

Konspekt warsztatów dla pośredników pracy

"Mobbing zdalny istnieje! Rola pośrednika pracy w audytowaniu pracodawców i bezpiecznym wprowadzaniu klientów na rynek."



MOBBING ZDALNY

I S T N I E J E



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Grupa docelowa: Pośrednicy pracy (publiczni i prywatni), agenci zatrudnienia.

Główny cel warsztatu:

Podniesienie kompetencji pośredników pracy w zakresie identyfikowania ryzyka cybermobbingu u pracodawców oraz w zakresie bezpiecznego i etycznego pośrednictwa dla klientów (w tym grup narażonych) w realiach pracy zdalnej.

Cele szczegółowe: Po ukończeniu szkolenia pośrednik pracy:

- Potrafi zdefiniować mobbing (w tym cybermobbing) w kontekście prawnym (PL i BG).
- Zna skalę zjawiska i rozumie specyfikę "ukrytych ofiar".
- Potrafi przeprowadzić podstawowy **audyt kultury organizacyjnej** pracodawcy pod kątem ryzyka mobbingu zdalnego.
- Identyfikuje sygnały ostrzegawcze u klienta, który doświadczył mobbingu, i wie, jak dostosować do niego proces pośrednictwa.
- Posiada umiejętności prowadzenia rozmowy z pracodawcą na temat standardów antymobbingowych i pracy zdalnej.
- Wie, jak wykorzystać Broszurę Informacyjną (rezultat projektu) jako narzędzie edukacyjne dla obu stron (klienta i pracodawcy).
- Zna ścieżki pomocy (PL i BG), aby móc interweniować, gdy proces umieszczenia klienta na rynku pracy pójdzie źle.

Metody:

- Wykłady interaktywne
- Dyskusje w grupach
- Ćwiczenia praktyczne
- Analiza przypadków (Case study)
- Symulacje i odgrywanie ról (role-playing)

Materiały szkoleniowe:

- Prezentacje multimedialne
- Studia przypadków (oparte na danych projektowych i audycie pracodawców)
- Karty pracy do ćwiczeń praktycznych (np. "Checklista Pośrednika")
- Broszura Informacyjna (Rezultat projektu Erasmus+)



Rezultaty:

1. Zwiększona świadomość i zrozumienie:

- o Uczestnicy będą mieli solidne zrozumienie terminologii związanej z cybermobbingiem, co pomoże im w komunikacji z klientami i pracodawcami.
- o Zrozumienie problemów i wyzwań (lękowych, psychosomatycznych), z jakimi borykają się osoby mobbingowane, umożliwi uczestnikom lepsze wsparcie tych osób.

2. Znajomość Przepisów Prawnych:

- o Uczestnicy będą świadomi przepisów prawnych (PL i BG) dotyczących mobbingu .
- o Dzięki znajomości prawa uczestnicy będą mogli efektywnie kierować klientów na odpowiednie ścieżki pomocy.

3. Lepsze Praktyki Pośrednictwa (Nowa Umiejętność):

- o Uczestnicy zdobędą nową kompetencję – umiejętność przeprowadzania audytu pracodawcy pod kątem ryzyka mobbingu, co zwiększy jakość ich usług pośrednictwa.
- o Będą unikać błędów (np. wtórnej wiktyimizacji klienta) i potrafili asertywnie rozmawiać z pracodawcami o standardach pracy zdalnej.

4. Wsparcie dla osób doświadczających mobbingu:

- o Uczestnicy będą aktywnymi sojusznikami (adwokatami) klientów w procesie poszukiwania pracy, co poprawi poczucie bezpieczeństwa klienta .
- o Uczestnicy będą potrafili przygotować klienta do rozmów rekrutacyjnych (w kontekście "trudnej przeszłości") oraz bezpiecznie go "sprzedać" nowemu pracodawcy .

5. Praktyczne Umiejętności:

- o Praktyczne umiejętności zdobyte podczas ćwiczeń (audytowanie, reframing, symulacje) umożliwią uczestnikom skuteczne stosowanie zdobytej wiedzy w codziennej pracy.

Czas trwania szkolenia: 6 godzin dydaktycznych (plus przerwy).

Miejsce szkolenia: Sala szkoleniowa z dostępem do rzutnika i flipcharta, dostępna dla osób z niepełnosprawnościami



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Przebieg warsztatów

1. Wprowadzenie (15 min)

1. Przedstawienie się osoby prowadzącej warsztaty.
2. Przedstawienie planu pracy oraz celu programu warsztatów.
3. Ćwiczenie integracyjne w celu zintegrowania uczestników, przełamania lodów i wprowadzenia atmosfery otwartości.
4. Ustalenie zasad panujących podczas warsztatów (np. wyciszamy telefony, nie oceniamy, szacunek, poufność).
5. Wypełnienie ankiety wstępnej badającej początkowy poziom wiedzy w obszarze cybermobbingu.

2. Zarys ogólny - Wprowadzenie do tematu Mobbingu Zdalnego (30 min)

1. **Dyskusja moderowana/burza mózgów:** Co oznacza skrót "cybermobbing"? Jakie są Państwa pierwsze skojarzenia z mobbingiem w pracy zdalnej?

Termin "**cybermobbing**" (nazywany również mobbingiem zdalnym lub cyberprzemocą w miejscu pracy) to forma mobbingu, która jest realizowana przy użyciu technologii cyfrowych i środków komunikacji elektronicznej.

W skrócie, jest to przeniesienie tradycyjnych zachowań mobbingowych (takich jak nękanie, poniżanie, izolowanie) do świata online.

Czym różni się cybermobbing od tradycyjnego mobbingu?

Główna różnica polega na używanych narzędziach oraz cechach tych narzędzi:

-stała dostępność (24/7), cybermobbing nie kończy się wraz z wyjściem z biura. Ofiara może być nękana o każdej porze dnia i nocy (np. poprzez e-maile, SMS-y) we własnym domu, co zaciera granicę między życiem prywatnym a zawodowym.

-szersza publiczność, poniżający komentarz na grupowym czacie lub w e-mailu wysłanym do wielu osób ma znacznie większy i bardziej natychmiastowy zasięg niż plotka szeptana w biurowej kuchni.

-anonimowość (lub jej pozory), sprawcy mogą czuć się bardziej bezkarni, działając "przez ekran".

-trwałość dowodów, w przeciwieństwie do słów, które ulatują, wiadomości cyfrowe zostawiają trwały ślad (co jest kluczowe w procesie dowodowym).



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Przykłady cybermobbingu w miejscu pracy

Zachowania te, aby zostały uznane za mobbing, muszą być uporczywe i długotrwałe:

- publiczne poniżanie, celowe krytykowanie lub wyśmiewanie pracownika na forum publicznym (grupowy czat, telekonferencja).
- izolowanie, systematyczne wykluczanie pracownika ze zdalnych spotkań, grup projektowych na komunikatorach lub celowe nieinformowanie go o ważnych ustaleniach.
- nękanie poza godzinami pracy, wymuszanie pracy w nocy lub w weekendy, wysyłanie obraźliwych lub napastliwych wiadomości e-mail i SMS-ów o niestandardowych porach.
- nadmierna kontrola, używanie oprogramowania do śledzenia każdego kliknięcia pracownika (tzw. *bossware*) w celu jego zastraszenia, a nie tylko monitorowania efektów.
- rozpowszechnianie plotek, używanie komunikatorów lub e-maili do rozsiewania nieprawdziwych informacji na temat pracownika.

2. Mini wykład na temat historii i znaczenia cybermobbingu:

- o Definicja mobbingu zdalnego.
- o Przeniesienie tradycyjnych metod nękania do świata cyfrowego (praca zdalna, telekonferencje).
- o Przykłady: obraźliwe wiadomości, wymuszanie pracy w godzinach nocnych, publiczne krytykowanie na telekonferencjach, napastowanie telefoniczne, wykluczanie ze zdalnych spotkań, nadmierna kontrola cyfrowa.
- o Mobbing horyzontalny (pracownik-współpracownik) i wertykalny (przełożony-podwładny).

Historia cybermobbingu w miejscu pracy jest nierozzerwalnie związana z ewolucją technologii komunikacyjnych w biurze. Zjawisko to nie powstało nagle, lecz przechodziło przez kilka kluczowych faz, adaptując się do nowych narzędzi.

Faza 1: Początki (lata 90. - wczesne 2000.). Era e-maila

To najwcześniejsza forma cyberprzemocy w biurze. Zanim pojawiły się komunikatory i media społecznościowe, podstawowym narzędziem był e-mail.

- Narzędzia: Poczta elektroniczna (np. Outlook, Lotus Notes).

- **Formy:**

- Izolacja informacyjna, celowe wykluczanie pracownika z ważnych wątków e-mailowych lub usuwanie go "z kopii" (CC/DW), aby nie miał dostępu do kluczowych informacji.

- Ponizanie, wysyłanie poniżających lub nadmiernie krytycznych wiadomości, często z kopią do przełożonych lub całego zespołu, aby publicznie ośmieszyć ofiarę.

- Rozpowszechnianie plotek, używanie e-maili do rozsyłania fałszywych informacji na temat współpracownika.

W tej fazie nękanie było głównie asynchroniczne (nie wymagało natychmiastowej reakcji) i ograniczone do godzin pracy przy komputerze.

Faza 2: Rozwój (lata 2000. - 2010.). Era komunikatorów i smartfonów

Pojawienie się komunikatorów wewnętrznych (np. Gadu-Gadu, Skype, Lync) oraz rosnąca popularność smartfonów fundamentalnie zmieniły dynamikę mobbingu.

- Narzędzia, komunikatory firmowe i prywatne, wczesne media społecznościowe, smartfony.

- **Formy:**

- Nękanie natychmiastowe (synchroniczne). Możliwość wysyłania poniżających wiadomości, które pojawiały się na ekranie ofiary natychmiast, przerywając pracę.

- Zatarcie granicy praca-dom. Smartfony sprawiły, że pracownik stał się "zawsze dostępny". Mobbing mógł być kontynuowany po godzinach pracy poprzez prywatne komunikatory lub SMS-y.

- Cyberstalking. Sprawcy zaczęli monitorować aktywność ofiar na wczesnych portalach społecznościowych, wykorzystując prywatne informacje w miejscu pracy.

Mobbing stał się bardziej inwazyjny i zaczął wkraczać w życie prywatne pracownika.

Faza 3: Eksplozja (2020 - obecnie). Era pandemii i pracy zdalnej

Globalne przejście na pracę zdalną i hybrydową spowodowane pandemią COVID-19 było katalizatorem dla nowych, wyrafinowanych form cybermobbingu. Fizyczna izolacja pracowników w domach paradoksalnie zwiększyła ich podatność na ataki psychiczne przez ekran.

- **Narzędzia:** Wideokonferencje (Zoom, Teams, Meet), zaawansowane platformy (Slack, Teams), oprogramowanie monitorujące (*bossware*).

- Nowe formy:

- Mobbing na videokonferencjach, stał się jedną z najdotkliwszych form. Obejmuje publiczne upokarzanie pracownika "na żywo" przed całym zespołem, celowe przerywanie, wyśmiewanie wyglądu, a nawet tła (np. "nieprofesjonalne biuro w domu", bałagan, pojawiające się dzieci) .

- Cyfrowa izolacja: Jest to nowa forma "wykluczania z zespołu". Polega na celowym nieinformowaniu o kluczowych spotkaniach online, niewysyłaniu linków, usuwaniu z kanałów na komunikatorach lub ignorowaniu wiadomości przy widocznym statusie "online".

- Nękanie poza godzinami pracy. Praca zdalna zatarła granice czasowe. Sprawcy (często przełożeni) zaczęli wymuszać pracę w godzinach nocnych i weekendy, wysyłając wiadomości i oczekując natychmiastowej reakcji, naruszając "prawo do bycia offline" .

- Nadmierna kontrola (Bossware), wprowadzenie oprogramowania śledzącego każde kliknięcie myszką, robiącego zrzuty ekranu czy monitorującego aktywność klawiatury. Używane nie do mierzenia efektów, ale do zastraszania i wywierania ciągłej presji psychicznej.

3. Skala zjawiska – Analiza danych (Polska i Bułgaria):

- Przedstawienie wyników ankiety wewnętrznej projektu (np. 52% nie wie, czy mobbing zdalny istnieje).
- Dane publiczne (Polska): Sondaże (np. 41,4% doświadczyło mobbingu) vs. Oficjalne skargi (PIP). Wniosek: Problem jest powszechny, ale ukryty.
- Dane publiczne (Bułgaria): Problem niskiej zgłaszalności jest podobny jak w Polsce.

Sytuacja w Polsce

W Polsce problem jest dobrze zbadany, a dane wyraźnie pokazują „efekt mrocznej liczby” (dużej liczby nieujawnionych przypadków).

- Skala sondażowa (Cybermobbing). Badania (m.in. CIOP-PIB) wskazują, że ponad 48% polskich pracowników doświadczyło przynajmniej jednej formy cyberprzemocy w ciągu ostatniego roku, a 12,8% było na nią narażone regularnie.
- Skala sondażowa (Mobbing ogólny). Inne raporty (np. UCE RESEARCH, 2023) potwierdzają, że 41,4% polskich pracowników doświadczyło zachowań noszących znamiona mobbingu.

- Oficjalne statystyki. Dane te stoją w rażącej sprzeczności z oficjalnymi skargami. Przykładowo, w pierwszym kwartale 2024 roku do Państwowej Inspekcji Pracy (PIP) wpłynęło tylko 255 skarg na mobbing.
- Problem zgłaszalności. Niska liczba skarg nie wynika z braku problemu, lecz ze strachu pracowników przed konsekwencjami (utrata pracy) oraz z trudności w udowodnieniu mobbingu w sądzie (w 2021 roku tylko 18 z 215 spraw zakończyło się wygraną pracownika).

Sytuacja w Bułgarii

W Bułgarii brakuje tak szczegółowych, publicznych raportów dotyczących *mobbingu* jako ogólnej kategorii. Dostępne dane koncentrują się na węższych, ale powiązanych zjawiskach.

- Brak danych o mobbingu. Nie ma ogólnodostępnych, szerokich badań sondażowych dotyczących bezpośrednio skali *mobbingu* w miejscu pracy.
- Dane zastępcze (Molestowanie). Dostępne raporty (np. Friedrich-Ebert-Stiftung, 2024) wskazują, że 18,9% pracowników doświadczyło *molestowania seksualnego* w miejscu pracy (co jest jedną z form nękania).
- Problem zgłaszalności. Podobnie jak w Polsce, występuje tu problem niskiej zgłaszalności. Zaledwie 10,7% ofiar molestowania seksualnego zgłosiło ten fakt przełożonemu.

4. Polskie i Bułgarskie prawo a Mobbing w Pracy (45 min.)

1. Przegląd aktualnych przepisów (Mini-wykład):

Kontekst Prawny (Polska).

Podstawą prawną definiującą mobbing w Polsce jest ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. Kluczowy w tym zakresie jest Artykuł 94.

Definicja prawna (Art. 94³ § 2 Kodeksu Pracy)

„Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii 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.”

Kluczowe przesłanki mobbingu

Aby dane zachowanie mogło zostać prawnie uznane za mobbing, wszystkie poniższe warunki (przesłanki) muszą być spełnione łącznie.

1. Uporczywość. Oznacza to działania nacechowane złą wolą, powtarzające się i systematyczne. Nie jest to jednorazowe, negatywne zdarzenie, ale proces. Przykłady obejmują ciągłe krytykowanie lub systematyczne podważanie kompetencji pracownika.
2. Długotrwałość. Działania mobbingowe muszą trwać przez pewien okres. Polskie orzecznictwo sądowe odchodzi jednak od sztywnego limitu (np. 6 miesięcy). Przyjmuje się, że przy bardzo dużej intensywności nękania, nawet krótszy okres (np. kilku tygodni) może być wystarczający do uznania go za długotrwały.
3. Systematyczność. Działania muszą być wymierzone przeciwko konkretnej osobie (lub osobom) i powtarzać się w sposób zaplanowany.
4. Asymetryczność relacji (Nierównowaga sił). To kluczowa cecha odróżniająca mobbing od konfliktu. W konflikcie strony są równorzędne. W mobbingu zawsze występuje nierównowaga sił – jest sprawca (mobber) i ofiara, która jest w słabszej pozycji i nie jest w stanie się skutecznie obronić.
5. Negatywne skutki (Cel lub rezultat). Działania mobbera muszą powodować lub mieć na celu negatywne skutki dla pracownika. Kodeks pracy wymienia je precyzyjnie:
 - Zaniżona ocena przydatności zawodowej.
 - Poniżenie lub ośmieszenie pracownika.
 - Izolowanie go od zespołu współpracowników.
 - Wyeliminowanie z zespołu.
 - (Rozstrój zdrowia) – choć wymieniony w § 3, jest najczęstszym skutkiem mobbingu (np. depresja, zaburzenia lękowe, objawy psychosomatyczne).

Kontekst Prawny (Bułgaria)

Sytuacja prawna w Bułgarii różni się od polskiej. Bułgarskie ustawodawstwo nie posiada jednej, bezpośredniej definicji "mobbingu" (prześladowania w miejscu pracy) w głównym akcie prawnym, jakim jest Kodeks Pracy (KP).

Zamiast tego, ochrona pracowników opiera się na trzech głównych filarach prawnych, które łącznie tworzą ramy ochrony przed nękaniami:



1. Filar: Ochrona godności (Kodeks Pracy - KP)

Podstawową ochronę zapewnia Art. 127 (2) Kodeksu Pracy, który nakłada na pracodawcę ogólny obowiązek "ochrony godności pracownika" w trakcie wykonywania pracy. Naruszenie tej godności (np. przez poniżanie) jest podstawą do roszczeń.

2. Filar: Ochrona przed dyskryminacją (Ustawa PADA)

Jest to kluczowy filar w bułgarskim systemie. **Ustawa o Ochronie przed Dyskryminacją (PADA)** definiuje molestowanie (w tym molestowanie seksualne) jako formę dyskryminacji.

Należy jednak pamiętać, że ochrona ta jest aktywowana tylko wtedy, gdy nękanie jest bezpośrednio **powiązane z konkretną chronioną cechą**, taką jak płeć, wiek, rasa, niepełnosprawność, orientacja seksualna itp.

3. Filar: Zdrowie i bezpieczeństwo (BHP)

Ustawa o Zdrowiu i Bezpieczeństwie w Pracy wlicza **ryzyka psychospołeczne** (takie jak zastraszanie czy wrogie środowisko pracy) do obowiązków pracodawcy. Pracodawca jest zobowiązany do oceny tych ryzyk i zapobiegania im.

Zastosowanie do pracy zdalnej (Cybermobbing)

Nowelizacje bułgarskiego Kodeksu Pracy wprowadziły regulacje dotyczące pracy zdalnej, w tym m.in. **"prawo do bycia offline"** (pracownik nie musi odpowiadać na komunikację poza uzgodnionymi godzinami pracy).

Ważne jest to, że wszystkie istniejące filary ochrony (obowiązek ochrony godności oraz przepisy antydyskryminacyjne PADA) mają **pełne zastosowanie do cybermobbingu** i komunikacji cyfrowej.

5. Mobbing a Konflikt: Gdzie leży granica? (45 min)

1. **Wprowadzenie:** Znaczenie rozróżnienia konfliktu (naturalnego w pracy) od mobbingu (procesu destrukcyjnego).

Zrozumienie fundamentalnej różnicy między konfliktem a mobbingiem jest kluczowe dla prawidłowej diagnozy i interwencji doradczej. Pomylenie tych dwóch zjawisk jest poważnym błędem, który może pogłębić traumę klienta.

Konflikt jest naturalnym elementem pracy. Dotyczy on „czegoś” – sporu o zasoby, metody czy cele. Strony, nawet w ostrym sporze, pozostają w relacji (względnie) równorzędnej. Celem interwencji w konflikcie jest mediacja i znalezienie kompromisu.



Mobbing jest natomiast patologią i procesem destrukcyjnym. Nie dotyczy „czegoś”, lecz jest atakiem wymierzonym w „kogoś” – w godność człowieka. Nie ma tu równorzędnych stron, lecz występuje asymetria sił (sprawca i ofiara). Celem mobbingu nie jest rozwiązanie problemu, lecz poniżenie, izolacja i wyeliminowanie pracownika.

Stosowanie typowych dla konfliktu metod (jak mediacja) w sytuacji mobbingowej jest nieskuteczne i stanowi formę wtórnej wiktylizacji, wzmacniając pozycję sprawcy.

Konflikt jest częścią życia zawodowego; mobbing jest naruszeniem prawa (w Polsce Art. 94 Kodeksu Pracy, w Bułgarii narusza m.in. Art. 127 Kodeksu Pracy). Prawidłowe rozróżnienie decyduje o skuteczności wsparcia udzielonego klientowi.

2. Prezentacja tabeli porównawczej kluczowych różnic:

Kryterium	Konflikt	Mobbing
Strony	Równorzędne, obie wyrażają racje	Asymetryczne, jedna strona dominuje
Czas	Krótkotrwały, jednorazowy	Długotrwały, minimum kilka miesięcy
Systematyczność	Sporadyczny, incydentalny	Systematyczny, powtarzający się
Cel	Rozwiązanie sporu, kompromis	Poniżenie, izolacja, eliminacja ofiary
Skutki	Mogą być pozytywne (nowe rozwiązania)	Zawsze negatywne dla zdrowia ofiary

6. Audyt Pracodawcy – Jak rozpoznać toksyczne środowisko zdalne?

1. Sygnały Alarmowe u Klienta (job-seekera)

Cel: Rozpoznanie klienta "specjalnej troski", który potrzebuje bezpiecznego miejsca.

Wprowadzenie do modułu podkreśla, że pośrednik pracy, aby skutecznie i etycznie wykonywać swój zawód, musi być nie tylko ekspertem od rynku pracy, ale także sprawnym diagnostą. Rozpoznanie klienta, który doświadczył mobbingu, jest kluczowe dla jego dalszej ścieżki zawodowej. Taki klient jest szczególnie wrażliwy na warunki w nowym miejscu pracy, a jego ponowne "umieszczenie" w toksycznym lub nawet tylko wysoce stresującym środowisku może pogłębić traumę i doprowadzić do szybkiego niepowodzenia pośrednictwa.

Prowadzący omawia kluczowe sygnały ostrzegawcze, na które pośrednik powinien być wyczulony podczas rozmowy z klientem:

1. Niska samoocena i język autodeprecjacji. Mobbing jest prawnie definiowany jako działanie wywołujące u pracownika "zanizoną ocenę przydatności zawodowej". W rozmowie z pośrednikiem objawia się to poprzez język autodeprecjacji. Klient systematycznie umniejsza swoje kompetencje, używając sformułowań: "do niczego

się nie nadają", "chyba jestem na to za głupi/a", "zawsze wszystko psuję". Dla pośrednika to sygnał, że klient będzie potrzebował pracodawcy o wspierającej kulturze organizacyjnej, a proces rekrutacji może wymagać dodatkowego wzmocnienia.

2. Objawy somatyczne (psychosomatyka). Długotrwały stres wywołany mobbingiem niemal zawsze manifestuje się w ciele. Pośrednik powinien być wyczulony, gdy klient "mimo chodem" wspomina o problemach zdrowotnych, takich jak: przewlekłe migreny, bezsenność, problemy żołądkowe (np. zespół jelita drażliwego), ataki paniki, kołatanie serca czy przewlekłe zmęczenie. Dla pośrednika jest to informacja, że klient może potrzebować pracy o niskim poziomie presji lub elastycznych godzinach, a nie w środowisku "gaszenia pożarów".
3. Lęk przed technologią (w kontekście cybermobbingu) jest to kluczowy sygnał specyficzny dla cybermobbingu. Pośrednik powinien zwrócić uwagę na nerwową reakcję klienta na narzędzia komunikacji. Może to być wzdryganie się na dźwięk powiadomienia e-mail lub komunikatora, niechęć do sprawdzania telefonu lub wyraźny lęk przed wideokonferencjami. W procesie cybermobbingu narzędzie pracy (komputer, smartfon) staje się narzędziem nękania (np. przez napastliwe wiadomości po godzinach czy publiczną krytykę na Teams). Dla pośrednika to sygnał, że praca 100% zdalna w firmie opartej na ciągłej komunikacji (np. typu Slack 24/7) może nie być dla tego klienta odpowiednia.
4. Unikanie tematu poprzedniej pracy lub nagła zmiana zachowania. Wyraźnym sygnałem alarmowym jest zmiana zachowania klienta, gdy rozmowa dotyczy tematu poprzedniego miejsca pracy. Może to być nagłe spięcie, zmiana tonu głosu lub unikanie kontaktu wzrokowego. Klient często używa ogólników ("atmosfera była niedobra", "po prostu się nie dogadaliśmy"), wyraźnie unikając podawania szczegółów. Taka reakcja może świadczyć o traumie i nieprzepracowanym doświadczeniu upokorzenia. Pośrednik nie powinien w tej sytuacji naciskać, lecz zanotować, że jest to obszar wrażliwy dla klienta.

2. "Czerwone Flagi" u Pracodawcy – Audyt Pośrednika

Nauczenie pośredników proaktywnego sprawdzania firm, zanim wyślą tam klienta, aby zminimalizować ryzyko umieszczenia go w toksycznym środowisku pracy. Jest to kluczowa kompetencja odróżniająca pośrednika od doradcy zawodowego.

Pośrednik, w przeciwieństwie do doradcy, ma podwójny obowiązek – wobec klienta (zapewnienie bezpiecznej pracy) i wobec pracodawcy (dostarczenie wartościowego kandydata). Dlatego jego rola wymaga aktywnego audytowania firmy, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia placementu wynikającego z toksycznej kultury organizacyjnej. Audyt dzieli się na kroki zewnętrzne (research) i wewnętrzne (rozmowa z HR/Menedżerem).



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



A. Audyt Zewnętrzny (research i analiza danych)

Pośrednik, zanim zaoferuje stanowisko klientowi, powinien przeprowadzić głęboki research:

1. Analiza opinii na portalach (GoWork, Glassdoor itp.):

- Jak odróżnić hejt od wzorca mobbingu? Pojedyncza negatywna opinia może być efektem zwolnienia lub osobistego konfliktu (tzw. hejt). Pośrednik musi szukać wzorców i powtarzających się słów-kluczy, które świadczą o systemowym problemie.
- Słowa-klucze do wyszukiwania: „toksyczny”, „wyzysk”, „nadgodziny”, „krzyki”, „mikrozarządzanie”, „ciągła dostępność”, „brak szacunku”, „poczucie winy”, „rotacja”.
- Weryfikacja kontekstu: Jeśli dziesięć opinii z różnych lat wspomina o tym samym menedżerze jako mobberze – jest to silna czerwona flaga.

2. Analiza rotacji (ogromna czerwona flaga):

- Pośrednik powinien sprawdzić, czy firma ciągle poszukuje pracowników na to samo stanowisko.
- Wysoka rotacja w dziale lub na konkretnym stanowisku jest najbardziej obiektywnym wskaźnikiem problemów z kulturą organizacyjną. Może oznaczać nadmierną presję, słaby onboarding, brak wsparcia lub mobbing. Jeśli klient po mobbingu trafi do firmy z wysoką rotacją, jego szanse na odbudowanie się są minimalne.

B. Audyt Wewnętrzny (rozmowa z HR/menedżerem)

Audyt wewnętrzny polega na wprowadzeniu do rozmowy rekrutacyjnej/biznesowej „**Checklisty Pośrednika**” – zestawu asertywnych pytań mających na celu ocenę kultury pracy zdalnej i standardów antymobbingowych.

Warsztat: Tworzenie "Checklisty Pośrednika"

Poniższe pytania powinny być zadawane przez pośrednika w sposób profesjonalny, jako element weryfikacji pracodawcy:

Obszar audytu	Pytanie, które musi zadać pośrednik	Czerwona flaga (odp. alarmowa)
Zasady pracy zdalnej	"Jaka jest Państwa polityka dotycząca pracy zdalnej? Czy jest sformalizowana?"	Brak sformalizowanych zasad, odpowiedź: "Dogadujemy się na bieżąco".



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Pomiar efektywności	"Jak mierzą Państwo efektywność pracownika zdalnego?"	Odpowiedź: "Monitorujemy czas pracy i aktywność na ekranie" (wskazuje na brak zaufania i mikrozarządzanie, co jest formą cybermobbingu).
Procedury antymobbingowe	"Jakie są Państwa procedury antymobbingowe/anty-dyskryminacyjne? Kto jest Rzecznikiem Etyki?"	Odpowiedź: " Nie mamy procedur, u nas jest dobra atmosfera " (oznacza to, że firma nie jest przygotowana na kryzys, co prawnie jest błędem).
Onboarding	"Jak wygląda proces onboardingu dla pracownika zdalnego?"	Odpowiedź: "Dostaje login i musi się wdrożyć. Dajemy mu dużo autonomii" (oznacza, że jest "rzucony na głęboką wodę", bez wsparcia, co sprzyja izolacji i mobbingowi).
Granice i dostępność	"Jakie są oczekiwania dotyczące dostępności po godzinach pracy (np. wieczorem lub w weekendy)?"	Odpowiedź: "Działamy dynamicznie, oczekujemy dostępności, gdy jest potrzeba" (ignorowanie " prawa do bycia offline " i naruszanie granic klienta).

3. Case Study: "firma-marzenie", która jest koszmarem (dyskusja w grupach)

Opis sytuacji:

Pośrednik ma świetną, wysoko płatną ofertę (100% zdalna) w młodym, dynamicznym startupie. Pracodawca mówi: „Jesteśmy jak rodzina”, „Szukamy kogoś dyspozycyjnego 24/7” i „Nie mamy procedur, liczy się efekt, a nie papierki!”.

Pytania do dyskusji:

1. Jakie **czerwone flagi** powinny natychmiast zaalarmować pośrednika? (Analiza fraz: „Jak rodzina” – brak granic; „24/7” – wyzysk; „Brak procedur” – chaos i ryzyko prawne).
2. Dlaczego określenie „**Jesteśmy jak rodzina**” jest często sygnałem toksycznym w środowisku zawodowym (oznacza zacieranie granic między życiem prywatnym a pracą, co jest pożywką dla mobbingu)?



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



3. Czy wysłalibyście tam klienta, który **doświadczył traumy mobbingowej**, pomimo wysokiej pensji? Jak etycznie uzasadnicie swoją decyzję?

7. Interwencja i rzecznictwo

1. Przygotowanie klienta do procesu (perspektywa pośrednika)

Cel: Jak wspierać klienta, który doświadczył mobbingu, w procesie szukania nowej pracy oraz jak przygotować go do **bezpiecznej i asertywnej autoprezentacji** przed potencjalnym pracodawcą.

Klient po mobbingu (nawet cybermobbingu) często niesie ze sobą poczucie wstydu, obniżoną samoocenę i lęk przed ponownym zranieniem. W rozmowie rekrutacyjnej, kluczowe jest kontrolowanie narracji. Zadaniem pośrednika jest coaching klienta, aby jego historia odejścia z pracy była profesjonalna, neutralna i skupiona na przyszłości, a nie na wylewaniu żalu z przeszłości. Pozwala to uniknąć wtórnej wiktymizacji ze strony rekrutera (uznania klienta za osobę konfliktową lub roszczeniową).

Warsztat: Jak odpowiedzieć na pytanie "Dlaczego Pan/Pani odchodzi z poprzedniej pracy?"

Prowadzący analizuje z uczestnikami różne warianty odpowiedzi, koncentrując się na mechanizmach obronnych klienta i percepcji rekrutera.

Wariant odpowiedzi	Przykład	Analiza ryzyka i dlaczego jest to "Zła odpowiedź"
Wylewanie żalu i koncentracja na winie (Wariant emocjonalny)	<i>"Mój szef to mobber, niszczył mnie psychicznie, nękał e-mailami w nocy, a HR nic nie zrobił."</i>	Ryzyko stygmatyzacji: Rekruterzy boją się osób "konfliktowych". Mimo że klient jest ofiarą, rekruter może zobaczyć tylko osobę, która ma tendencję do obwiniania i wnoszenia pozwów. Brak profesjonalizmu: Odpowiedź jest zbyt emocjonalna i niezgodna z formalnym językiem rekrutacji.
Obwinianie siebie (Wariant pasywny)	<i>"Chyba nie podołałem/podobałam wyzwaniu. Byłem/am za"</i>	Ryzyko niska samoocena: Potwierdza to zaniżoną samoocenę, którą klient nabył w wyniku mobbingu. Przekaz dla rekrutera to: "Jestem kandydatem o

	<i>słaby/a. Nie nadaję się do tej pracy."</i>	niskiej wartości, który nie wierzy w swoje kompetencje".
Brak spójności (Wariant ucieczki)	<i>"Po prostu poczułem, że czas na zmiany."</i>	Ryzyko braku wiarygodności: Taka odpowiedź jest zbyt ogólnikowa, może sugerować, że klient coś ukrywa, lub jest niestabilny zawodowo.

Dobra odpowiedź (asertywna i neutralna) – technika "reframingu"

Dobra odpowiedź powinna używać techniki **reframingu** (przeformułowania), w której klient zamienia negatywne doświadczenie na pozytywną potrzebę.

- **Wariant 1 (Skupienie na kulturze organizacyjnej):**

*"Szukam środowiska pracy, w którym panuje większa **transparentność** i kultura oparta na **wzajemnym szacunku**. Zdecydowałem się na zmianę, ponieważ moje obecne miejsce pracy nie oferowało jasnych procedur komunikacji, co było niezgodne z moimi oczekiwaniami co do profesjonalnej współpracy."*

Komentarz: Jest to asertywne, profesjonalne i nie obwinia nikogo. Koncentruje się na **wartościach** klienta (szacunek, transparentność).

- **Wariant 2 (Skupienie na rozwoju i przyszłości):**

"Moje wartości i styl pracy, który koncentruje się na mierzeniu efektów, a nie czasu spędzonego przed komputerem, przestały być zgodne z kulturą organizacyjną firmy, która stawiała na mikrozarządzanie. Szukam teraz miejsca, w którym moje umiejętności zostaną w pełni wykorzystane w oparciu o zaufanie."

Komentarz: Jest to neutralne i ukierunkowane na poszukiwanie lepszego dopasowania, co jest naturalnym elementem kariery zawodowej.

Rola Pośrednika w warsztacie:

Rola pośrednika jest kluczowa w tym ćwiczeniu i obejmuje:

1. Walidację emocji klienta. Uznanie, że klient ma prawo czuć złość i rozgoryczenie, ale wyjaśnienie, dlaczego te emocje nie mogą być dominującą narracją w rekrutacji.
2. Modelowanie, pośrednik modeluje i proponuje bezpieczne, gotowe frazy, które klient może użyć (jak wyżej).



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



3. Przećwiczenie. Wspólne odgrywanie ról (Pośrednik jako rekruter, Klient odpowiada), aż klient poczuje się pewnie z nową, profesjonalną narracją.
4. Uświadomienie, że celem jest znalezienie zdrowego miejsca pracy, a nie zemsta czy oczyszczenie atmosfery w poprzedniej firmie (to drugie jest zadaniem dla prawników/sądu, a nie dla procesu rekrutacji).

2. Symulacje (odgrywanie ról)

Praktyczne przećwiczenie kluczowych umiejętności pośrednika pracy w zakresie asertywnej ochrony klienta (rozmowa z pracodawcą) oraz wzmacniania motywacji klienta (rozmowa z osobą po traumie mobbingowej).

Ćwiczenie realizowane w trójkach: Pośrednik, Pracodawca/Klient oraz Obserwator. Rola Obserwatora polega na notowaniu i udzieleniu konstruktywnej informacji zwrotnej (feedbacku) na temat użytych przez Pośrednika technik (np. zadawanie pytań audytowych, walidacja emocji).

a. Para 1: Pośrednik – Pracodawca (Wciskający "nadgodziny")

Scenariusz: Pośrednik rozmawia z menedżerem rekrutującym na stanowisko zdalne i musi zweryfikować realne warunki pracy, które mogą stanowić ryzyko dla klienta wrażliwego na presję.

Element	Szczegóły instrukcji	Cel dla Pośrednika
Instrukcja dla "Pracodawcy"	"Potrzebujemy kogoś 'na cito', praca pod presją, na pewno będą nadgodziny , ale płacimy dobrze. Czy Pana klient da radę? Musimy mieć pewność, że to nie jest 'półśrodek'."	Zbadanie odporności pośrednika na presję i pieniądze.
Cel dla "Pośrednika"	Asertywne negocjacje i audytowanie. Nie dać się zbić z tropu pochopnymi obietnicami. Dopytać o konkrety ("Co dokładnie oznacza 'praca pod presją'?", "Jak rozliczane są nadgodziny – czy jest to formalnie zapisane?").	
Kluczowa technika (Reframing)	Asertywne przedstawienie granic klienta (bez ujawniania jego traumy): "Mój klient jest świetnie zorganizowany i ceni sobie higienę pracy , co przekłada się na jego wysoką efektywność w	

	standardowych godzinach pracy. Jestem przekonany, że dostarczy Państwu oczekiwane wyniki bez konieczności ciągłych nadgodzin."	
--	--	--

b. Para 2: Pośrednik – Klient (Bojący się powrotu na rynek)

Scenariusz: Pośrednik ma klienta o wysokich kompetencjach, który jednak po mobbingu wykazuje silny lęk przed powrotem na rynek i rezygnuje z dalszego poszukiwania pracy.

Element	Szczegóły instrukcji	Cel dla Pośrednika
Instrukcja dla "Klienta"	"Boję się, że wszędzie jest tak samo. Mobbing zdalny dopadnie mnie i w nowej firmie. Może lepiej zostanę na zasiłku..."	Uczestnik musi stawić czoła lękowi, bierności i poczuciu beznadziei klienta.
Cel dla "Pośrednika"	Wzmacnianie i walidacja emocji klienta. 1. Użycie walidacji: "Rozumiem Pana obawy. To naturalne, że po takim doświadczeniu czuje Pan lęk. Ma Pan pełne prawo do tych emocji." (Budowanie bezpiecznej relacji). 2. Zastosowanie techniki "Małych Kroków": "Nie musimy od razu wysłać 100 CV. Sprawdźmy na razie jedną firmę, którą audytowałem pod kątem kultury pracy i która ma jasne procedury antymobbingowe. Proponuję, abyśmy tylko przygotowali CV i list motywacyjny. To ma być bezpieczny krok."	
Kluczowa technika (kontrast i bezpieczeństwo)	Pośrednik wykorzystuje wyniki własnego audytu (Moduł 2) jako dowód na to, że nie wszystkie miejsca pracy są takie same, i jako narzędzie do budowania zaufania klienta.	

8. Narzędzia, prewencja i długofalowe wsparcie

1. Budowanie tarczy prawnej i profesjonalnej staranności

Cel: Zabezpieczenie interesów prawnych i reputacyjnych pośrednika oraz zapewnienie ciągłości i transparentności wsparcia dla klienta (job-seekera).

Pośrednik pracy działa w sferze, gdzie relacje i obietnice bywają nietrwałe. Właściwa dokumentacja stanowi dowód należytej staranności zawodowej, co jest kluczowe w przypadku ewentualnych sporów lub roszczeń. Uczestnicy szkolenia zostaną uczuleni na konieczność prowadzenia notatek służbowych z kluczowych ustaleń:

a. Notatki z rozmów z Klientem (job-seekerem):

- Ustalenia dotyczące ryzyka: odnotowanie, czy klient zgłaszał doświadczenia mobbingowe lub inne trudności (traumę, lęk przed technologią), które wymagają specjalnej uwagi.
- Ustalenia dotyczące oczekiwań: zapisanie akceptacji przez klienta konkretnej strategii poszukiwania pracy oraz typów środowisk pracy, których ma unikać.
- Wydanie materiałów: odnotowanie faktu przekazania klientowi Broszury Informacyjnej (Rezultat Projektu) i innych materiałów edukacyjnych (stanowi to dowód aktywnego wsparcia i prewencji).

b. Notatki z rozmów z Pracodawcą (audyt wewnętrzny):

- Pytania audytowe i odpowiedzi: bezwzględne notowanie pytań zadanych w ramach checklisty Pośrednika (np. o procedury antymobbingowe, zasady pracy zdalnej, sposób mierzenia efektywności) oraz uzyskanych odpowiedzi.
- Wskaźniki rotacji: zapisanie wyników własnego researchu dotyczącego stabilności zatrudnienia w firmie.

2. Interwencja kryzysowa. Rola notatek w przypadku skargi klienta

Scenariusz: Klient wraca po okresie próbnym i mówi: *"Umieścił mnie Pan w firmie, która mobbuje, mimo moich ostrzeżeń!"*

Notatki z audytu stanowią pierwszą linię obrony i dowód na to, że pośrednik działał w dobrej wierze, nie polegając tylko na ogólnych deklaracjach, lecz aktywnie weryfikując standardy pracy. Pośrednik może wtedy wykazać:

- Dowód staranności: *"Z moich notatek wynika, że na spotkaniu w dniu [data] firma [Nazwa Pracodawcy] zadeklarowała, że posiada sformalizowane procedury antymobbingowe i że praca po godzinach nie jest oczekiwana. Musimy to zweryfikować, ponieważ jest to sprzeczne z deklaracjami, na*

podstawie których Pana tam skierowałem."

- o Wsparcie prawne: Dokumentacja umożliwia szybką analizę, czy obecna sytuacja klienta narusza warunki obiecanie przez pracodawcę, co ułatwia podjęcie decyzji o dalszej interwencji (np. poinformowanie HR lub wskazanie ścieżki prawnej).

9. Prezentacja Broszury Informacyjnej

1. Przedstawienie Broszury Informacyjnej (jednego z rezultatów projektu) jako kluczowego, gotowego narzędzia pracy dla pośrednika, które wspiera zarówno klienta, jak i pełni funkcję edukacyjną w relacjach z pracodawcami.

Uczestnicy szkolenia zostaną szczegółowo zapoznani ze strukturą Broszury, ze szczególnym uwzględnieniem jej praktycznego zastosowania w pracy pośrednika:

a. Checklista, jak identyfikować mobbing zdalny?

Sekcja ta umożliwia klientowi weryfikację jego doświadczeń (czy to tylko ostry konflikt, czy mobbing). Dla pośrednika jest to **narzędzie diagnostyczne**, które pomaga klientowi nazwać problem w oparciu o kryteria (systematyczność, asymetria sił, negatywne skutki).

b. Aspekty prawne (Polska i Bułgaria):

Zawiera syntetyczny przegląd przepisów i procedur formalnych w obu krajach (KP, PADA, rola PIP/GLI/CPAD). Jest to **przewodnik do działania**, który wskazuje, gdzie i w jaki sposób szukać pomocy prawnej oraz jakie dowody gromadzić.

c. Aspekty psychologiczne i strategie radzenia sobie:

Oferuje porady dotyczące zarządzania stresem i lękiem oraz techniki asertywnej komunikacji (np. *jak stawiać granice w komunikacji zdalnej*). Ta sekcja jest kluczowa dla **wzmacniania klienta**, który musi odzyskać poczucie sprawczości.

2. Kluczowa rola Broszury dla Pośrednika:

Pośrednik powinien traktować Broszurę nie tylko jako materiał dla klienta, ale jako profesjonalny zasób komunikacyjny, który zwiększa jego wiarygodność i efektywność w negocjacjach:



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



- **Dla Klienta (wręczenie broszury jako realne wsparcie):**
 - Przekazanie Broszury utrwala wiedzę zdobytą podczas doradztwa i pomaga klientowi w dalszej autoanalizie.
 - Klient otrzymuje konkretny przewodnik, który redukuje poczucie osamotnienia i bezsilności, co jest szczególnie ważne dla ofiar mobbingu. Pośrednik działa w ten sposób etycznie i kompleksowo.
- **Dla Pracodawcy (wykorzystanie jako narzędzie edukacyjne i pretekst do rozmowy):**
 - Broszura staje się neutralnym pretekstem do rozmowy o standardach antymobbingowych, bez potrzeby oskarżania pracodawcy. Jest to narzędzie *prewencji* w relacji biznesowej.
 - Pośrednik może użyć sformułowania: *"W ramach naszej współpracy chciałbym zostawić Państwu materiały dotyczące dobrych praktyk w pracy zdalnej, opracowane w ramach europejskiego projektu. Zawierają one aktualne checkboxy, które pomagają w tworzeniu zdrowego środowiska pracy. Wierzę, że jest to zbieżne z Państwa wysokimi standardami."*
 - Subtelny audyt, poprzez przekazanie materiału, pośrednik subtelnie przypomina pracodawcy o jego obowiązkach (np. prawnym obowiązku przeciwdziałania mobbingowi), jednocześnie wzmacniając swój wizerunek jako partnera, który dba o etykę i bezpieczeństwo pracy.

10. Ścieżki Pomocy (PL i BG) – Co robić, gdy placement się nie uda?

Uświadomienie pośrednikom pracy ich roli jako **"przewodnika"** po systemie wsparcia prawnego i psychologicznego oraz wyposażenie ich w **zweryfikowaną wiedzę** na temat dostępnych instytucji w Polsce i Bułgarii.

Rola pośrednika jako "przewodnika" po systemie:

Pośrednik pracy nie jest prawnikiem ani psychologiem i nie powinien udzielać porad z tych dziedzin. Jego rolą jest natomiast walidacja doświadczenia klienta i wskazanie sprawdzonych, formalnych ścieżek działania. Uczestnicy powinni zrozumieć, że ich interwencja jest kluczowa w pierwszym momencie kryzysu, gdyż często zapobiega eskalacji problemu lub całkowitej rezygnacji klienta z aktywności zawodowej.

a. Ścieżki wsparcia w Polsce

W Polsce prawną definicję mobbingu zawiera Kodeks Pracy, co wyznacza główne ścieżki działania:



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



Ścieżka	Instytucja/Organizacja	Rola i uprawnienia
1. Administracyjna (Kontrolna)	Państwowa Inspekcja Pracy (PIP)	Najszybsza i bezpłatna ścieżka. PIP może przeprowadzić kontrolę w firmie w oparciu o anonimową (na żądanie klienta) lub jawną skargę. Weryfikuje, czy pracodawca wdrożył procedury antymobbingowe (co jest jego obowiązkiem) i czy przestrzega przepisów BHP (w tym ryzyka psychospołeczne). PIP nie orzeka o mobbingu, ale jej raporty mogą stanowić cenny materiał dowodowy w sądzie.
2. Sądowa (Formalna)	Sąd Pracy	Jedyna instytucja, która może orzec o mobbingu i zasądzić na rzecz klienta (pracownika): 1. Zadośćuczynienie pieniężne za rozstrój zdrowia oraz 2. Odszkodowanie (jeśli doszło do rozwiązania umowy o pracę z powodu mobbingu). Klient musi udowodnić, że mobbing wystąpił (dlatego kluczowa jest dokumentacja).
3. Wsparcia (Zdrowie psychiczne)	Psychiatrzy / Psychologowie / NGO	Mobbing wywołuje objawy lęku, depresji i psychosomatyczne. Pośrednik powinien zalecać klientowi pilną pomoc specjalisty (psychologa do terapii, psychiatry do ewentualnego L4 lub farmakoterapii) oraz wskazywać lokalne NGO lub grupy wsparcia (często bezpłatne), specjalizujące się w pomocy osobom po traumie zawodowej.

b. Ścieżki wsparcia w Bułgarii

Bułgarskie prawo pracy nie zawiera jednej, kompleksowej definicji mobbingu, co komplikuje procedurę. Ochrona opiera się na przepisach Kodeksu Pracy (ochrona godności) i Ustawy o Ochronie przed Dyskryminacją.

Krok	Instytucja/Organizacja	Rola i uprawnienia
1. Wewnętrzna	Wewnętrzny HR/Organ (jeśli istnieje)	Zaleca się, aby klient najpierw złożył wewnętrzną skargę (jeśli w firmie są procedury). Jest to krok zabezpieczający i tworzący formalny ślad.
2. Regulacyjna (Inspekcja)	Generalna Inspekcja Pracy (GLI)	Odpowiednik PIP. Zajmuje się ogólnymi naruszeniami Kodeksu Pracy, w tym naruszeniem obowiązku pracodawcy ochrony godności pracownika (Art. 127 ust. 2 KP).
3. Antydyskryminacyjna	Komisja ds. Ochrony przed Dyskryminacją (CPAD) /	Kluczowa instytucja, jeśli nękanie ma podłoże dyskryminacyjne (np. płeć, rasa, wiek, orientacja). CPAD ma uprawnienia do wydawania obowiązkowych poleceń pracodawcom, nakładania kar i orzekania, że doszło do naruszenia.
4. Sądowa	Sąd	Ostateczna ścieżka dochodzenia roszczeń, w szczególności odszkodowań za szkody niematerialne (moralne) wynikające z naruszenia godności lub dyskryminacji.
5. NGO	Animus Association / BCNL (Bulgarian Centre for Not-for-Profit Law)	NGO oferujące bezpłatne porady prawne, psychologiczne i schronienie dla ofiar przemocy/prześladowania. Organizacje te często zapewniają najbardziej bezpośrednie i kompleksowe wsparcie w początkowej fazie kryzysu.

Kluczowa wskazówka dla pośrednika: Niezależnie od kraju, pośrednik powinien zawsze podkreślać klientowi **konieczność zbierania dowodów** (e-maile, zrzuty ekranu, daty, świadkowie), zanim opuści miejsce pracy.

E-maile. Omówienie konieczności archiwizowania obraźliwych, poniżających lub nękających wiadomości. Kluczową poradą jest natychmiastowe przesyłanie takich wiadomości (wraz z pełnymi nagłówkami) na prywatny, zewnętrzny adres e-mail (np. Gmail, Outlook) . Przechowywanie dowodów wyłącznie na służbowej skrzynce jest ryzykowne, gdyż



pracodawca ma do niej pełen dostęp.

Zrzuty ekranu (Screenshots). Omówienie tej metody jako podstawy przy dokumentowaniu mobbingu na komunikatorach (Teams, Slack, WhatsApp, SMS). Podkreślenie, że zrzut ekranu, aby był wiarygodnym dowodem, musi zawierać treść wiadomości, wyraźnego nadawcę (nazwę, numer) oraz datę i godzinę.

Godziny logowania i praca po godzinach. Wyjaśnienie, jak pracownik może samodzielnie tworzyć cyfrowe ślady, jeśli jest zmuszany do pracy w nienormowanym czasie. Porada obejmuje np. wysłanie do siebie (lub przełożonego) e-maila o 2 w nocy z treścią „Zgodnie z poleceniem, kończę teraz raport”. To tworzy datowany dowód wykonania pracy.

Dziennik Mobbingowy (kluczowy dla sądu). Podkreślenie, że klient musi prowadzić systematyczny dziennik (w prywatnym notatniku lub pliku). Pomaga to udowodnić „długotrwałość” i „uporczywość” nękania. Uczestnicy poznają zalecany format zapisu: data; godzina; zdarzenie (np. „Publiczne wyśmianie na telekonferencji”); świadkowie (kto był obecny na spotkaniu?); mój stan (np. co czułem/am, jak zareagowałem/am).

11. Podsumowanie i ewaluacja

Sesja zamykająca. Pośrednik jako aktywny promotor zdrowych miejsc pracy (dyskusja)

Cel: Ugruntowanie roli pośrednika pracy jako kluczowa osoba w kreowaniu etycznych standardów na rynku oraz przejście od funkcji "dostawcy CV" do "partnera strategicznego ds. zrównoważonego zatrudnienia".

Pytania kluczowe do dyskusji:

- Zmiana paradygmatu, jakie konkretne, codzienne czynności (poza audytem) odróżniają pośrednika, który jest tylko *dostawcą CV*, od tego, który jest promotorem zdrowych miejsc pracy?
 - Wskazanie na proaktywne odrzucanie ofert niespełniających standardów higieny pracy zdalnej, edukowanie pracodawców na temat "prawa do bycia offline" oraz używanie języka *wartości* (szacunek, transparentność, zaufanie) zamiast języka *transakcji* (cena, czas, ilość).
- Wpływ na reputację. W jaki sposób aktywne rzecznictwo na rzecz etycznych standardów pracy może zwiększyć reputację Państwa agencji/institucji w oczach zarówno najlepszych kandydatów (klientów), jak i najbardziej odpowiedzialnych pracodawców?
 - Pośrednik, który filtruje toksyczne oferty, przyciąga najlepszych kandydatów i staje się wiarygodnym partnerem dla firm z etyczną kulturą.

- Wyzwania etyczne, jak radzić sobie z presją ekonomiczną, która zmusza do umieszczania klientów w firmach, które Państwo zdiagnozowali jako mające "czerwone flagi"?
 - Dyskusja na temat wyznaczania własnych granic i długoterminowych kosztów umieszczenia klienta, który doświadczył traumy, w niebezpiecznym środowisku (np. szybka rotacja, konieczność ponownej rekrutacji).

10. Podsumowanie i Sesja Pytań i Odpowiedzi (15 minut)

1. Prowadzący podsumowuje kluczowe cele i wnioski ze wszystkich modułów szkoleniowych oraz dziękuje uczestnikom za aktywny udział i zaangażowanie.
2. Otwarcie panelu dyskusji (Q&A), wymiana spostrzeżeń po szkoleniu. Moderowana sesja pytań i odpowiedzi, dająca uczestnikom możliwość podzielenia się swoimi spostrzeżeniami po szkoleniu, zadania dodatkowych pytań oraz wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości.
3. Prowadzący rozdaje uczestnikom ankiety do uzupełnienia:
 - Ankietę wiedzy po szkoleniu (Post-test).
 - Ankietę ewaluacyjnej. W celu zebrania opinii na temat jakości merytorycznej i organizacyjnej warsztatu.

MOBBING
ZDALNY
I S T N I E J E



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



ANKIETA WSTĘPNA (PRE-TEST)

Tytuł warsztatu: "Mobbing zdalny istnieje! Rola pośrednika pracy w audytowaniu pracodawców i bezpiecznym wprowadzaniu klientów na rynek."

CZĘŚĆ A: Samoocena kompetencji

(Proszę ocenić Pani/Pana obecny poziom pewności siebie w danym obszarze, gdzie 1 = W ogóle nie czuję się pewnie, 5 = Czuję się bardzo pewnie):

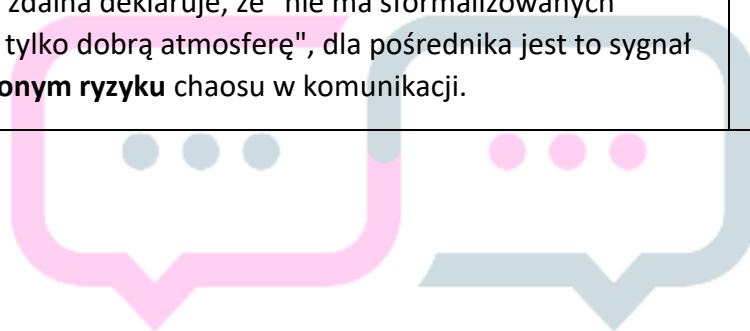
L.P.	Obszar kompetencji	Ocena (1-5)
1.	Potrafię zdefiniować mobbing zdalny (cybermobbing) i rozróżnić go od ostrego konfliktu.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
2.	Rozpoznaję subtelne sygnały alarmowe u klienta (np. lęk przed technologią, niska samoocena), który mógł doświadczyć mobbingu.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
3.	Potrafię przeprowadzić aktywny audyt pracodawcy w rozmowie z HR, aby sprawdzić ryzyko toksycznej kultury pracy zdalnej.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
4.	Wiem, jak przygotować klienta po mobbingu, aby neutralnie i asertywnie odpowiedział na pytanie "Dlaczego Pan/Pani odchodzi z poprzedniej pracy?".	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
5.	Znam instytucje (w Polsce i/lub Bułgarii), do których mogę skierować klienta w przypadku roszczeń prawnych związanych z mobbingiem.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)

CZĘŚĆ B: Test wiedzy (PRAWDA / FAŁSZ)

(Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź: PRAWDA lub FAŁSZ):

L.p.	Pytanie	PRAWDA	FAŁSZ
1.	W polskim Kodeksie Pracy prawna definicja mobbingu wymaga, aby nękanie trwało nieprzerwanie co najmniej 6 miesięcy .		

2.	Wysoka rotacja w dziale lub na konkretnym stanowisku jest dla pośrednika czerwoną flagą i wskaźnikiem ryzyka problemów w kulturze organizacyjnej.		
3.	Pytanie pośrednika do pracodawcy: "Jak mierzą Państwo efektywność pracownika zdalnego?" ma na celu zbadanie ryzyka mikrozarządzania i braku zaufania.		
4.	Klient po mobbingu powinien w rozmowie rekrutacyjnej szczegółowo opisać nieetyczne zachowania poprzedniego szefa, aby zbudować zaufanie do rekrutera.		
5.	W przypadku podejrzenia dyskryminacji w miejscu pracy (np. na tle płciowym), w Bułgarii główną instytucją wspierającą jest Komisja ds. Ochrony przed Dyskryminacją (CPAD).		
6.	Jeśli firma zdalna deklaruje, że "nie ma sformalizowanych procedur, tylko dobrą atmosferę", dla pośrednika jest to sygnał o zwiększonym ryzyku chaosu w komunikacji.		



MOBBING ZDALNY I S T N I E J E

ANKIETA KOŃCOWA (POST-TEST)

Tytuł warsztatu: "Mobbing zdalny istnieje! Rola pośrednika pracy w audytowaniu pracodawców i bezpiecznym wprowadzaniu klientów na rynek."

CZĘŚĆ A: Samoocena Kompetencji (po szkoleniu)

(Proszę ocenić Pani/Pana obecny poziom pewności siebie, gdzie 1 = W ogóle nie czuję się pewnie, 5 = Czuję się bardzo pewnie):

L.p.	Obszar kompetencji	Ocena (1-5)
1.	Potrafię zdefiniować mobbing zdalny (cybermobbing) i rozróżnić go od ostrego konfliktu.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
2.	Rozpoznaję subtelne sygnały alarmowe u klienta (np. lęk przed technologią, niska samoocena), który mógł doświadczyć mobbingu.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
3.	Potrafię przeprowadzić aktywny audyt pracodawcy w rozmowie z HR, aby sprawdzić ryzyko toksycznej kultury pracy zdalnej.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
4.	Wiem, jak przygotować klienta po mobbingu, aby neutralnie i asertywnie odpowiedział na pytanie "Dlaczego Pan/Pani odchodzi z poprzedniej pracy?".	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
5.	Znam instytucje (w Polsce i/lub Bułgarii), do których mogę skierować klienta w przypadku roszczeń prawnych związanych z mobbingiem.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)

CZĘŚĆ B: Test wiedzy (PRAWDA / FAŁSZ)

(Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź: PRAWDA lub FAŁSZ):

L.p.	Pytanie	PRAWDA	FAŁSZ
1.	W polskim Kodeksie Pracy prawna definicja mobbingu wymaga, aby nękanie trwało nieprzerwanie co najmniej 6 miesięcy .		
2.	Wysoka rotacja w dziale lub na konkretnym stanowisku jest dla pośrednika czerwoną flagą i wskaźnikiem ryzyka problemów w kulturze organizacyjnej.		

3.	Pytanie pośrednika do pracodawcy: "Jak mierzą Państwo efektywność pracownika zdalnego?" ma na celu zbadanie ryzyka mikrozarządzania i braku zaufania.		
4.	Klient po mobbingu powinien w rozmowie rekrutacyjnej szczegółowo opisać nieetyczne zachowania poprzedniego szefa, aby zbudować zaufanie do rekrutera.		
5.	W przypadku podejrzenia dyskryminacji w miejscu pracy (np. na tle płciowym), w Bułgarii główną instytucją wspierającą jest Komisja ds. Ochrony przed Dyskryminacją (CPAD).		
6.	Jeśli firma zdalna deklaruje, że "nie ma sformalizowanych procedur, tylko dobrą atmosferę", dla pośrednika jest to sygnał o zwiększonym ryzyku chaosu w komunikacji.		

CZĘŚĆ C: Pytania otwarte i ewaluacja

1. Co było dla Pani/Pana najbardziej wartościowym elementem tego szkolenia, który bezpośrednio wpłynie na Pani/Pana pracę? (Proszę opisać jedną konkretną rzecz).

2. Proszę podać jedno przykładowe, neutralne i asertywne zdanie, które doradził(a)by Pan/Pani klientowi jako odpowiedź na pytanie o powód odejścia z ostatniej pracy po doświadczeniu mobbingu.

3. Proszę ocenić przydatność warsztatów (gdzie 1 = Bardzo słabo, 5 = Bardzo dobrze):
 - o Merytoryka i zawartość programu: (1) - (2) - (3) - (4) - (5)
 - o Przydatność symulacji (Odgrywanie ról): (1) - (2) - (3) - (4) - (5)

ANKIETA EWALUACYJNA (PO SZKOLENIU)

Tytuł warsztatu: "Mobbing zdalny istnieje! Rola pośrednika pracy w audytowaniu pracodawców i bezpiecznym wprowadzaniu klientów na rynek."

Instrukcja: Proszę wypełnić ankietę po zakończeniu szkolenia. Ma ona na celu ocenę efektywności i jakości programu.

CZĘŚĆ A: Przyrost wiedzy i kompetencji (Post-Test)

(Proszę ocenić Pani/Pana **poziom pewności siebie** po szkoleniu w danym obszarze, gdzie 1 = W ogóle nie czuję się pewnie, 5 = Czuję się bardzo pewnie):

L.P.	Obszar kompetencji	Ocena (1-5)
1.	Rozpoznaję subtelne sygnały alarmowe u klienta (np. lęk przed technologią, objawy somatyczne), który mógł doświadczyć mobbingu.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
2.	Potrafię przeprowadzić aktywny audyt pracodawcy w rozmowie z HR, używając pytań o standardy pracy zdalnej i procedury antymobbingowe.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
3.	Wiem, jak asertywnie bronić klienta w rozmowie z pracodawcą (np. negocjując granice pracy, w tym dostępność po godzinach).	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
4.	Rozumiem, dlaczego należy prowadzić szczegółową dokumentację (notatki) z audytu pracodawcy oraz rozmów z klientem.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
5.	Znam ścieżki pomocy (prawnej i psychologicznej) i potrafię wskazać je klientowi w przypadku niepowodzenia zatrudnienia.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)

CZĘŚĆ B: Ocena Jakości Szkolenia

(Proszę ocenić poniższe aspekty szkolenia, gdzie 1 = Bardzo słabo, 5 = Bardzo dobrze):

Aspekt	Ocena (1-5)
Ogólna ocena szkolenia	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
Merytoryka: Treści były przydatne i zgodne z moimi potrzebami zawodowymi.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)

Część warsztatowa: Symulacje (Odgrywanie ról) pomogły mi przećwiczyć umiejętności.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
Trener: Prowadzący był kompetentny, angażujący i jasno przekazywał wiedzę.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
Materiały: Broszura Informacyjna i Checklista Pośrednika są użyteczne w praktyce.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)
Organizacja: Czas i tempo szkolenia były odpowiednie.	(1) - (2) - (3) - (4) - (5)



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE). Neither the European Union nor FRSE can be held responsible for them.



I AM YOU
#PEACE
GLOBAL