania konfliktem wśród kierowników i osób, które nie piastują funkcji kierowniczych. Wyniki w tym zakresie zaprezentowano na rys. 19.

Rys. 19. Dostępność szkoleń z zakresu zarządzania konfliktami z uwzględnieniem pełnienia funkcji kierowniczej (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

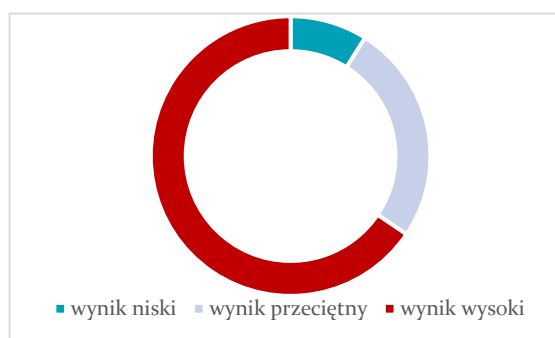
Ponad 50% osób na stanowiskach kierowniczych nie jest szkolona z zarządzania konfliktami. W tych sądach, w których respondenci zadeklarowali, że szkolenia z tego zakresu są dostępne przynajmniej dla niektórych pracowników, odsetek osób na kierowniczych stanowiskach deklarujących dostępność szkoleń nt. zarządzania konfliktami jest wyższy, niż wśród osób, które nie zajmują stanowisk kierowniczych.

## JAKOŚĆ PRZYWÓDZTWA

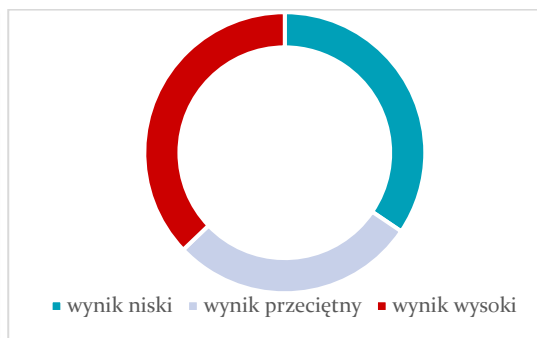
Jednym z czynników zwiększających ryzyko agresji w miejscu pracy jest niski poziom kompetencji przywódczych. W badaniu TEMIDA sprawdzano narażenie na mobbingogenne kompetencje liderские<sup>7</sup>. Okazało się, że nawet po uwzględnieniu faktu, że w sądownictwie jakość liderów jest niższa niż ogólnie w polskiej gospodarce, 37,1% pracowników sądów administracyjnych pozostaje narażona w wysokim stopniu na niekompetentne przywództwo. Poziom narażenia w odniesieniu do norm ogólnych oraz norm dla sądownictwa powszechnego przedstawiono na rys. 20.

Rys. 20. Narażenie pracowników sądów administracyjnych na niewłaściwą jakość przywództwa w odniesieniu do norm ogólnych oraz norm dla sądownictwa powszechnego (w %)

a) normy ogólne



b) normy dla sądownictwa



Źródło: badanie TEMIDA

Wysoki wynik uzyskany przez 37,1%–65,5% zatrudnionych w WSA na stanowiskach nieorzeczniczych pozwala sądzić, że w sądach panuje styl zarządzania oparty na nadmiernej kontroli, ich niesprawiedliwym traktowaniu, braku obiektywnych norm i zasad pozwalających na traktowanie wszystkich pracowników jednakowo, a także braku kompetencji, przy jednoczesnym niskim

<sup>7</sup> Badanie przeprowadzono z użyciem odpowiednich podskal kwestionariusza ORM, omawianego szczegółowo w rozdziale poświęconym narażeniu na organizacyjne czynniki ryzyka mobbingu.

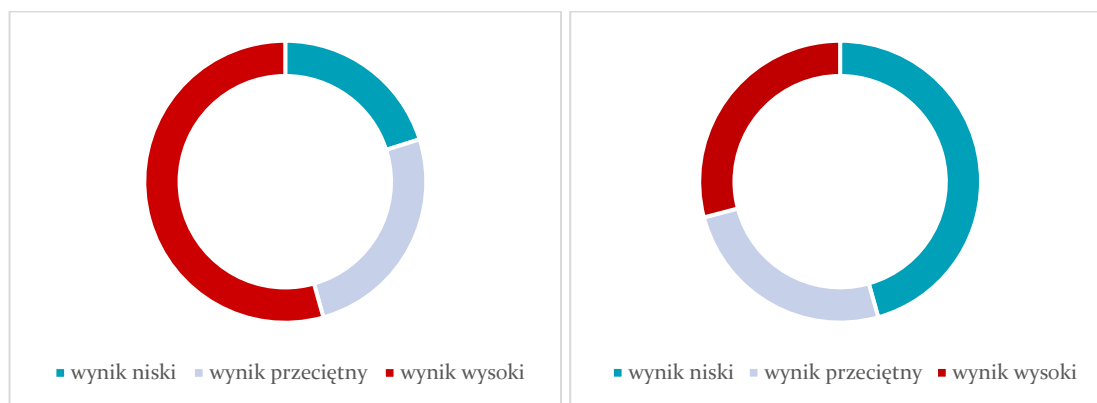
samokrytycyzmie. W odniesieniu do norm wolnorynkowych jedynie 8,9% pracowników WSA ma do czynienia w stopniu niskim z takimi warunkami pracy. Na tle sądownictwa jest to odpowiednio 34,5% zatrudnionych w WSA. Pozostała część pracujących pozostaje narażona w stopniu przeciętnym.

W uzupełnieniu do powyższego przeanalizowano także relacje z bezpośrednim przełożonym. Uzyskane wyniki przedstawiono na rys. 21.

Rys. 21. Narażenie na niewłaściwe relacje z bezpośrednim przełożonym w odniesieniu do norm ogólnopolskich oraz norm dla sądownictwa (w%)

a) normy ogólnopolskie

b) normy dla sądownictwa



Źródło: badanie TEMIDA

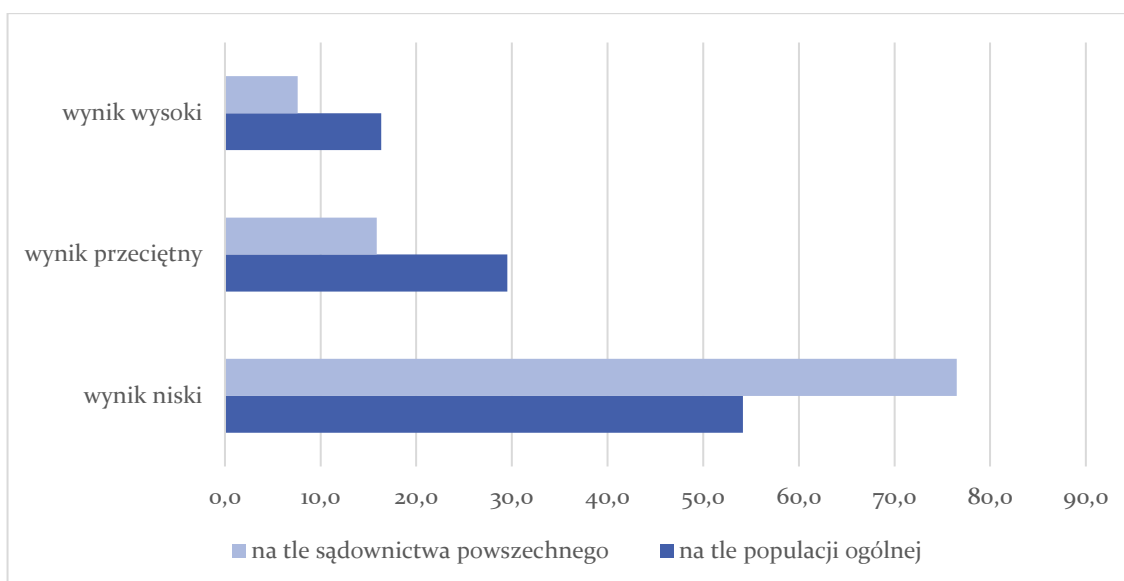
Uzyskane dane wskazują, że 29,1% zatrudnionych w WSA ma niewłaściwe relacje ze swoim bezpośrednim przełożonym, nawet przy uwzględnieniu specyfiki kultury organizacyjnej, jaka panuje w sądownictwie. W odniesieniu do norm ogólnopolskich narażenie to dotyczy aż 54,4% pracowników sądów administracyjnych. Warto jednak zauważyć, że blisko połowa pracowników (45,6%) ma poprawne relacje ze swoimi przełożonymi, a kolejne 25,3% - nie gorsze niż przeciętnie w sądach powszechnych.

## SZKOLENIA

W ramach badania TEMIDA sprawdzano zarówno narażenie na mobbing z powodu braku szkoleń z zakresu mobbingu<sup>8</sup>, jak i dostępność innych szkoleń, dotyczących kompetencji miękkich pozwalających lepiej radzić sobie w miejscu pracy – takich, o których wiadomo, że przyczyniają się do mniejszego poziomu agresji w pracy oraz lepszego stanu zdrowia. Badaniem objęto takie kompetencje jak komunikacja, radzenie sobie z agresją, radzenie sobie ze stresem i – omówione już wcześniej – zarządzanie konfliktami.

Narażenie pracowników WSA na brak wiedzy o mobbingu i sposobach radzenia sobie z nim przedstawiono na rysunku 22.

Rys. 22. Narażenie na mobbingogenne warunki pracy w postaci braku szkoleń z mobbingu (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

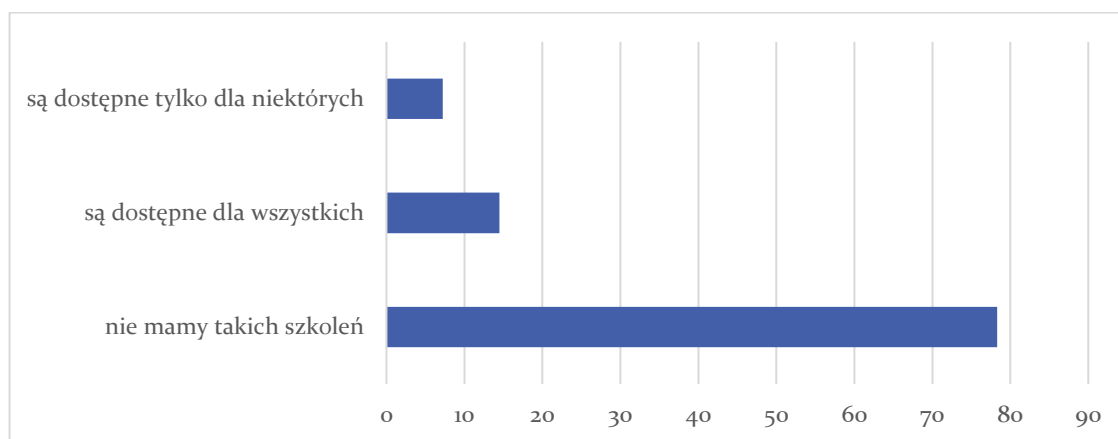
Nieco ponad 7,5 – 15,1 % pracowników sądów powszechnych pozostaje w wysokim stopniu narażone na osobistą niekompetencję

<sup>8</sup> Badanie przeprowadzono z użyciem odpowiedniej podskali kwestionariusza ORM, omawianego szczegółowo w rozdziale poświęconym narażeniu na organizacyjne czynniki ryzyka mobbingu.

w radzeniu sobie z mobbingiem, na skutek braku wiedzy o samym zjawisku mobbingu oraz o sposobach radzenia sobie z tym zjawiskiem. Znakomita większość respondentów pozostaje w niktym stopniu narażona na mobbing wskutek braku wiedzy o tej patologii zawodowej.

Dostępność innych szkoleń istotnych w profilaktyce agresji w miejscu pracy i zdrowotnych skutków narażenia na tego rodzaju zagrożenia przedstawiono na rys. 23–25 poniżej.

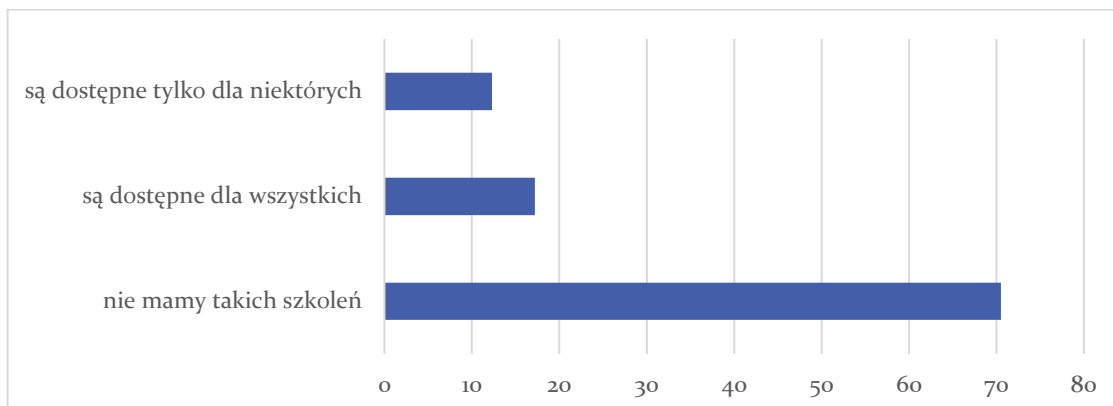
Rys. 23. Dostępność szkoleń dotyczących radzenia sobie z agresją (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

Przeważająca (78,3%) część pracowników sądów administracyjnych, zatrudnionych na stanowiskach nieorzeczniczych, nie jest szkolona w zakresie radzenia sobie z agresją. Jedynie 14,5% respondentów zadeklarowało, że tego rodzaju szkolenia dostępne są dla wszystkich pracowników. Dalsze 7,2% wskazało, że niektórzy pracownicy mogą korzystać z takich szkoleń.

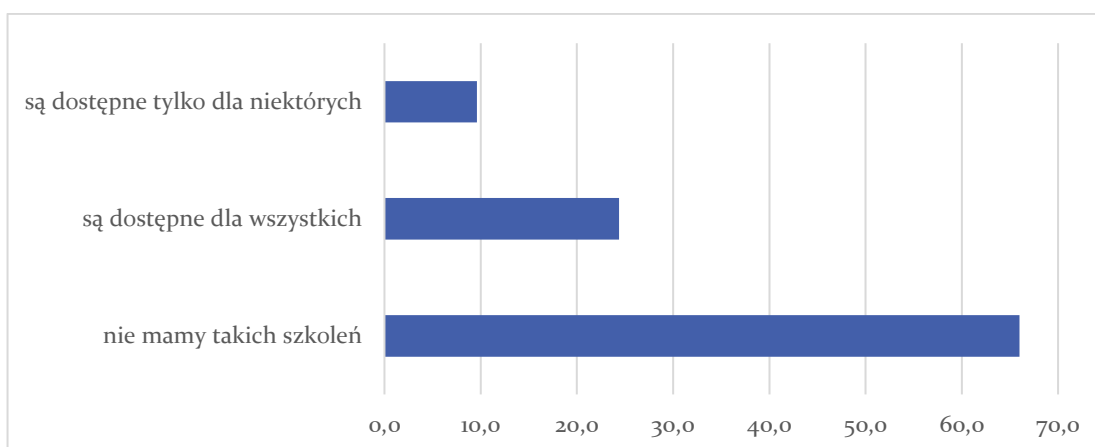
Rys. 24. Dostępność szkoleń z obszaru komunikacji (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

Podobnie jak w przypadku szkoleń dotyczących radzenia sobie z agresją, także w przypadku szkoleń z obszaru komunikacji, doskonała większość zatrudnionych w WSA (70,5%) nie ma możliwości skorzystania ze szkoleń poprawiających umiejętności komunikacyjne. Nieco ponad 17% badanych uważa, że szkolenia komunikacyjne dostępne są dla wszystkich zatrudnionych, a 12,3% jest zdania, że są one dostępne dla niektórych pracowników.

Rys. 25. Dostępność szkoleń z zakresu radzenia sobie ze stresem (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

W zakresie szkolenia z zakresu tematyki radzenia sobie ze stresem znów najliczniejsza grupa respondentów (66%) podała, że w ich miejscu pracy takie szkolenia w ogóle nie są dostępne. Przeciwnego zdania jest 24,4% osób deklarujących, że są one dostępne dla

wszystkich. Pozostałe 9,6% badanych uważa, że są dostępne dla niektórych pracowników.

### PROCEDURY I POLITYKI

Niemal wszystkie badane wojewódzkie sądy administracyjne zadeklarowały, że wprowadziły formalne polityki antymobbingowe, przy czym czas ich wprowadzenia był zdecydowanie późniejszy niż wprowadzenie regulacji prawnych zobowiązujących do przeciwdziałania mobbingowi w zakładzie pracy. Jeden z sądów nie wprowadził takiej polityki w ogóle, cztery w roku 2020 lub później, trzy w latach 2015–2019, a dwa przed 2015 rokiem (np. w 2011 roku), podczas gdy obowiązek przeciwdziałania mobbingowi wprowadzony został do polskiego porządku prawnego w roku 2004.

W tym kontekście, warto również zaznaczyć, że w 8 na 10 badanych sądów administracyjnych nie były prowadzone żadne postępowania wewnętrzne związane z mobbingiem. W WSA w Krakowie w okresie 2015–2022 było jedno takie postępowanie, które jednak nie zostało uznane za zasadne. Natomiast w WSA w Gliwicach prowadzono trzy postępowania, z czego dwa uznano za zasadne.

Badanie pracowników analizowanych 10 WSA wykazało, że niekoniecznie istnieje związek między wprowadzeniem formalnych polityk, a świadomością pracowników. W szczególności okazało się, że w białostockim sądzie, gdzie nie wprowadzono formalnej polityki, 100% badanych pracowników uznało, że w ich zakładzie pracy zostali oni poinformowani o zagrożeniu mobbingiem i sposobach radzenia sobie z nim, a połowa pracowników jest również świadoma, do kogo należy się zwrócić w przypadku, gdyby doświadczyli mobbingu w swoim miejscu pracy. Jest to wynik faktu, że w tamtejszym sądzie szkolenie dot. mobbingu jest elementem szkolenia wstępnego bhp. W pozostałych badanych sądach wprowadzenie formalnej polityki nie dało gwarancji odpowiedniej, powszechnej świadomości personelu. Jedynie w WSA w Olsztynie wszyscy badani pracownicy zadeklarowali, że zostali poinformowani o zagrożeniu mobbingiem i sposobach

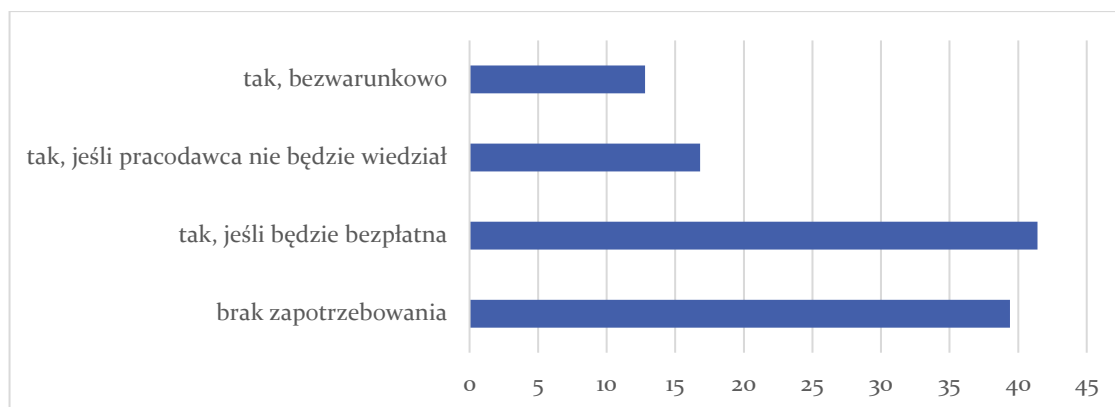
radzenia sobie z tym zagrożeniem, ale jednocześnie 26,7% z nich nie ma jasności do kogo mają się zwrócić, gdyby doszło do mobbingu. W przypadku pozostałych badanych sądów, mimo, że polityki obowiązują wszystkich zatrudnionych, w zależności od konkretnego sądu od 10,3 do 22,2 % pracowników zadeklarowało, że nie zostali poinformowani o ryzyku wystąpienia mobbingu ani sposobach radzenia sobie z nim. Co więcej, 27,0 do 80,0 % pracowników nie wie również do kogo zwrócić się jeśli do mobbingu dojdzie.

### DOBROSTAN I WSPARCIE INDYWIDUALNE

W zakresie dobrostanu badanie TEMIDA objęło wsparcie medyczne i psychologiczne. Sprawdzana była zarówno dostępność takiego wsparcia, jak i zapotrzebowanie pracowników na tego rodzaju profilaktykę.

Sytuację w zakresie opieki medycznej przedstawiono na rys. 26–27, a wsparcia psychologicznego na rys. 28–29.

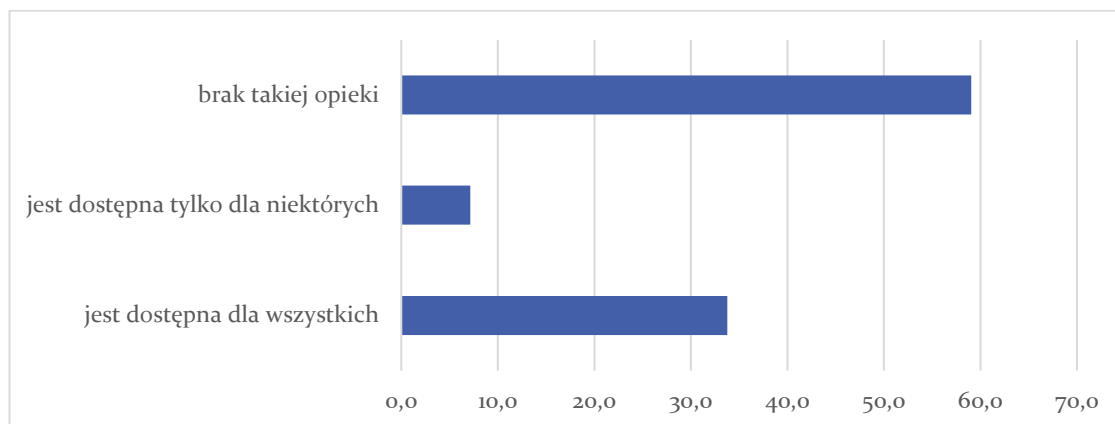
Rys. 26. Zapotrzebowanie pracowników WSA na opiekę medyczną (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

Znaczna część (39,4%) pracowników nie widzi potrzeby zapewnienia przez pracodawcę opieki lekarskiej. Jednakże, więcej niż co 10 (12,3%) potrzebuje tego rodzaju opieki i to bezwarunkowo. Ponad 41% pracowników skorzystałoby z pomocy medycznej, jeżeli byłaby ona dla nich nieodpłatna, a dla 16,8% ważna byłaby poufność korzystania z tego rodzaju pomocy.

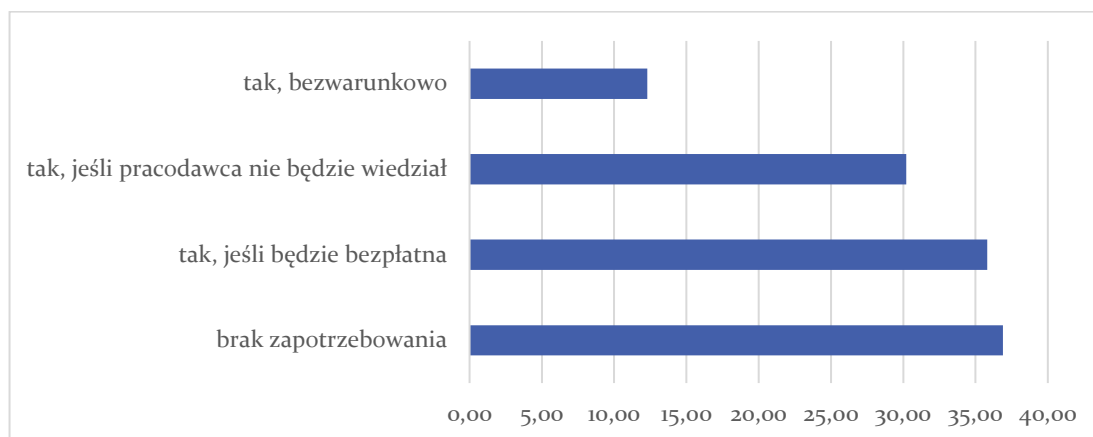
Rys. 27. Spostrzegana oferta pracodawców w zakresie opieki medycznej dla pracowników WSA (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

Wśród respondentów 59,1% zadeklarowało, że ich pracodawca nie oferuje opieki medycznej w ogóle. Przeciwnie zdanie, tzn., że opieka taka dostępna jest dla wszystkich pracowników, prezentuje 33,8% badanych, zaś 7,2% podaje, że opieka medyczna jest zapewniana przez pracodawcę dla niektórych pracowników.

Rys. 28. Zapotrzebowanie na wsparcie psychologiczne wśród pracowników WSA (w %)

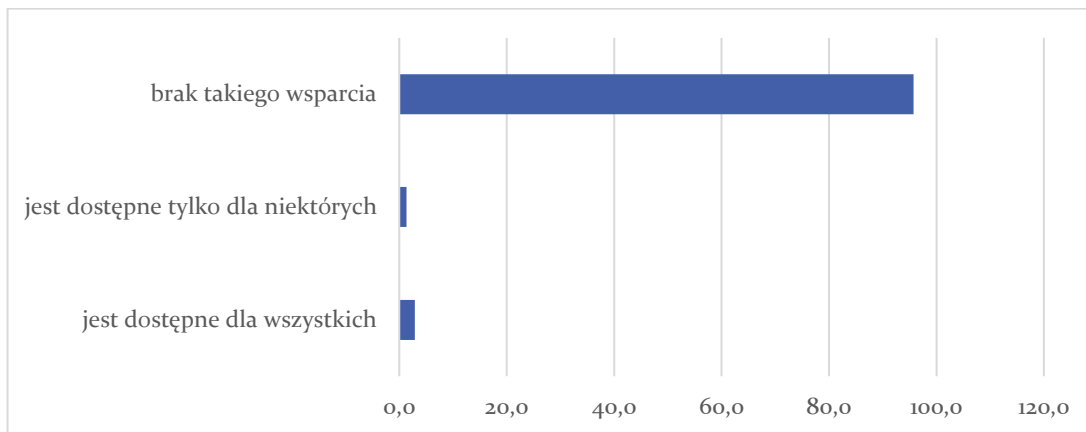


Źródło: badanie TEMIDA

Wsparcie psychologiczne, i to bezwarunkowo, przyjęłoby 12,3% badanych. Dalsze 30,2% skorzystałoby z takiego wsparcia, pod warunkiem zapewnienia pełnej poufności, tj., że pracodawca nie wiedziałby o tym, że osoba korzysta z tego rodzaju wsparcia. Dla 35,8% respondentów warunkiem skorzystania z pomocy psychologicznej jest

brak kosztów po stronie pracownika, a 35,9% pracowników WSA nie widzi potrzeby korzystania ze wsparcia psychologa.

Rys. 29. Spostrzegana oferta pracodawców w zakresie wsparcia psychologicznego dla pracowników WSA (w %)



Źródło: badanie TEMIDA

Przytłaczająca większość (95,7%) respondentów wskazało, że pracodawca nie zapewnia jakiegokolwiek wsparcia psychologa. Niecałe 3% badanych podaje, że w ich miejscu pracy wsparcie psychologiczne dostępne jest dla wszystkich pracowników, zaś 1,3% uważa, że dostępne jest ono dla wybranych osób.

## Wnioski i zalecenia praktyczne

Badanie TEMIDA ujawniło, że problem przemocy i nierównego traktowania w polskich sądach administracyjnych jest zjawiskiem poważnym i powszechnym.

Zebrane dane wskazują na wysokie narażenie zatrudnionych w WSA na mobbing. Ponad 38% badanych pracowników doświadczyło zdefiniowanego mobbingu w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie. Głównymi sprawcami są przełożeni (ponad 77%), a znaczący odsetek sprawców (niemal 23%) to osoby chronione immunitetem. Przeszło połowa pracowników jest narażona na warunki pracy sprzyjające mobbingowi w stopniu wysokim. Mimo istnienia formalnych polityk antymobbingowych, w zależności od konkretnego sądu, od 27% do 80% pracowników nie wie, do kogo zwrócić się o pomoc w razie wystąpienia problemu.

Pracownicy są również zagrożeni dyskryminacją i nierównym traktowaniem. Najczęściej zgłaszanym przejawem nierówności jest niesprawiedliwy podział pracy (ponad 27%). Pracownicy dostrzegają również nierówne traktowanie ze względu na płeć (19%) oraz niską tolerancję dla osób starszych i niepełnosprawnych. Poczucie dyskryminacji ze względu na płeć jest szczególnie silne u kobiet (21% wobec 11% u mężczyzn). Co więcej, ponad 4% pracowników padło ofiarą molestowania w ostatnim roku. Niepokojące jest przy tym, że aż 11% ofiar doświadcza takich zachowań codziennie. Sprawcami są najczęściej współpracownicy (67%), a w ponad 20% przypadków osoby chronione immunitetem.

Analiza wyników TEMIDA na tle danych ogólnopolskich (CBOS, 2024; GUS, 2021; Eurofund, 2025) prowadzi do alarmujących wniosków:

**1. Skala zjawisk znacząco przekracza średnią krajową:** Podczas gdy w populacji ogólnopolskiej ofiarą mobbingu pada około 11% osób, w sądach administracyjnych wskaźnik ten jest ponad trzykrotnie wyższy (38%). Podobnie jest z dyskryminacją – w sądach poczucie

nierównego traktowania ze względu na płeć deklaruje 21% kobiet, co stanowi czterokrotność średniej krajowej.

**2. Sądownictwo jako środowisko wysokiego ryzyka:** Dane GUS (2021) potwierdzają, że administracja publiczna jest sektorem najbardziej narażonym na przemoc i zastraszanie. Specyfika sądów, w tym wysokie wymagania i hierarchiczność, sprawia, że pracownicy uzyskują znacznie wyższe poziomy narażenia na warunki sprzyjające mobbingowi niż przeciętny pracownik w Polsce.

**3. Problem immunitetów:** Unikalnym i problematycznym czynnikiem w sądownictwie jest fakt, że znaczna część sprawców przemocy to osoby chronione immunitetami, co utrudnia skuteczne przeciwdziałanie tym zjawiskom.

**4. Rozbieżność w percepcji:** Istnieje głęboka luka między oceną sytuacji przez kadrę kierowniczą a pracowników. Kierownicy znacznie lepiej oceniają np. sprawiedliwość podziału pracy, co pozostaje spójne z wynikami wskazującymi na wysoki poziom narażenia pracowników na niekompetentne, mobbingowe przywództwo.

Powyższe wnioski wskazują na nagłą potrzebę wdrożenia działań profilaktycznych. Pomocne mogą się okazać następujące zalecenia:

**1. Wdrożenie cyklicznych szkoleń miękkich:** Należy regularnie szkolić wszystkich pracowników, a zwłaszcza kadrę kierowniczą, z zakresu zarządzania konfliktami, komunikacji i radzenia sobie ze stresem.

**2. Podnoszenie kompetencji przywódczych:** Konieczna jest eliminacja stylu zarządzania opartego na nadmiernej kontroli i niesprawiedliwym traktowaniu poprzez szkolenia z nowoczesnego liderstwa.

**3. Usprawnienie komunikacji proceduralnej:** Procedury muszą być precyzyjne, a każdy pracownik musi wiedzieć, do kogo konkretnie zgłosić incydent. Sama obecność polityki antymobbingowej nie

wystarczy, jeśli procedura jest niekompletna lub personel nie zna jej praktycznych aspektów.

4. **Zapewnienie poufnego wsparcia psychologicznego:** Ponad 30% pracowników deklaruje chęć skorzystania z pomocy psychologa pod warunkiem pełnej dyskrecji. Pracodawcy powinni finansować takie wsparcie zewnętrzne.

5. **Obiektywizacja podziału pracy:** Wprowadzenie transparentnych i mierzalnych zasad dystrybucji zadań pomoże wyeliminować najczęściej zgłaszany przejaw dyskryminacji.

6. **Edukacja w zakresie inkluzywności:** Należy wdrożyć programy (np. metodą MATE) redukujące uprzedzenia wobec pracowników starszych i osób z niepełnosprawnościami.

7. **Wzmocnienie roli świadków (bystanders):** Szkolenia powinny uczyć pracowników, jak reagować, gdy widzą krzywdę innych, co pomaga przerwać „błędne koło” agresji.

8. **Regularny monitoring klimatu organizacyjnego:** Sądy powinny systematycznie badać poziom stresu i ryzyka mobbingu oraz innych form przemocy przy użyciu naukowych narzędzi.

9. **Transparentność postępowań wewnętrznych:** Postępowania wyjaśniające powinny być prowadzone z zachowaniem bezstronności i poufności, aby budować zaufanie do instytucji.

10. **Uwzględnienie specyfiki immunitetów:** Należy wypracować standardy etyczne i procedury reagowania na niewłaściwe zachowania osób chronionych immunitetami, aby nie pozostawały one poza systemem kontroli.

## Literatura cytowana

APA. (2017). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct.

<https://www.apa.org/ethics/code/>: American Psychological Association.

Bentley, t., Forsyth, D., tappin, D., Catley, B. (2011). Report on the 2011 New Zealand Workplace Violence Survey. School of Management, Massey University.

<http://www.massey.ac.nz/massey/learning/departments/school-of-management/research>

Bentley, T., Forsyth, D., Tappin, D., & Catley, B. (2011). Report on the 2011 New Zealand Workplace Violence Survey. School of Management, Massey University.

Bicer, C. (2024). What should be done about workplace discrimination? A theoretical perspective and solutions. Research Journal of Business and Management (RJBM), 11(2), 119–126.

<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2024.1951>

Blomberg, S., Einarsen, S. V., & Rosander, M. (2025). Conflict management climate and the prevention of workplace bullying: A multi-cohort three-wave longitudinal study. International Journal of Conflict Management, 36(4), 841–857. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2024-0298>

CBOS (2014), Szykany w miejscu pracy, Komunikat z badań Nr 109/2014, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.

CBOS. (2018). Molestowanie seksualne. Komunikat z badań nr 98/2018. Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.

CBOS (2024), O mobbingu – doświadczenia Polaków. Komunikat z badań nr 52/2024, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.

Deloitte. (2024a). 2024 Global Human Capital Trends: Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world.

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>

Deloitte. (2024b). Disability Inclusion @ Work 2024: A Global Outlook.

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/disability-inclusion-at-work.html>

Deloitte. (2025). 2025 Global Human Capital Trends: Unleashing the power of human capability in an AI-driven world.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>

Di Marco, D., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N. (2018). Be Friendly, Stay Well: The Effects of Job Resources on Well-Being in a Discriminatory Work Environment. *Frontiers in Psychology*, 9, 413.

Di Marco, D., López-Cabrera, R., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N. (2016). Approaching the Discriminatory Work Environment as Stressor: The Protective Role of Job Satisfaction on Health. *Frontiers in Psychology*, 7, 1313.

Drabek, M. (2020). Kwestionariusz do diagnozy molestowania ze względu na płeć (w miejscu pracy). *Medycyna Pracy*, 71(6), 699–713.

<https://doi.org/10.13075/mp.5893.00979>

EASH. (2002). European Agency for Safety and Health at work. *Bullying at work. Facts* 23.

EASH (2002), European agency for Safety and Health at Work: *Bullying at work. Facts*, 23

Einarsen, S., Skogstad, a. (1996). Epidemiological findings of bullying. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5, 185–201.

Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.I. (2003). the concept of bullying at work. [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf (red.), *Bullying and Emotional abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice*. C.I. london: taylor & Francis, 3–30.

ESWC. (2006). Fourth European Survey of Working Conditions. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

ESWC (2006). Fourth European Survey on Working Conditions. European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions, Dublin.

<http://www.eurofound.eu.int/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>

ESWC (2010). Fiveth European Survey on Working Conditions. European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions, Dublin

ESWC. (2022). Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future. Dublin: European Fundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Eurofund. (2025). European Working Conditions Survey 2024: First findings. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (2010). Physical and psychological violence at the workplace. Dublin

Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K., & Niven, K. (2023). What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators. *Work & Stress*, 37(3), 345–372.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2169968>

Gajowiak, M. (2017). Dyskryminacja ze względu na wiek – wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 73, 63–80.

Gillen, P. A., Sinclair, M., Kernohan, W. G., Begley, C. M., & Luyben, A. G. (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2017(1).

<https://doi.org/10.1002/14651858.CD009778.pub2>

Głodek, W. (2024). Ochrona pracowników przed zautomatyzowaną dyskryminacją na przykładzie procesu rekrutacji i selekcji

pracowników. Z Problematyki Prawa Pracy i Polityki Socjalnej, 22(5), 1–22. <https://doi.org/10.31261/zpppips.2024.22.10>

Górnikowska-Zwolak, E. (2011). Molestowanie seksualne w miejscu pracy – charakterystyka zjawiska. Konsekwencje społeczne i zdrowotne. *Journal of Ecology and Health*, 15(5), 218–224.

Göransson, S. I., Bladkrona, A., Wolgast, S. N., & Hoff, E. (2025). Workplace diversity training reduces prejudice and promotes anti-discrimination intentions. *Ethnic and Racial Studies*.  
<https://doi.org/10.1080/01419870.2025.2478268>

GUS. (2021). Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

GUS (2014). Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą. Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Hoel, H., Cooper, C.I. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*. Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and technology (UMIST).

Hogh, H., Mikkelsen, E. i Hansen, A. (2011). individual consequences of workplace bullying/mobbing. W S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf i C. L. Cooper, *Bullying and harassment in the workplace. Developments in Theory, Research and Practice*. (strony 107-128). Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Hogh, H., Mikkelsen, E., Hansen, a. (2011). *Individual Consequences of Workplace Bullying/ Mobbing*. [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.I. Cooper (red.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice. Second Edition*. Boca Raton: cRc Press taylor & Francis Group, 107-128.

Hurley, J, riso, S. (2008). *Women and violence at work*. Eurofound, Dublin.

ILO (2008). Introduction to violence at work.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/intro.htm>

ILO. (2003). Violence at work. Genewa: International Labour organization.

ILO. (2018). Violence at work. Genewa: International Labour Organization.

Johnson, S. L. (2015). Workplace bullying prevention: A critical discourse analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), 2384–2392.

<https://doi.org/10.1111/jan.12694>

Keeler, J. B., Goodman, M. B., Faught, K. S., & Whaley, K. D. (2020). Rethinking how to manage harassment and discrimination in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 219–224.

<https://doi.org/10.1017/iop.2020.40>

Kodeks Pracy (2025), Dziennik Ustaw z 2025, poz. 277,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20250000277>

Kowalczyk, K., Krajewska-Kułak, E., Baranowska, A., Krajewska-Ferishah, K., i Guzowski, A. N. (2016). Agresja i przemoc w miejscu pracy. W: E. Krajewska-Kułak, K. Kowalczyk, A. Kułak-Bejda, A. N. Guzowski i W. Kułak (red.), *Różne barwy przemocy* (T. 1, s. 171–195). Uniwersytet Medyczny w Białymstoku Wydział Nauk o Zdrowiu.

Letho, a. (2009). Increase in workplace bullying over past ten years.

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/10/FI09100191.htm>

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and victims*, 5(2), strony 119–126.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims*, 5, 119–126.

Leymann, H. (1993). *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. reinbeck: rowohlt.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), strony 165–184.

Leymann H. (1996). the content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.

Littler, C. r., Bramble, t., McDonald, J. (1994). Organisational restructuring: Downsizing, delayering and managing change at work (No. 15). Dept. of Industrial relations.

Łukaszewicz A. (2020), Sędzia oskarżony o gwałt stracił immunitet – orzeczenie SN, Rzeczpospolita, e-wydanie z 26.05.2020, <https://www.rp.pl/prawo-karne/art701471-sedzia-oskarzony-o-gwalt-stracil-immunitet-orzeczenie-sn>

Macko, M. (2009). Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.

Mikkelsen, G.E., Einarsen, 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, 397–405.

Milczarek, M., Vartia, M. Pahkin, K. i in. (2010). Workplace Violence and Harassment: a European Picture. European risk Observatory report. European agency for Safety and Health at Work, luxembourg.

Mościcka-Teske, A., i Potocka, A. (2016). Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 70, 139–153. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2016.070.10>

Nicot, a. (2009). Rise in psychosocial risk factors at the workplace. [http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/Fr0909019D/Fr0909019D\\_2.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/Fr0909019D/Fr0909019D_2.htm)

Nielsen, M. B., Einarsen, S. V., Parveen, S., & Rosander, M. (2024). Witnessing workplace bullying — A systematic review and meta-

analysis of individual health and well-being outcomes. *Aggression and Violent Behavior*, 75, 101908.

<https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101908>

Olmińska, A. (2017). Dyskryminacja jako przykład nierównego traktowania pracownika. *Roczniki Administracji i Prawa*, XVII (zeszyt specjalny), 337–352.

Orlak, K. (Red.). (2016). Stres zawodowy w sądach powszechnych i jego skutki zdrowotne. Wyniki badania TEMIDA 2015. Warszawa: Stowarzyszenie Zdrowa Praca.

Orlak, K., Warszewska-Makuch, M., (2016). Organizacyjne czynniki ryzyka mobbingu w sądownictwie powszechnym w Polsce w: Orlak, K. (Red.). (2016). Stres zawodowy w sądach powszechnych i jego skutki zdrowotne. Wyniki badania TEMIDA 2015. Warszawa: Stowarzyszenie Zdrowa Praca.

Paoli, P. (2000). Violence at work in the European Union: recent findings. European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions.

Prokuratura Krajowa (2018), Prawomocne skazanie sędziego za molestowanie seksualne podwładnej,

<https://www.gov.pl/web/prokuratura-krajowa/prawomocne-skazanie-sedziego-za-molestowanie-seksualne-podwladnej>

Roscigno, V. J. (2019). Discrimination, sexual harassment, and the impact of workplace power. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 5, 1–21. <https://doi.org/10.1177/2378023119853894>

Salin, H. (2011). Organisational Causes of Workplace Bullying [W]: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.I. Cooper (red.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Developments in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. Boca raton: CrC Press taylor & Francis Group, 227–244.

Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 20, 57–69.

Sielska, A. (2015). Dyskryminacja instytucjonalna kobiet na polskim rynku pracy. *Ekonomia – Wrocław Economic Review*, 21(2), 43–54.

Snarska, I. (2015). Wykluczenie społeczne w świetle własnych badań empirycznych. *Zagadnienia Społeczne*, 2(4), 145–158.

Stone-Romero, E. F., Stone, D. L. (2005). How do organizational justice concepts relate to discrimination and prejudice? [w:] J. Greenberg, J. A. Colquitt (Red.), *Handbook of organizational justice*.

Stewart, M.B., Swaffield, J.K. (1997). Constraints on the desired hours of work of British men. *Economic Journal*, 107, 520–535.

Syper-Jędrzejak, M. (2019). Corporate wellness w organizacji. Uwarunkowania, model wymiarów działań, możliwości rozwoju. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8142-479-0>

Vänje, A. (2015). Sick Leave—A Signal of Unequal Work Organizations? Gender perspectives on work environment and work organizations in the health care sector: a knowledge review. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4), 85–104.

Vigod, S. N., Rochon, P. A. (2020). The impact of gender discrimination on a Woman's Mental Health. *EClinicalMedicine*, 20, 100311.

Warszewska-Makuch, M. (2010a). Sprawozdanie z 2 etapu zadania nr 4.S.36: Opracowanie narzędzia do oceny ryzyka wystąpienia mobbingu w organizacji, CIOP-PIB, [materiały niepublikowane].

Warszewska-Makuch, M. (2010b). Sprawozdanie z 3 etapu zadania nr 4.S.36: Opracowanie narzędzia do oceny ryzyka wystąpienia mobbingu w organizacji, CIOP-PIB, [materiały niepublikowane].

Warszewska-Makuch, M. (2012). Ocena ryzyka mobbingu w miejscu pracy. *Bezpieczeństwo i higiena pracy*(5), strony 8-11.

Warszewska-Makuch M. (2012), Ocena ryzyka mobbingu w miejscu pracy. *Bezpieczeństwo Pracy* nr 5, s. 8-11.

Wężyk, A. (2011). Ochrona pracowników przed zagrożeniami psychospołecznymi w świetle prawa. W: D. Merecz-Kot (red.), Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy - od teorii do praktyki : podręcznik dla psychologów (s. 149–191). Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera.

WMA. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects. Journal of the American Medical Association, 310(20), strony 2191–2194.  
doi:10.1001/jama.2013.281053

Xu, Y. E., Chopik, W. J. (2020). Identifying Moderators in the Link Between Workplace Discrimination and Health/Well-Being. Frontiers in Psychology, 11, 458.

Zabarauskaite, r. (2006). Bullying in the workplace.  
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/07/lt06070591.htm>

Żenda, A., Kożusznik, B., i Paliga, M. (2021). Upokorzenie w pracy – koncepcje teoretyczne oraz znaczenie dla zdrowia pracowników i funkcjonowania organizacji. Medycyna Pracy, 72(1), 61–68.  
<https://doi.org/10.13075/mp.5893.01038>

Niniejsza praca stanowi ważny głos dla opisu i analizy stanu, w jakim znajdują się polskie sądy i system sądownictwa. Praca zawiera unikatowy obraz relacji interpersonalnych pracowników sądów administracyjnych i tego, z czym mierzą się ci mający wspierać obywateli w dochodzeniu swoich praw.

Funkcjonowanie systemu sprawiedliwości jest niemożliwe bez zatrudnionych w nim pracowników ale badanie TEMIDA jasno wskazuje, że instytucja mająca stać na straży praworządności mierzy się z problemami wewnątrz tej organizacji, które wymagają stanowczych reakcji.

Wiedza psychologiczna jest źródłem rozwiązań dla eliminowania badanych tu zjawisk psychopatologicznych ale musi być przede wszystkim uznana za ważną a następnie musi zostać implementowana – zarówno dla korzyści zdrowotnych pracowników, jak i wydajności i efektywności systemu.

z recenzji dr hab. Ewy Sygit-Kowalkowskiej