

FUNDACJA

START

TANGO



REKOMENDACJE

dot. polityk wewnętrznych
**w zakresie przeciwdziałania przemocy
w środowisku pracy**

PATRONATY HONOROWE



WOJEWODA
MAŁOPOLSKI
KRZYSZTOF JAN KLĘCZAR



PREZYDENT
MIASTA KRAKOWA
Aleksander Miszański

Kraków, 28 listopada 2025

Kraków 28 listopada 2025 r.

Wydawca: Fundacja Start Tango

Autorzy: inż. Iwona Siekierska, adwokat Tomasz Kaszucki

Korekta merytoryczna: dr Monika Sady, Monika Frenkiel, Kamil Jaśkowiec,
Barbara Skrabacz - Matusik, Karolina Sierżęga.

Niniejsza publikacja powstała w ramach społecznego projektu „Rekomendacje w zakresie udzielania pomocy osobom poszkodowanym przemocą w środowisku pracy”, realizowanego pod patronatami honorowymi Wojewody Małopolskiego Krzysztofa Jana Klęczara oraz Prezydenta Miasta Krakowa Aleksandra Miszalskiego, w ramach akcji Masz Głos Fundacji Batorego.

Serdecznie dziękujemy uczestnikom, Patronom Honorowym oraz wszystkim pozostałym osobom za wsparcie w realizacji projektu, w szczególności Łukaszowi Pawlikowi dyrektorowi Zarządu Zieleni Miejskiej w Krakowie oraz dr Monice Sady i Katarzynie Odrobinie członkom Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Drukowanie, rozpowszechnianie niniejszego raportu oraz wykorzystywanie zawartych w nim danych, w całości lub w części, jest dozwolone wyłącznie pod warunkiem wskazania źródła: < Rekomendacje dot. polityk wewnętrznych. Autorzy inż. Iwona Siekierska, adw. Tomasz Kaszucki. Wydawca Fundacja Start Tango. Kraków 28.11.2025 >

Tytułem wstępu

Badania przeprowadzone w 2022 r. przez Fundację Start Tango wśród mieszkanek Krakowa¹ pokazały, że sześćdziesiąt trzy procent respondentek dostrzegło potrzebę tworzenia, przestrzegania i upowszechniania skutecznych procedur antymobbingowych. To dowód rosnącej świadomości społecznej i jednocześnie sygnał, że wciąż brakuje praktycznych narzędzi, niezbędnych do zapewnienia realnej pomocy osobom narażonym na przemoc w miejscu pracy.

Z tej potrzeby powstał społeczny projekt „Rekomendacje w zakresie udzielania pomocy osobom poszkodowanym przemocą w środowisku pracy”, zrealizowany przez Fundację Start Tango w ramach akcji Masz Głos Fundacji Batorego pod patronatem honorowym Wojewody Małopolskiego Krzysztofa Klęczara oraz Prezydenta Miasta Krakowa Aleksandra Miszałskiego. W pracach wzięli udział przedstawiciele organizacji pozarządowych, urzędów i instytucji publicznych, środowisk akademickich oraz biznesu.

Celem projektu było stworzenie wytycznych, możliwych do wprowadzenia w politykach wewnętrznych i antymobbingowych, dających możliwość udzielenia realnej pomocy osobom narażonym na przemoc w miejscu pracy, z uwzględnieniem potrzeb całego zespołu, bez strat dla pracodawcy.

Efektem ponad rocznej współpracy jest praktyczny przewodnik z rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia w politykach wewnętrznych, które mogą przyczynić się do skutecznego przeciwdziałania przemocy w miejscu pracy. Dzisiaj oddajemy go w Wasze ręce.

Miłej lektury!

¹ 'Raport dot. przemocy wobec kobiet w środowisku pracy, autor dr Sławomir Dorocki, wydawca Fundacja Start Tango, Kraków 2022'.

UCZESTNICY PROJEKTU



Monika Frenkiel

Pełnomocniczka Wojewody Małopolskiego
ds. Równego Traktowania



Barbara Skrabacz-Matusik

zast. Dyrektora Wydziału Organizacji i Nadzoru
Urzędu Miasta Krakowa



Łukasz Pawlik

Dyrektor Zarządu Zieleni Miejskiej w Krakowie



Bożena Zwierzyńska

Zarząd Zieleni Miejskiej w Krakowie



Małgorzata Łyżwińska-Kustra

Dyrektor Ośrodka Interwencji Kryzysowej w Krakowie



Iwona Siekierska

Inicjatorka projektu, prezeska Fundacji Start Tango, dziennikarka, szkoleniowiec.



adwokat Tomasz Kaszucki

Kancelaria Lex Time Adwokat Tomasz Kaszucki. Mediator sądowy, doradca obywatelski, wykładowca i szkoleniowiec



adwokat Małgorzata Dziewońska

Wspólnik Kancelarii CDG Cader, Dziewońska, Grzeszczak Adwokaci spółka jawna, specjalizująca się w prawie i procedurze karnej



Kamil Jaśkowiec prawnik

Specjalista w Wydziale Orzecznictwa Budowlanego Wojewódzkiego Inspektoratu Nadzoru Budowlanego, przedstawiciel pracowników WINB



Daniel Mróz

Prezes Fundacji na Rzecz Przeciwdziałania Przemocy FENIKS



dr Monika Sady

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Publicznego
oraz Kierowniczka Zespołu ds. Zrównoważonego
Rozwoju, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie



Katarzyna Odrobina

Zespół ds. Zrównoważonego Rozwoju
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie



Elżbieta Pasikowska

Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska
w Krakowie



Karolina Larendowicz - Chochół

Centrum Słuchu i Mowy MEDINCUS



Dorota Smagur

General Manager Hotel Hilton Garden Inn Kraków



Karolina Sierżęga

p.o. Dyrektor Zarządzająca Grand Ascot Hotel
w Krakowie, Specjalista ds. finansowo-kadrowych



Jacek Witka

Spółecznik z woj. Świętokrzyskiego



Iwona Persona

Ośrodek Pomocy Społecznej w Ożarowie



Agnieszka Gierach

Ośrodek Pomocy Społecznej w Ożarowie



Joanna Rutkowska

Inter – Raf Sp. z. o o,



Anna Piechowska

Członek zarządu związku zawodowego, wieloletni pracownik samorządowy, była Radna Dzielnicy XV,



Adwokat Katarzyna Gumula - Kubicka

Kancelaria Adwokacka Katarzyna Gumula-Kubicka



Sylwia Rapicka

Rzeczniczka Prasowa Bractwa Mundurowego RP

Pełna lista osób, które brały udział w projekcie znajduje się na stronie
<https://fundacjastarttango.pl>

OPINIE UCZESTNIKÓW PROJEKTU



*Przemoc potraktowaliśmy jako wspólny problem, bo tylko takie podejście prowadzi do trwałych zmian. Zamiast oskarżeń proponujemy rozwiązania, zamiast drogi sądowej, mediacje i negocjacje, które szybko i skutecznie mogą przywrócić współpracę i ograniczyć ryzyko odwetu ~ **inż. Iwona Siekierska** Inicjatorka projektu, prezeska Fundacji Start Tango*



*Projekt opracowanych przez nas rekomendacji nie tylko promuje standardy zgodne z zasadą poszanowania godności i równego traktowania, ale także stanowi cenne narzędzie prewencji, wspiera transparentność procedur oraz umacnia kulturę odpowiedzialności i dialogu w środowisku zawodowym. Rekomendacje te mogą być wdrożone w każdej organizacji – niezależnie od jej wielkości i charakteru. Ich uwzględnienie w zmieniającym się otoczeniu legislacyjnym może pozytywnie wpłynąć na kształt przepisów prawa dotyczących przeciwdziałania mobbingowi ~ **Tomasz Kaszucki** adwokat*



*Przeciwdziałanie przemocy, mobbingowi i dyskryminacji jest kluczowe na współczesnym rynku pracy. Zyskują na tym pracownicy, którzy pracują lepiej i efektywniej w bezpiecznym, przyjaznym środowisku, ale i pracodawcy, którzy nie ponoszą kosztów zwolnień lekarskich, rotacji pracowników czy kosztów sądowych. Zależało nam, żeby w proces przeciwdziałania przemocy zaangażować wszystkich interesariuszy ~ **Monika Frenkiel** Pełnomocniczka Wojewody Małopolskiego ds. Równego Traktowania*



*Przemoc w miejscu pracy to zjawisko, które często ukrywa się pod pozorami milczenia i obojętności. Wierzę, że tworzenie bezpiecznego środowiska zawodowego wymaga nie tylko procedur, lecz przede wszystkim empatii, odwagi i gotowości do reagowania. Szacunek i wsparcie powinny być fundamentem każdej organizacji ~ **Karolina Larendowicz - Chochół** Centrum Słuchu i Mowy Sp. z o.o.*



Celem Rekomendacji było stworzenie kompleksowo ujętych narzędzi do podejmowania skutecznych działań przeciwdziałających mobbingowi i innym formom przemocy w środowisku pracy, zarówno na etapie prewencji, jak i po zaistnieniu konfliktu. Skuteczność nie byłaby możliwa bez dywersyfikacji sposobów rozwiązywania zaistniałych konfliktów, od rozwiązań konsensualnych, aż po działania ujęte w ramy specjalnych procedur. Kluczowe z mojej perspektywy było również pogodzenie skuteczności działań, z ochroną praw i godności osób znajdujących się po obu stronach konfliktu ~
Kamil Jaśkowiec, prawnik Przedstawiciel pracowników WINB. Specjalista w Wydziale Orzecznictwa Budowlanego Wojewódzkiego Inspektoratu Nadzoru Budowlanego



Największą wartość widzę w jasnym uporządkowaniu zasad komunikacji, które pozwalają reagować na pierwsze sygnały napięcia i zatrzymywać problemy na samym początku. Czytelna informacja, szybkie wyjaśnienie sytuacji i konkretne ustalenia realnie chronią relacje w zespołach. Rozmowy prowadzone spokojnie, rzeczowo i z poszanowaniem obu stron budują zaufanie i sprawiają, że napięcia nie narastają po cichu. Dla mnie komunikacja i dbałość o dobre relacje w zespole to podstawowy warunek bezpiecznej, stabilnej i przyjaznej pracy. Dlatego szczególnie cenię to, że rekomendacje są nie tylko procedurami, ale także materiałem edukacyjnym, który porządkuje zasady, pojęcia i język wykorzystywane w codziennym działaniu organizacji ~
Łukasz Pawlik Dyrektor Zarządu Zieleni Miejskiej w Krakowie



Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy to nie tylko obowiązek pracodawcy, ale warunek budowania zdrowego i stabilnego środowiska pracy. Z tego względu w czasie pracy nad rekomendacjami ważne dla uczestników spotkań było, aby przygotować je z uwzględnieniem perspektywy pracowników, jak i pracodawców. Korzystając z przygotowanych wskazówek, pracodawca może tworzyć środowisko pracy wolne od przemocy, dzięki czemu pracownicy będą się czuli chronieni w razie wystąpienia niepożądanych zachowań. Rekomendacje dotyczące przeciwdziałania mobbingowi w miejscu pracy są niezwykle potrzebne ze względu na budowanie psychicznego bezpieczeństwa pracowników, a pracodawcy dają możliwość przyjrzenia się obowiązującej kulturze organizacyjnej w świetle tworzenia bezpiecznego środowiska pracy ~
Małgorzata Łyżwińska-Kustra Dyrektor Ośrodka Interwencji Kryzysowej w Krakowie



*Udział w Projekcie Rekomendacji był dla mnie cenną lekcją w zapobieganiu przemocy w pracy. Ofiary często boją się zgłaszać nadużycia, co sprzyja bezkarności sprawców. Projekt wyznacza granice, promuje edukację, wsparcie psychologiczne i szybkie reagowanie. Chroni też pracodawców przed fałszywymi oskarżeniami, zapewniając transparentność i kontrolę procedur ~ **Jacek Witka** Społecznik z woj. Świętokrzyskiego*



*Kluczem w przeciwdziałaniu przemocy w miejscu pracy jest prewencja, w ramach której warto na bieżąco badać nastroje pracowników. Anonimowe ankiety przeprowadzone wśród podwładnych są pierwszym krokiem do zbadania ich realnych potrzeb, zdiagnozowania problemów i konfliktów, które zlekceważone mogłyby przerodzić się w przemoc w miejscu pracy ~ **Karolina Sierżęga** p.o. Dyrektor zarządzająca Grand Ascot Hotel w Krakowie, specjalista ds. finansowo-kadrowych*



*Wprowadzenie edukacyjnej procedury antymobbingowej to realne działanie na rzecz bezpiecznego miejsca pracy, wolnego od zastraszania. Chroni pracowników i pracodawcę, zwiększa efektywność i wymaga szkoleń. Przemoc psychiczna często jest niewidoczna, lecz równie dotkliwa. Jesteśmy zaszczycone udziałem w projekcie i wierzymy, że wypracowane rekomendacje przyniosą trwałe efekty ~ **Iwona Persona, Agnieszka Gierach** Ośrodek Pomocy Społecznej w Ożarowie*

REKOMENDACJA 1

Wartość edukacyjna procedur

Zaleca się, aby polityka antymobbingowa pełniła **rolę edukacyjną** tj. jasno określała zasady zapobiegania, wykrywania i reagowania na przemoc psychiczną w miejscu pracy. Powinna zawierać definicje pojęć, prawa i obowiązki stron, procedury zgłaszania oraz rozpatrywania spraw.

Zalecamy **wprowadzenie zapisów** o zakazie działań odwetowych, ochronie uczestników postępowania, pouczenia o odpowiedzialności za fałszywe oskarżenia i zasadach działania komisji antymobbingowej. Ważne jest stosowanie neutralnego nazewnictwa, zapewnienie poufności, wsparcia psychologicznego i zasady domniemania niewinności. Warto też uwzględnić element edukacyjny tj. listy kontrolne, formularze i przykłady zachowań, które mogą wypełniać znamiona mobbingu lub nim nie są.

Właściwe opracowanie i konsekwentne stosowanie procedury antymobbingowej może przynieść korzyści wszystkim uczestnikom życia organizacyjnego:

- pracodawca spełnia **ustawowy obowiązek** przeciwdziałania mobbingowi, ogranicza ryzyko prawne i finansowe oraz buduje wizerunek odpowiedzialnej firmy. Jasne zasady mogą zmniejszyć liczbę nieuzasadnionych zgłoszeń i ułatwić zarządzanie konfliktami,
- osoba zgłaszająca zyskuje poczucie **bezpieczeństwa**, wiedzę o przysługujących prawach i ścieżkach działania oraz wsparciu psychologicznym,
- osoba, której dotyczy zgłoszenie otrzymuje klarowne **standardy** postępowania, szansę na szybkie zrewidowanie swojego zachowania oraz prawo do ochrony przed niesłusznymi zarzutami,
- zespół jako całość korzysta z przejrzystych zasad współpracy i poznaje swoje **prawa i obowiązki**, co może zmniejszać nieporozumienia i napięcia, sprzyjać budowaniu atmosfery opartej na zaufaniu oraz bezpiecznego, stabilnego i efektywnego środowiska pracy.

REKOMENDACJA 2

Zalecenie powiadomienia pracodawcy

Procedury wewnętrzne powinny przewidywać zalecenie **niezwłocznego** poinformowania pracodawcy o wszelkich podejrzeniach wystąpienia zjawiska przemocy oraz o eskalujących konfliktach, które mogą przerodzić się w mobbing. Wczesne zgłoszenie umożliwia podjęcie sprawnych działań wyjaśniających i prewencyjnych, pozwala ograniczyć ryzyko eskalacji niepożądanych zachowań oraz umożliwia zapewnienie ochrony osobom zgłaszającym.

Wdrożenie niniejszego zalecenia może sprawić, że problemy będą ujawniane i rozwiązywane na wczesnym etapie, zanim przerodzą się w trwałe konflikty. Wdrożenie niniejszego zalecenia może przynieść korzyści:

- osobie zgłaszającej, która poprzez zgłoszenie dostaje szansę na otrzymanie mechanizmów wsparcia oraz zastopowanie przemocy,
- osobie, której dotyczy zgłoszenie, umożliwiając nie tylko przedstawienie własnego stanowiska w sprawie, ale także dostosowanie swoich zachowań do obowiązujących standardów w pracy,
- zespołowi, umożliwiając pracę w przyjaznych warunkach,
- pracodawcy, umożliwiając budowanie odpowiedzialnego i bezpiecznego miejsca pracy oraz możliwość podjęcia szybkiej reakcji, ograniczającej ryzyko prawne z tytułu odpowiedzialności za mobbing.

REKOMENDACJA 3

Precyzyjne określenie mobbingu

Przeciętnemu pracownikowi często **brakuje wiedzy prawnej**, przez co może **błędnie** interpretować przepisy i utożsamiać zwykłe konflikty, dyscyplinę czy uzasadnioną krytykę z mobbingiem i innymi formami przemocy.

W wewnętrznych procedurach, zwłaszcza antymobbingowych należy precyzyjnie określić **definicję i przesłanki** mobbingu, w szczególności wskazać **przykładowe zachowania** mogące wypełniać znamiona mobbingu, ale także dołączyć w formie załączników gotowe **formularze i listy kontrolne**, które mogą pomóc w ocenie, co jest mobbingiem, a co nim nie jest.

Wdrożenie niniejszego zalecenia może przynieść korzyści:

- osobie zgłaszającej, która może dokonać samodzielnie **wstępnej analizy** i ograniczyć **ryzyko** błędnych interpretacji. Sam proces zgłaszania staje się prostszy i bardziej zrozumiały,
- osobie, której dotyczy zgłoszenie, albowiem dzięki precyzyjnemu określeniu, czym jest mobbing, zyskuje ona **świadomość** obowiązujących zasad polityk wewnętrznych oraz wzorców zachowań, które mogą zostać uznane za nieakceptowalne, co daje możliwość **korekty** postępowania, zanim konflikt eskaluje,
- pracodawcy, który dzięki transparentnym zapisom ogranicza ryzyko prawne wynikające z ewentualnych roszczeń i bezzasadnych zgłoszeń, zapewniając tym samym komfort pracowników, budując ich zaufanie i przeciwdziałając nieedomówieniom.

REKOMENDACJA 4

Formy dochodzenia roszczeń

Ochrona w środowisku pracy nie powinna ograniczać się wyłącznie do przepisów prawa pracy. Pracownicy powinni być informowani o **pełnym zakresie dostępnych środków prawnych**, w tym wynikających z prawa cywilnego i karnego. Wiedza ta buduje zaufanie do procedur wewnętrznych w tym antymobbingowych, wzmacnia poczucie sprawiedliwości oraz umożliwia osobie zgłaszającej świadomy wybór sposobu dochodzenia swoich praw.

Osoba zgłaszająca mobbing lub inne formy przemocy może dochodzić roszczeń **bezpośrednio od sprawcy** w ramach prawa cywilnego w szczególności: zadośćuczynienia za doznaną krzywdę, odszkodowania za poniesione straty, przeprosin lub zaprzestania naruszeń. Dodatkowo, w poważnych przypadkach może ona skorzystać z przepisów prawa karnego, zawiadamiając organy ścigania o możliwości popełnieniu przestępstwa.

Wdrożenie niniejszego zalecenia może przynieść korzyści:

- osobie zgłaszającej, która dzięki zwiększeniu **świadomości** przysługującej ochrony prawnej, zyskuje możliwość bezpośredniego pociągnięcia sprawcy do odpowiedzialności karnej, cywilnej lub dyscyplinarnej,
- osobie, której dotyczy zgłoszenie, która dzięki ww. zapisom otrzymuje wyraźny sygnał o **konsekwencjach** działań, co pełni funkcję **prewencyjną**,
- pracodawcy, który poprzez dostarczenie wiedzy o dostępnych środkach prawnych, **buduje zaufanie** pracowników i wskazuje pracownikom możliwe **kierunki** działań.

REKOMENDACJA 5

Zasada domniemania niewinności

Stosowanie neutralnego języka w procedurach wewnętrznych jest kluczowe dla zachowania bezstronności i poszanowania godności wszystkich uczestników postępowania. Używanie określeń takich jak „**osoba zgłaszająca**” oraz „**osoba, której dotyczy zgłoszenie**”, zamiast „ofiara” czy „sprawca”, do momentu ostatecznego rozstrzygnięcia sprawy pozwala utrzymać równowagę między prawem do obrony a prawem do ochrony przed niepożądanymi zachowaniami. Takie sformułowania zapobiegają przedwczesnej stygmatyzacji, samosądom i są zgodne z zasadą domniemania niewinności oraz równego traktowania.

Użycie neutralnych określeń może stanowić **zabezpieczenie** przed skutkami fałszywych lub niezweryfikowanych oskarżeń, ograniczyć ryzyko naruszenia dóbr osobistych i reputacji pracowników. Pracodawca wzmacnia wiarygodność organizacji i minimalizuje ryzyko zarzutów o stronniczość, natomiast osoba, której dotyczy zgłoszenie, korzysta z ochrony reputacji i zasady domniemania niewinności.

Spójne stosowanie neutralnego języka w dokumentach i raportach:

- wzmacnia **zaufanie** do procedury,
- sprzyja atmosferze profesjonalizmu i poszanowania praw wszystkich stron,
- **ogranicza podziały** i napięcia,
- wspiera **szacunek** i poczucie sprawiedliwości.

REKOMENDACJA 6

Zapisy dot. fałszywych zgłoszeń

Uwzględnienie w procedurach wewnętrznych zapisów dotyczących **fałszywych zgłoszeń** i nadużywania praw ma kluczowe znaczenie. Chroni przed instrumentalnym wykorzystywaniem procedury, a jednocześnie zmniejsza obawy osób faktycznie poszkodowanych, że ich zgłoszenie zostanie uznane za bezzasadne.

Jasne rozróżnienie między zgłoszeniem dokonany w **dobrej wierze**, a **świadomym, fałszywym zgłoszeniem**, zwiększa poczucie bezpieczeństwa, zachęca do reagowania na rzeczywiste przypadki mobbingu i zapewnia równowagę między ochroną poszkodowanych a zabezpieczeniem przed nadużyciami. Dla zapewnienia przejrzystości i wiarygodności procedur zaleca się:

- wprowadzenie zapisów o **wyraźnym rozróżnieniu** zgłoszeń dokonanych w oparciu o fakty w tzw. dobrej wierze; od zgłoszeń, co do których zgłaszający ma świadomość, że są one nieprawdziwe,
- wprowadzenie zapisów o **odpowiedzialności** za składane oświadczenia,
- wprowadzenie zapisów, iż zgłoszenie prawdziwe co do faktów, ale niezakwalifikowane ostatecznie jako mobbing, **nie zostanie uznane** jako świadome fałszywe zgłoszenie.

Wdrożenie niniejszego zalecenia może przynieść wiele korzyści m.in. wzmocnić poczucie sprawiedliwości, skuteczność i zaufanie do procedury oraz ograniczyć ryzyko konfliktów, ucząc jednocześnie odpowiedzialności za słowo.

W procedurach wewnętrznych warto również uwzględnić zjawisko staffingu (mobbingu grupowego) polegającego na działaniach grupy pracowników wymierzonych w przełożonego w celu jego eliminacji z organizacji.

REKOMENDACJA 7

Zakaz działań odwetowych

W procedurach wewnętrznych należy wprowadzić jednoznaczny zapis o zakazie podejmowania działań odwetowych wobec wszystkich uczestników postępowania, osób zgłaszających naruszenia, świadków oraz osób, których zgłoszenie dotyczy.

W procedurze powinny znaleźć się: **definicja działań odwetowych, przykłady** niedopuszczalnych zachowań, informacja o **zakazie** ich stosowania oraz o **konsekwencjach** naruszenia tego zakazu.

Pracownicy powinni zostać poinformowani, że zachowania takie jak groźby, zastraszanie, izolowanie, pogarszanie warunków pracy, celowe pomijanie przy awansach czy rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji stanowią **poważne naruszenie** obowiązków pracowniczych i mogą skutkować sankcjami dyscyplinarnymi.

Wdrożenie niniejszego zalecenia może przynieść wiele korzyści wszystkim stronom postępowania w tym świadkom, których poczucie bezpieczeństwa wzrośnie. Dzięki zapisom pracownicy dowiedzą się, jak reagować w przypadku pojawienia się nieakceptowalnych zachowań i jak się przed nimi bronić.

Polityka „zero tolerancji dla odwetu” może ułatwić pracodawcy budowanie miejsc pracy przyjaznych pracownikom, w oparciu o bezpieczeństwo, zaufanie i zasady równego traktowania.

REKOMENDACJA 8

Wsparcie psychologiczne dla pracowników

Rekomenduje się, aby pracodawca zapewniał **interwencyjne wsparcie psychologiczne** wszystkim uczestnikom postępowań wyjaśniających, którzy takiej pomocy potrzebują, traktując je jako narzędzie prewencji organizacyjnej, służące utrzymaniu zdrowych relacji w środowisku pracy, zapobieganiu eskalacji konfliktów i wzmacnianiu kultury bezpieczeństwa psychicznego w organizacji.

Zapewnienie pomocy psychologicznej ma kluczowe znaczenie dla utrzymania stabilności emocjonalnej uczestników postępowania, ochrony przed nieprzewidywalnymi reakcjami, które mogą prowadzić do eskalacji konfliktów, naruszenia relacji w zespole a także ryzyka reputacyjnego i prawnego dla pracodawcy.

Wsparcie psychologiczne udzielane uczestnikom postępowania może przynieść wymierne korzyści wszystkim zaangażowanym stronom:

- osoba zgłaszająca zyskuje możliwość redukcji stresu i jego skutków, odzyskania poczucia bezpieczeństwa i sprawczości oraz wzmocnienia motywacji do działania w sposób konstruktywny, zrównoważony i zgodny z procedurą,
- osoba, której dotyczy zgłoszenie może otrzymać wsparcie emocjonalne w obliczu zarzutów, co ma kluczowe znaczenie w polityce równego traktowania,
- świadkowie zyskują możliwość poradzenia sobie z presją i stresem, co zwiększa ich gotowość do współpracy i składania rzetelnych zeznań,
- pracodawca może ograniczyć ryzyko eskalacji konfliktów, absencji czy sporów sądowych, umożliwiając pracownikom wykonywanie obowiązków w warunkach spokoju.

REKOMENDACJA 9

Rozdzielenie stron konfliktu

Podjęcie przez pracodawcę niezwłocznych czynności polegających na tymczasowym rozdzieleniu stron konfliktu stanowi istotny element procedury antymobbingowej, sprzyjający ochronie praw wszystkich uczestników.

Pozwala **wyciszyć emocje, ograniczyć eskalację sporu, zmniejszyć ryzyko** dalszych naruszeń, wzajemnych oskarżeń i działań odwetowych. Zapewnia możliwość wykonywania obowiązków w atmosferze spokoju, wolnej od napięć, podziałów i plotek, z poszanowaniem godności i bezpieczeństwa, co wzmacnia zaufanie do procedur i organizacji jako całości. Dodatkowo **minimalizuje ryzyko** wystąpienia strat organizacyjnych lub wizerunkowych.

- Zgodnie z obowiązującym prawem pracodawca może, **za zgodą** zainteresowanych stron, **czasowo** przenieść strony postępowania do innego działu lub miejsca wykonywania pracy na czas trwania postępowania wyjaśniającego **z uzasadnieniem**, że celem jest zapewnienie bezpieczeństwa psychicznego i organizacyjnego w miejscu pracy,
- Rekomenduje się, aby separacja stron konfliktu była traktowana jako środek **prewencyjny i ochronny**, albowiem nie może ona stanowić środka dyscyplinarnego, co wynika z orzecznictwa sądowego,
- Działanie to może być podjęte jedynie wówczas, gdy **warunki** organizacyjne na to pozwalają,
- Separacja stron może polegać na zmianie zakresu obowiązków, modyfikacji grafiku pracy, czasowym przeniesieniu do innego działu lub umożliwieniu pracy zdalnej. Każde z tych działań powinno być podejmowane z **poszanowaniem** zasady proporcjonalności, neutralności i równego traktowania.
- Warunki pracy i płacy pracownika **nie mogą ulec pogorszeniu**.

REKOMENDACJA 10

Sprzeciw wobec działań sprawcy

W procedurach wewnętrznych powinna znaleźć się informacja o zaleceniu **wniesienia sprzeciwu** wobec działań osoby, której dotyczy zgłoszenie. Taki dokument ma istotne znaczenie dowodowe zarówno w postępowaniu wewnętrznym, jak i ewentualnym procesie sądowym.

Wniesienie sprzeciwu ma istotne znaczenie dla wszystkich stron postępowania.

- osoba zgłaszająca zyskuje **dowód** sprzeciwu wobec niewłaściwego traktowania,
- osoba, której zgłoszenie dotyczy otrzymuje jasny sygnał o powadze sytuacji i ma możliwość **korekty** postępowania, co daje szansę na **zakończenie** bez eskalacji sporu,
- pracodawca natomiast uzyskuje **wczesny sygnał** o potencjalnym problemie, co pozwala mu zareagować zgodnie z zasadami procedur wewnętrznych i wypełniając tym samym obowiązek w zakresie przeciwdziałania mobbingowi.

Przed złożeniem formalnego zawiadomienia o przemoc w tym mobbingu zaleca się, aby pracownik złożył **pracodawcy** pisemny sprzeciw wobec niewłaściwego traktowania, wysyłając go pocztą lub składając osobiście, z potwierdzeniem odbioru, złożonym przez osobę upoważnioną, co stanowi dowód jego przyjęcia.

Istotne jest to, aby osoba, której zgłoszenie dotyczy miała możliwość zapoznania się z jego treścią oraz **przedstawienia swojego stanowiska**, co zapewnia przejrzystość, obiektywność i równowagę proceduralną.

Z punktu widzenia zespołu wniesienie sprzeciwu wzmacnia kulturę odpowiedzialności, przejrzystości i zaufania do procedur antymobbingowych, przyczyniając się do ograniczenia napięć i poprawy atmosfery w miejscu pracy.

REKOMENDACJA 11

Pozasądowe rozwiązywanie sporów

Rekomenduje się, aby wewnętrzne procedury podkreślały możliwość wykorzystania **pozasądowych form rozwiązywania sporów** jako standardowego i preferowanego sposobu postępowania, zapewniającego stronom poczucie sprawiedliwości, bezpieczeństwa i wpływu na przebieg procesu oraz umożliwiając stronom wybór ścieżki postępowania adekwatnej do charakteru i stopnia zaawansowania sporu. Decyzja w ww. zakresie zawsze powinna pozostać w gestii stron sporu.

Nie każdy konflikt wymaga od razu działań formalnych czy sądowych, o czym strony powinny zostać poinformowane. Jasne przedstawienie dostępnych metod pozwala pracownikom i pracodawcy wybrać rozwiązanie najlepiej dopasowane do sytuacji: od **dialogu** i **negocjacji**, przez **mediacje**, po **postępowanie komisji wewnętrznej** lub **sądu**. Dzięki temu procedura staje się przejrzysta, zwiększa poczucie bezpieczeństwa stron i zapewnia elastyczność w reagowaniu na różne poziomy sporu z troską o potencjalnie poszkodowanego, potencjalnego sprawcę, zespół oraz reputację pracodawcy. Polubowne rozwiązywanie sporów sprzyja dodatkowo **zachowaniu relacji zawodowych**, dobrego klimatu organizacyjnego oraz **reputacji** pracodawcy, przynosząc wymierne korzyści wszystkim uczestnikom:

- osoba zgłaszająca zyskuje możliwość szybszego, mniej stresującego i bardziej dyskretnego rozwiązania sprawy, zachowując kontrolę nad procesem i jego wynikiem,
- osoba, której zachowanie jest przedmiotem zarzutów, ma szansę odnieść się do wątpliwości, zrozumieć konsekwencje swoich działań oraz podjąć działania naprawcze,
- pracodawca ogranicza ryzyka prawne i reputacyjne, a jednocześnie wzmacnia kulturę dialogu, zaufania i wzajemnego szacunku w organizacji,
- zespół pracowników doświadcza mniejszego napięcia i niepewności, co poprawia atmosferę współpracy oraz daje poczucie, że problemy w miejscu pracy są rozwiązywane w sposób pozasądowy, konstruktywny i bezstronny.

REKOMENDACJA 12

Prawa i obowiązki świadków

Świadkowie przemocy stanowią pierwszą linię ochrony przed niepożądanymi zachowaniami w miejscu pracy. To oni, reagując na nieprawidłowe postawy współpracowników, mogą skuteczniej niż same procedury przyczynić się do utrwalania właściwych wzorców zachowań. Odgrywają istotną rolę nie tylko w procesie eskalacji przemocy, lecz przede wszystkim w jej powstrzymaniu i zapobieganiu. Niezbędne jest precyzyjne określenie praw i obowiązków świadków w procedurach antymobbingowych, aby wzmocnić ich poczucie bezpieczeństwa i gotowość do reagowania. Jasne zasady pomagają zapobiegać zjawiskom takim jak samosądy, ostracyzm czy działania odwetowe, a jednocześnie kształtują kulturę odpowiedzialności i szacunku wobec innych.

Pouczenie powinno stanowić załącznik do wewnętrznych polityk. W przypadku prac Komisji Antymobbingowej (KA) dokument należy przekazać świadkowi **przed** rozpoczęciem przesłuchania, a fakt zapoznania się z jego treścią powinien zostać **potwierdzony podpisem**. Takie działanie chroni zarówno świadka, jak i pracodawcę, zapobiega naruszeniom poufności oraz wzmacnia zaufanie do całego procesu wyjaśniającego.

Świadkowie powinni być poinformowani o tym:

- jak **bezpiecznie** reagować na przemoc w miejscu pracy, z określeniem dopuszczalnych i niedopuszczalnych form zachowań, umożliwiających im podjęcie adekwatnej reakcji,
- w jaki sposób pracodawca **chroni przed działaniami odwetowymi**, gdzie mogą uzyskać wsparcie oraz jak należy zgłaszać przypadki niepożądanych zachowań w miejscu pracy,
- jak funkcjonuje **KA**, jakie zasady obowiązują podczas **przesłuchań**, w jaki sposób zeznania są utrwalane, kto ma do nich dostęp, czym różnią się zeznania oparte na faktach od subiektywnych opinii czy zeznania mogą wywoływać skutki prawne oraz czy istnieje możliwość ich korekty.

REKOMENDACJA 13

Komisja Antymobbingowa

Jasne określenie **zasad** funkcjonowania Komisji Antymobbingowej zwiększa **bezpieczeństwo, zaufanie** w organizacji stron konfliktu, zespołu oraz świadków. Osoba zgłaszająca otrzymuje jasną i **bezpieczną** ścieżkę dochodzenia sprawiedliwości. Osoba, której zgłoszenie dotyczy zyskuje wiedzę o **prawie do obrony** w oparciu o domniemanie niewinności i ochrony przed fałszywymi zarzutami. Pracodawca natomiast wypełnia obowiązki prawne, ogranicza ryzyka prawne i wizerunkowe oraz buduje reputację odpowiedzialnej, dbającej o pracowników organizacji.

W regulaminie pracy Komisji Antymobbingowej powinny znaleźć się szczegółowe informacje zapewniające przejrzystość, **transparentność i bezpieczeństwo** procesu dla wszystkich uczestników postępowania, w tym odpowiedzi na pytania:

- Jak pracuje KA?
- Kto ją powołuje?
- Jaka jest ścieżka rejestracji zgłoszeń i rozpatrywania spraw?
- Jak powoływani są członkowie KA?
- W jaki sposób i kiedy można ich odwołać?
- Ile trwa postępowanie wyjaśniające?
- Czy i kiedy prace KA można zawiesić?
- Kto przesłuchuje świadków?
- W jaki sposób utrwalane są zeznania?
- Czy zeznania można uzupełnić?
- Czy akta sprawy są niejawne?
- Kto ma do nich dostęp?
- W jaki sposób tworzy się raporty końcowe?
- Czy strony mogą się z nimi zapoznać?
- Jakie są możliwe wyniki postępowania?
- Czy wyniki prac są jawne?
- Czy jej wyniki są wiążące dla sądu? etc.

Rekomendujemy dodatkowo, aby:

- skład KA był **wyrównany** pod względem ilości osób reprezentujących pracodawcę i pracownika,
- członkowie KA byli wybierani w sposób gwarantujący ich **niezależność i zaufanie** zespołu,
- członkowie KA posiadali **wiedzę** z zakresu przeciwdziałania **wtórnej wikty-mizacji**,
- członkowie KA posiadali **wiedzę** z zakresu prowadzenia rozmów w sposób **nienaruszający dóbr osobistych**,
- członkowie KA posiadali podstawową **wiedzę** z zakresu **przesłuchiwania** świadków,
- przesłuchania stron i świadków były utrwalane w formie **protokołu AUDIO**, w celu zapobiegania nadużyciom,
- decyzje i wnioski KA opierały się wyłącznie na **obiektywnych ustaleniach faktycznych**, wolnych od nacisków i uprzedzeń, a nie subiektywnych opiniach.

REKOMENDACJA 14

Transparentność i równość stron

W celu zapewnienia równego traktowania stron postępowania zarówno osoba zgłaszająca, jak i osoba, której dotyczy zgłoszenie, powinny być traktowane z zachowaniem zasad równości i bezstronności. Żadna ze stron nie może być uprzywilejowana. Takie podejście jest zgodne z Kodeksem pracy i zasadami współżycia społecznego oraz minimalizuje ryzyko stygmatyzacji, fałszywych oskarżeń i wtórnej wiktylizacji.

Pracownicy powinni być poinformowani, że **komisje wewnętrzne** w tym KA **nie są organem sądowym i nie mają kompetencji do orzekania** o wystąpieniu mobbingu w rozumieniu przepisów prawa. Ich zadaniem jest analiza zgłoszenia, zebranie materiału dowodowego i przedstawienie pracodawcy rekomendacji dotyczących dalszych działań.

Zaleca się, aby obie strony postępowania miały prawo do:

- **informacji** o wszczęciu procedur wyjaśniających,
- wglądu i **możliwości odniesienia się** do zgromadzonego przez komisję materiału z zachowaniem poufności,
- wsparcia **psychologicznego**,
- **ochrony** przed działaniami odwetowymi,
- **wolności od wtórnej wiktylizacji**,

REKOMENDACJA 15

Czas reakcji

Zgodnie ze standardami ochrony pracowników zaleca się, aby pracodawca podejmował działania **niezwłocznie po otrzymaniu zgłoszenia** dotyczącego mobbingu lub innych form przemocy w miejscu pracy. Zasada szybkiej reakcji powinna być wpisana w polityki wewnętrzne wraz z opisem procedury przyjmowania i rozpatrywania zgłoszeń. Im wcześniejsza reakcja, tym większa szansa na ograniczenie negatywnych skutków zarówno dla osoby zgłaszającej oraz osoby, której zgłoszenie dotyczy jak i całego zespołu.

W takiej sytuacji pracodawca powinien jak najszybciej wdrożyć szybkie, rzeczowe i proporcjonalne działania, w szczególności:

- uruchomić wstępne postępowanie wyjaśniające w celu zebrania podstawowych informacji,
- przypomnieć pracownikom o procedurach wewnętrznych w zakresie przeciwdziałania mobbingowi, dyskryminacji i przemocy, zakazie działań odwetowych etc.,
- czasowo rozdzielić strony konfliktu np. poprzez zmianę działu, grafiku pracy lub umożliwienie pracy zdalnej, za pisemną zgodą pracownika,
- powołać lub uruchomić Komisję Antymobbingową, przypominając o pozasądowych metodach rozwiązywania sporów.

Wszystkie czynności powinny być dokumentowane z zachowaniem bezstronności, poufności i zasadą domniemania niewinności. Staranna dokumentacja pozwala wykazać, że pracodawca działał rzetelnie i w dobrej wierze.

Niezwłoczne działanie pracodawcy ma znaczenie **prewencyjne, dowodowe i wi-
zerunkowe**. Zgodnie z orzecznictwem sądów pracy, do podjęcia działań wyjaśniających wystarczy uzasadnione podejrzenie wystąpienia mobbingu, nie jest wymagana pewność jego zaistnienia.

REKOMENDACJA 16

Imienny charakter zgłoszeń

Zgłoszenia dotyczące mobbingu lub innych form przemocy w miejscu pracy powinny być imienne. Wymóg ten nie tylko nie ogranicza pracowników, ale także chroni ich prawa i interesy, dając możliwość podjęcia szybkiej reakcji przez pracodawcę zarówno w kwestii zatrzymania przemocy, udzielenia wsparcia i ochrony przed działaniami odwetowymi, jak i szybkiego uzupełnienia materiału dowodowego lub wyjaśnienia ewentualnych nieścisłości.

Anonimowość sprzyja nadużyciom i osłabia zaufanie do systemu przeciwdziałania mobbingowi i innym formom przemocy w środowisku pracy. Znajomość tożsamości osoby zgłaszającej:

- umożliwia prowadzenie postępowań wyjaśniających w sposób **uczciwy** i oparty na **faktach**, sprzyjając budowaniu kultury odpowiedzialności, dialogu oraz wzajemnego **szacunku**, zgodnie z zasadami **rzetelności, obiektywizmu i równego traktowania stron**, bez naruszania prawa do obrony osoby, której dotyczy zgłoszenie,
- **ogranicza ryzyko nadużyć i pomówień**, w tym zgłoszeń motywowanych konfliktami personalnymi lub wykorzystywaniem procedury w sposób instrumentalny,
- **zapobiega tworzeniu fałszywych narracji i konfliktów wewnętrznych**, które mogą szkodzić zarówno osobom postronnym, jak i wiarygodności organizacji,
- **chroni spójność zespołu pracowniczego** oraz zapobiega spadkowi zaufania do pracodawcy i samego systemu ochrony przed mobbingiem.

REKOMENDACJA 17

Zgłoszenia telefoniczne

W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu dyskrecji oraz ochrony osób zgłaszających, zaleca się uruchomienie bezpiecznej linii telefonicznej, za pośrednictwem której pracownicy mogą dokonywać zgłoszeń o możliwości wystąpienia mobbingu.

Wdrożenie niniejszego zalecenia może przynieść wiele korzyści:

- będzie sprzyjać zachowaniu poufności i ogranicza ryzyko stygmatyzacji, do którego może dojść w sytuacji wizyty osobistej w pokoju pełnomocnika ds. mobbingu,
- może pozwolić na przekazanie informacji w sposób bezpieczny, dyskretny i nierzucający się w oczy, istotnie wzmacniając poczucie ochrony, bezpieczeństwa i komfortu osoby zgłaszającej,
- może zapobiec nieuprawnionej ingerencji osób trzecich.

Istotne jest to, aby zgłoszenia telefoniczne były jednym z kilku dostępnych kanałów zgłoszeń. Takie rozwiązanie pozwoli na wielotorowe działanie, co będzie miało istotne znaczenie w sytuacji, kiedy potencjalnym sprawcą będzie przełożony pracownika. Decyzja w kwestii wyboru formy zgłoszenia powinna należeć do osoby zgłaszającej i zostać podjęta w oparciu o jej potrzeby i sytuację, w której się znalazła.

REKOMENDACJA 18

Informowanie zespołu o toczącym się postępowaniu wyjaśniającym

Poinformowanie zespołu pracowników o **fakcie** wszczęcia postępowania wyjaśniającego w sprawie zgłoszonego mobbingu lub innych form przemocy w miejscu pracy stanowi istotny element prawidłowej realizacji procedury antymobbingowej. W praktyce bowiem, niezależnie od formalnego stanowiska pracodawcy, współpracownicy często uzyskują wiedzę o zaistniałej sytuacji w sposób nieformalny, od osoby zgłaszającej, osoby, której zgłoszenie dotyczy lub innych członków zespołu.

Przekazanie przez pracodawcę **oficjalnej, rzetelnej i wyważonej** informacji przy zachowaniu poufności danych osobowych stron postępowania może ograniczyć ryzyko powstawania nieprawdziwych narracji, plotek czy napięć w zespole, negatywnie wpływających na atmosferę pracy i przebieg postępowania wyjaśniającego. Dzięki temu organizacja pokazuje, że reaguje odpowiedzialnie, transparentnie i dba o bezpieczeństwo wszystkich pracowników.

W celu zapewnienia jednolitego, spójnego i kontrolowanego przekazu rekomenduje się, aby pracodawca poinformował zespół o prowadzonym postępowaniu w formie wiadomości e-mail. Taki sposób komunikacji pozwala na zachowanie odpowiedniego tonu, formy oraz poufności informacji, a jednocześnie umożliwia udokumentowanie faktu poinformowania pracowników i zapobiegania skutkom zgłoszeń.

Propozycja wiadomości do pracowników

Szanowni Państwo, w związku ze zgłoszeniem podejrzenia wystąpienia przemocy/mobbingu przypominamy, że w naszym zakładzie pracy obowiązują wewnętrzne polityki, a jednym z obowiązujących standardów jest zasada równego traktowania i zasada domniemania niewinności. W związku z ww. informujemy, iż wszelkie działania o charakterze odwetowym wobec którejkolwiek ze stron są zabronione i będą traktowane jako poważne naruszenie obowiązków pracowniczych, podlegające postępowaniu dyscyplinarnemu.

Działania odwetowe to m.in.: groźby utraty pracy, obniżenia pensji, przydzielenia prac niezgodnych z kompetencjami, celowe sabotowanie pracy a także izolacja i wykluczanie, rozsiewanie fałszywych informacji na temat pracownika, rozpowszechnianie informacji z życia prywatnego. Szczegółowy katalog działań nieakceptowalnych w naszej organizacji znajduje się w dokumentach polityk wewnętrznych, dołączonych do niniejszego maila.

Informujemy, że w toku postępowania wyjaśniającego Komisja Antymobbingowa może wezwać pracowników w charakterze świadków. W takich przypadkach prosimy o pełną współpracę, rzetelne przedstawienie faktów oraz bezwzględne zachowanie poufności. Zasada poufności obowiązuje zarówno w odniesieniu do stron postępowania, jak i świadków, wszelkie informacje uzyskane w tym trybie nie mogą być ujawniane poza procedurą.

Prosimy Państwa o nieangażowanie się w konflikt oraz o zachowanie neutralności. Nasz zespół prowadzi działania zmierzające do rzetelnego i sprawiedliwego wyjaśnienia sprawy.

Zachęcamy także do lektury procedur wewnętrznych i antymobbingowych, obowiązujących w naszej organizacji, które znajdziecie w załącznikach niniejszego maila.

Dziękujemy za współpracę i zrozumienie.

Z poważaniem, [Imię i nazwisko / stanowisko]

REKOMENDACJA 19

Samodzielne zgłoszenia

Zgłoszenia dotyczące mobbingu lub innych form przemocy w miejscu pracy powinny być dokonywane **wyłącznie** przez osobę potencjalnie poszkodowaną, w sposób samodzielny, zgodnie z przyjętymi w danym zakładzie pracy zasadami postępowania antymobbingowego.

Niedopuszczalne są:

- jakiegokolwiek formy **nacisku, perswazji** lub wywierania wpływu przez współpracowników i przełożonych, pełnomocników ds. mobbingu oraz tzw. osób zaufania na osoby dokonujące zgłoszeń, zarówno w kwestii podjęcia decyzji o zgłoszeniu, jak i wyboru ścieżki dochodzenia roszczeń,
- dokonywanie formalnego zgłoszenia przez **osoby trzecie**. Takie działanie może prowadzić do naruszenia zasad rzetelności procedury, w tym prawa do zachowania poufności i ochrony danych osobowych, a w niektórych przypadkach, rodzić konsekwencje prawne wobec osób składających nieuprawnione zgłoszenia w imieniu osób trzecich,
- sugerowanie osobie zgłaszającej **treści** zgłoszenia a także wpływania na **sposób** formułowania opisu zdarzeń i wniosków. Wszelkie tego rodzaju działania mogą zostać uznane za ingerencję w autonomię osoby zgłaszającej.

REKOMENDACJA 20

Prewencja

W celu ograniczenia ryzyka wystąpienia zachowań o charakterze mobbingu, dyskryminacji lub innych form przemocy w środowisku pracy, rekomenduje się, aby pracodawca prowadził systematyczne i wieloaspektowe działania o charakterze prewencyjnym. Działania te powinny zmierzać do zapewnienia bezpiecznych, transparentnych i przyjaznych warunków pracy, opartych na wzajemnym szacunku, zaufaniu oraz odpowiedzialności wszystkich uczestników stosunku pracy.

Zaleca się w szczególności:

- opracowywanie i wdrażanie wewnętrznych polityk o charakterze **edukacyjnym**, okresowe **przypominanie** o obowiązujących procedurach w tym wyznaczanie **bezpiecznych, poufnych** i łatwo dostępnych **kanałów zgłoszeń**, zapewniających ochronę osób zgłaszających i minimalizujących potrzebę angażowania osób trzecich w procesie zgłoszeniowym,
- budowanie **kultury organizacyjnej** opartej na odpowiedzialności osobistej, zaufaniu i poszanowaniu godności, a także konsekwentne promowanie **wartości etycznych** sprzyjających otwartości w komunikacji oraz gotowości do reagowania na przejawy niepożądanych zachowań, bez obawy o stygmatyzację czy presję ze strony otoczenia,
- zachęcanie pracowników do dbania o **dobrostan psychiczny** poprzez naukę asertywności, szybkie rozwiązywanie konfliktów w polubowny sposób, zgłaszanie pracodawcy sporów, które mogą prowadzić do przemocy, korzystanie ze wsparcia psychologicznego oraz zachęcanie do aktywności fizycznej, która może rozładować napięcia,
- organizowanie regularnych **szkoleń** i warsztatów dla **wszystkich** grup pracowników w tym dla kadry kierowniczej,
- prowadzenie okresowych **badań satysfakcji** pracowników, umożliwiających ocenę atmosfery pracy, relacji interpersonalnych oraz poziomu zaufania do procedur antymobbingowych i kanałów komunikacji, a także podejmowanie działań naprawczych w oparciu o wyniki tych badań.