

NOWY RAPORT Z CYKLU - PRACA MOC ENERGIA

W POLSKICH FIRMACH

MENTAL HEALTH

EMOCJE I BIZNES
ODPORNÓŚĆ PSYCHICZNA PRACOWNIKÓW

REALIZATOR
BADANIA

humanpower

PARTNER
RAPORTU



PATRONI MEDIALNI

Forbes
Experience
Lab

personel&zarządzanie



HR BUSINESS
PARTNER
PRACOWNICY WRAZEM Z PROFESJONALISTAMI HR

Personel
plus

Spis treści

1	<u>Wprowadzenie</u>
2	<u>Emocje. (Nie)widoczny bohater sukcesów i porażek w biznesie</u>
13	<u>STRES i jego wpływ na zdrowie nie tylko psychiczne</u>
18	<u>Dlaczego warto zajmować się systemami związanymi z bezpieczeństwem psychologicznym?</u>
24	<u>Dlaczego warto zajmować się zdrowiem psychicznym? Perspektywa wyłaniająca się z badań oraz danych Medicovert</u>
28	<u>Trzy filary systemu zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem psychologicznym</u>
32	<u>Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników według Mental Health Foundation</u>
39	<u>Kompetencje przywódcze dla zdrowia psychicznego</u>
45	<u>Rozwijanie odporności psychicznej jako jeden ze sposobów dbania o zdrowie psychiczne na poziomie jednostkowym i zespołowym</u>
52	<u>Zainspiruj się. Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników</u>

Patrycja Woszczyk

**BADACZ, EKSPERT DO SPRAW
EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKÓW**



Małgorzata Czernecka

**PSYCHOLOG, EKSPERT DO
SPRAW EFEKTYWNOŚCI
PRACOWNIKÓW, PREZES
ZARZĄDU HUMAN POWER**



Wprowadzenie

Znany futurolog – Rail Kurzweil – napisał jakiś czas temu: „Nie doświadczamy 100 lat postępu w XXI wieku. To będzie jak 20 000 lat w tym tempie, w jakim pędzi teraz świat”. To, co dziś przyjmujemy za oczywiste (drony, aplikacje mobilne czy sensory, mierzące wszystko co możliwe na ziemi), jeszcze kilka dekad temu było jedynie futurystyczną wizją. Dziś ilość bodźców i stymulacji jakich doświadcza układ nerwowy przeciętnego człowieka, wykracza daleko poza optimum jego biologicznego funkcjonowania. Ciągła zmienność i rekordowa ilość bodźców, jakie do nas docierają każdego dnia, powoduje ogromne napięcie, stres i prowadzi do przeciążeń, do których nie jesteśmy już w stanie się zaadaptować. Coraz częściej pozornie zwykłe i codzienne sytuacje stają się dla części osób wyzwaniem nie do przeskoczenia. Jest zjawisko, którego trudno było dostrzec jeszcze kilka lat temu w tak dużej skali, szczególnie w środowisku biznesowym.

Zapraszamy do lektury kolejnego raportu z serii Praca Moc Energia w Polskich firmach, pt. „Mental Health. Odporność psychiczna pracowników. Emocje i biznes”. Tym razem w naszym raporcie mierzymy się z częstym tabu w polskich organizacjach, a mianowicie zdrowiem psychicznym. Chcemy pokazać, jak działamy pod wpływem różnych emocji, jakie są skutki stresu oraz jakie działania w miejscu pracy mają negatywny wpływ na zdrowie psychiczne pracowników. Temat jest palący, bo obecnie szacuje się, że ponad połowa absencji w pracy jest pochodną problemów związanych ze stresem. Statystyki ZUS pokazują, że systematycznie rośnie liczba zwolnień lekarskich związanych z zaburzeniami psychicznymi i zaburzeniami zachowania, zwolnienia z tego powodu są liczniejsze niż te spowodowane na przykład chorobami nowotworowymi, układu krążenia czy układu trawiennego. WHO przewiduje, że do roku 2030 depresja stanie się najczęściej diagnozowaną jednostką chorobową na świecie. W naszym opracowaniu dajemy odpowiedzi: Jak zatem tworzyć systemy wspierające zdrowie psychiczne w miejscu pracy? Jakich błędów nie popełniać? Na jakie rozwiązania stawiać? Życzymy owocnej lektury!

EMOCJE

**niewidoczny bohater
sukcesów i porażek
w biznesie**

| Emocje

Jakich emocji doświadczają częściej pracownicy w twojej organizacji: radości, spokoju, szczęścia, poczucia dumy czy może lęku, złości, gniewu, strachu, smutku?

To, jakich emocji doświadczają, wpływa na poziom realizacji celów, kreatywność, tempo uczenia się czy jakość obsługi klientów.

Emocje | Intensywność oraz jakość

Mówiąc o emocjach, możemy uwzględnić ich dwa wymiary: intensywność oraz jakość energii, jaka z nich pochodzi. Natomiast na potrzeby zobrazowania mechaniki wpływu na nasz sposób działania, emocje możemy podzielić na silne (wtedy mamy najwyższy poziom energii) oraz słabe (kiedy poziom energii jest niski). Emocje mogą uwalniać ogromne zasoby energii lub nas jej pozbawiać.

Aby lepiej zobrazować ten mechanizm, warto nawiązać do czterech stref działania w zarządzaniu własną energią emocjonalną, zaproponowanych przez Tony'ego Schwartza i Jamesa E. Loehra: Strefę Wyników, Przetrwania, Wypalenia oraz Odnowy.



Emocje | Cztery sfery działania w zarządzaniu własną energią

▼ STREFA WYNIKÓW

Strefa Wyników jest najlepszym miejscem do realizowania wysokojakościowej pracy. Pracownicy, odczuwając emocje takie jak zadowolenie, zapał, radość, optymizm, osiągają najlepsze wyniki i wykorzystują w pełni swoje możliwości. Są skoncentrowani, zaangażowani, pełni entuzjazmu, działają w swoim optimum – bez tych emocji trudno jest nam osiągać sukcesy i wydobywać swój najlepszy potencjał.

▼ STREFA PRZETRWANIA

Strefa Przetrwania na poziomie fizjologicznym wiąże się z reakcją „walcz albo uciekaj”. Tutaj pojawiają się emocje typu: lęk, złość, gniew, niepokój. Praca pod wpływem tych emocji i pod presją również daje dobre efekty, ponieważ wyzwala BARDZO duże pokłady energii. Jednak nie będzie wykonana na najwyższym poziomie jakości i nie sprawdzi się w zadaniach o charakterze złożonym, strategicznym czy wymagających kreatywności. Dzieje się tak, ponieważ emocje, których doświadczają się w Strefie Przetrwania, obniżają możliwości podejmowania optymalnych decyzji i działań, ponieważ mózg całą energię przeznacza na obsłużenie reakcji stresowej. Co istotne, lęk, strach, złość sprawiają, że przestaje się widzieć innych ludzi, obniża się poziom empatii. W tym trybie funkcjonowania traci się zdolność do uwzględnienia dalekosiężnych konsekwencji podejmowanych działań, a zakres widzenia sytuacji zawęża się do postrzegania codziennych sytuacji jako zagrożeń.

▼ STREFA WYPALENIA

Po intensywnym dniu pełnym wyzwań, wysokiego tempa pracy i stresu, odczuwamy często zmęczenie i zniechęcenie do wykonywanych obowiązków. Jest to stan charakterystyczny dla Strefy Wypalenia. Zmęczeniu towarzyszy często poczucie wyczerpania, pustki, przygnębienia, braku sensu i celu w realizacji kolejnych zadań. Emocje, które się tu pojawiają – smutek, pustka, przygnębienie – chociaż są nieprzyjemne, to jednak słabsze niż w Strefie Przetrwania. Ich celem jest spowolnienie, a nawet zatrzymanie działań. Słabe nieprzyjemne emocje niosą ze sobą informacje, że zarówno ciało jak i umysł są zmęczone i odczuwamy brak zasobów do kreatywnego myślenia, rozpoczynania nowych zadań i wyzwań.

▼ STREFA ODNOWY

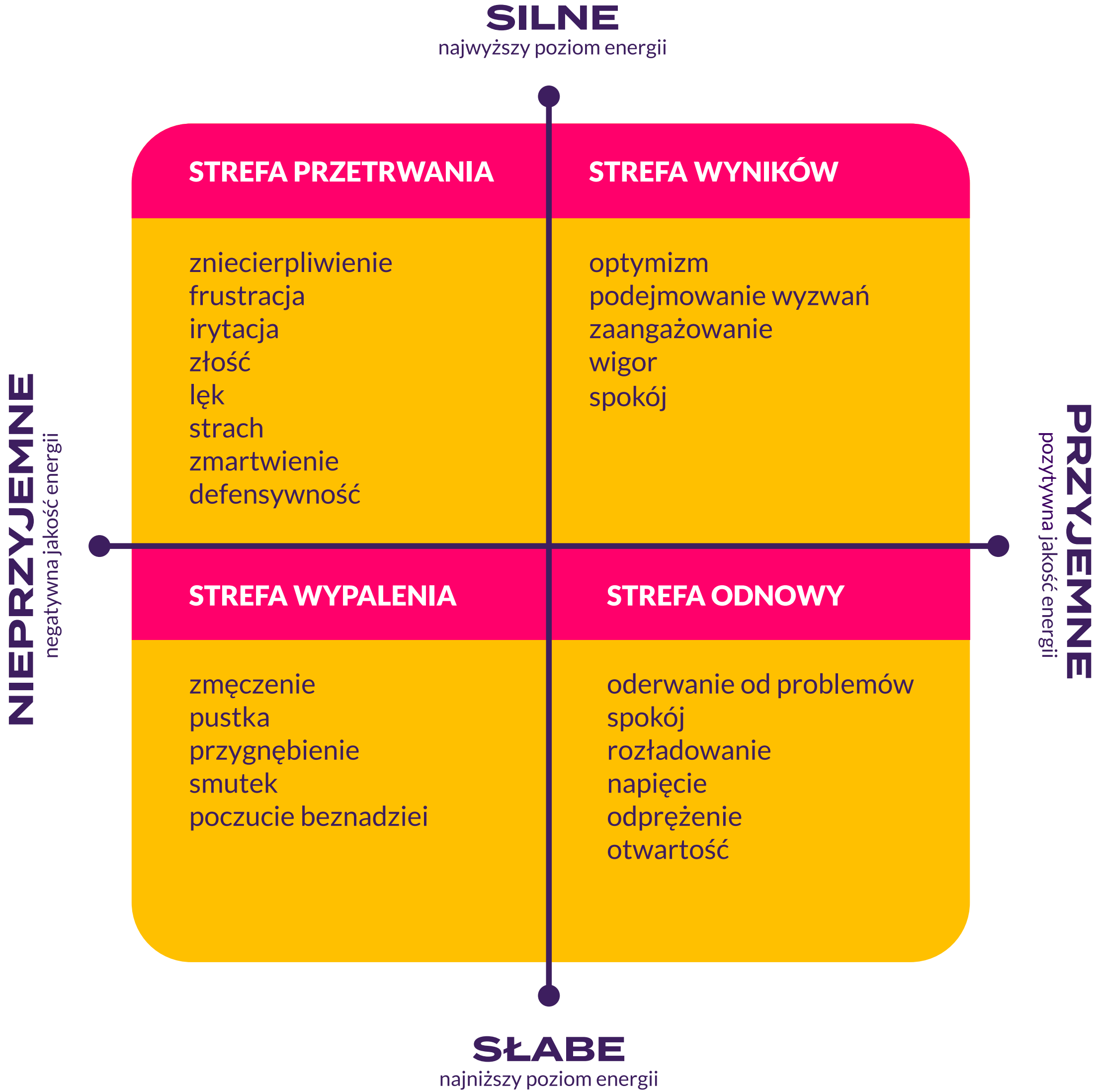
Strefa Wypalenia to stan, który zaprasza do odpoczynku, czyli do wejścia w Strefę Odnowy, która wiąże się z wyciszeniem, relaksem, oderwaniem od problemów, odprężeniem, odreagowaniem napięcia. Sposobem na wyjście ze Strefy Przetrwania i Strefy Wypalenia jest świadome spędzanie czasu w Strefie Odnowy.

Emocje

Cztery sfery działania w zarządzaniu własną energią

Każdy człowiek nieustannie porusza się w ramach czterech stref działania. Najważniejsze jest umiejętne balansowanie pomiędzy nimi, w tym utrzymywanie się po prawej stronie wykresu oraz świadome dbanie o systematyczną regenerację.

Badania medyczne potwierdzają, że nie jesteśmy w stanie pracować w sposób linearny, w pełnej mobilizacji, 24 godziny na dobę. Do osiągnięcia najlepszych możliwych wyników potrzebujemy rytmicznego przechodzenia od pełnej mobilizacji, do pełnej regeneracji.



I Emocje

Niezależnie od przedstawionej tu perspektywy warto zaznaczyć, że zarówno działanie w Strefie Wyników, jak i w Strefie Przetrwania nie budzi obecnie w świecie biznesu kontrowersji i jest w pełni akceptowane zarówno przez jednostki, jak i całe organizacje. Można powiedzieć, że przyzwyczailiśmy się do pracy w stresie i pod presją, nawet jeśli ponosimy tego wysokie koszty. Coraz częściej zwracamy też uwagę na firmy, które wiedzą, jak utrzymywać swoich pracowników w Strefie Wyników.

To, do czego trudno nam się przyznać i czego najczęściej nie potrafimy otwarcie zaakceptować, to dwie dolne strefy wykresów: Strefa Wypalenia, czyli niskiego poziomu energii, oraz Strefa Regeneracji, czyli dbania o odnowę sił, odpoczynek. Organizacje zwracają uwagę na Strefę Wypalenia wtedy, kiedy pracownik przebywa w niej za długo i ma to wpływ na jego efektywność, produktywność, liczbę popełnianych błędów etc. Często jest to moment,

w którym firmy sięgają po warsztaty lub konsultacje ze specjalistami zewnętrznymi.

I jeśli jest to chwilowy stan, to taka interwencja przynosi pozytywne efekty, jednak w przypadku, kiedy pracownicy doświadczają wypalenia zawodowego, to taka forma wsparcia nie będzie wystarczająca i warto rozważyć bardziej długofalowe i kompleksowe rozwiązania w porozumieniu z samymi zainteresowanymi. Wchodzenie do Strefy Odnowy ma kluczowe znaczenie, jeśli chcemy, aby zarówno pracownicy jak i całe zespoły działały na najwyższym poziomie swoich możliwości.

I tu dochodzimy do największego paradoksu: pomimo, że większość z nas rozumie podstawowe mechanizmy działania ludzkiego organizmu i wie, że jeśli brakuje mu snu lub przerw w pracy, to obniża swoją koncentrację, łatwo ulega rozproszeniom i w efekcie wydłuża czas wykonania zadania – badania wskazują, że nawet o 40%

– to i tak dbanie o regenerację organizmu nie stanowi normy. A zaplanowanie czasu na sen, krótkie przerwy w pracy, aktywność fizyczną czy posiłki jest tak samo ważne, jak planowanie spotkań i zadań do wykonania w godzinach naszej aktywności. Jednak organizacjom, menedżerom i samym pracownikom trudno traktować te działania na równi z działaniami podejmowanymi w ramach obowiązków służbowych.

Niekorzystanie z przerwy, praca w nadgodzinach, odpisywanie na maile poza godzinami pracy, dyspozycyjność w dni wolne traktowane są jako wskaźnik zaangażowania w życie firmy. W wielu miejscach pracy pokoje do regeneracji świecą pustkami, urlopy nie są wykorzystywane, nie pozwala się na pracę zdalną, podobnie jak na elastyczne godziny pracy. Badania pokazują, że źródłem wielu problemów (w tym tych związanych ze zdrowiem psychicznym) jest niedostateczne dbanie o Strefę Odnowy.

Emocje

Optymalne zarządzanie emocjami na poziomie jednostek wiąże się z poruszaniem się po całym spektrum emocji – od radości, spokoju, dumy poprzez lęk, frustrację, strach czy gniew. Istotna jest jednak proporcja emocji silnych / słabych przyjemnych (dających energię do działania) do silnych/słabych nieprzyjemnych (drenujących nasze zasoby energii). Jeśli chcemy, żeby pracownicy realizowali cele, byli empatyczni dla klientów, kreatywnie podchodzili do rozwiązywania problemów, powinniśmy tworzyć warunki sprzyjające temu, aby częściej odczuwali radość niż emocje kojarzone ze lękiem i defensywnością.



Emocje

Stosunek emocji
pozytywnych
do negatywnych

Barbara Fredrickson, która prowadzi badania dotyczące emocji, ustaliła proporcję między emocjami pozytywnymi a negatywnymi – wynosi ona 3:1, a osiągnięcie jej powoduje rozkwit psychiczny człowieka. Oznacza to, że na każde negatywne doświadczenie emocjonalne powinny przypadać trzy doświadczenia pozytywne (Fredrickson 2011).

W badaniach wyróżniła dziesięć emocji, stanów emocjonalnych, które nazwała dziesięcioma formami pozytywności, zaliczając do nich: radość, wdzięczność, spokój, zainteresowanie, nadzieję, dumę, rozbawienie, inspirację, zachwyt, miłość. Wyniki badań pokazały, że ludzie odczuwający wyżej wymienione emocje stają się bardziej twórczy, empatyczni, szybciej się uczą i rozbudowują swoje umiejętności, lepiej radzą sobie z przeciwnościami, które niesie życie, oraz dłużej żyją. Inne badania związane z odczuwaniem w pracy radości i szczęścia pokazują, że szczęśliwi pracownicy są bardziej kreatywni (o 86%, UC Berkeley) i produktywni (o 46%, Hay Group), rzadziej korzystają ze zwolnień chorobowych oraz mają mniejszą rotację (Instytut Gallupa).



Emocje

Wyniki badań a rzeczywistość pracowników

Badania pokazują jednak, że pracownicy w swoich miejscach pracy zbyt często doświadczają emocji typu strach, lęk, frustracja i innych związanych ze stresem.

Badania prowadzone przez Human Power wśród pracowników dużych organizacji pokazują, jakie emocje są często odczuwane przez pracowników: 36,2% badanych często odczuwa w pracy radość i entuzjazm; 41,7% wykonuje zadania, które dają ogromną satysfakcję i sprawiają radość. Co trzeci (33,1%) czuje w pracy frustrację, irytację, 35,3% zniechęcenie, a 24,7% strach i niepokój.

36,2%

entuzjazm
radość

41,7%

satysfakcja
radość

33,1%

frustracja
irytacja

35,3%

zniechęcenie

24,7%

niepokój
strach

Emocje

Stosunek emocji
pozytywnych
do negatywnych



Polskich pracowników cechuje najwyższy w Europie poziom codziennego stresu.

Badanie ADP (2019) wskazuje, że polskich pracowników (25%) cechuje najwyższy w Europie poziom codziennego stresu – pod względem poziomu odczuwanego stresu odbiegamy o 8 punktów procentowych od średniej europejskiej. Dla porównania, 22% pracowników holenderskich firm nie doświadcza w pracy stresu wcale, a tylko 8% zatrudnionych odczuwa stres codziennie. Jeśli chodzi o polskich pracowników, niemal połowa (45%) uważa, że ich zdrowie psychiczne nie jest przedmiotem zainteresowania pracodawcy i nie czuliby się komfortowo, dzieląc się swoimi problemami w tym obszarze (dla porównania tylko 16% Szwajcarów i Niemców uważa, że ich pracodawca ignoruje kwestię zdrowia psychicznego; w Niemczech 80% pracowników byłoby gotowych bez skrupowania ujawnić swój problem w miejscu pracy). Co dziesiąty badany z powodu stresu rozważa zmianę miejsca pracy, niemal tyle samo (11%) podaje stres jako barierę większej produktywności. Dla porównania

w raporcie „Bezpieczeństwo Pracy w Polsce 2019” możemy przeczytać, że 29% pracowników odczuwa stres w miejscu pracy od czasu do czasu, 42% często, a 14% praktycznie cały czas. Stres (49%) obok atmosfery w miejscu pracy (53%) jest wymieniany jako główny czynnik mający wpływ na efektywność pracy. **Co drugi ankietowany (53%) przyznał, że powodem rezygnacji z pracy są jej warunki, takie jak stres, presja czy godziny pracy.** Wśród przyczyn stresu w pracy wymienia się najczęściej presję czasu, zbyt mało czasu na wykonanie zadań (39%) oraz nadmiar obowiązków, „przeładowanie” pracą (37%). Na trzecim miejscu znalazło się niewystarczające wynagrodzenie za wykonywaną pracę (31%), na czwartym odpowiedzialność zawodowa, obawa przed wyrządzeniem szkody, straty, krzywdy (30%). Większość pracowników (69%) jest świadoma wpływu czynników psychospołecznych na zdolność poprawnego wykonywania obowiązków zawodowych i ocenia ten wpływ jako wysoki.

KOMENTARZ

Marta Polak

**PSYCHOLOG
WSPÓŁPRACUJĄCA
Z MEDICOVER**



Cieężko rozróżnić konkretnie rolę różnych emocji w odporności psychicznej człowieka. Obecnie powszechnie podkreśla się naturalną ich istotę i funkcję. Emocje są nierozzerwalnie związane z funkcjonowaniem człowieka, służą do wykrywania i unikania niebezpieczeństw. Umożliwiają funkcjonowanie w życiu społecznym i wpływają na codzienne zachowania. Umiejętność zarządzania emocjami gwarantuje ich pozytywną rolę i wpływ. Dopiero nie radzenie sobie z emocjami lub zaburzenia emocjonalne mają dezorganizacyjny wpływ na życie. Emocje mogą wtedy przestać pełnić funkcję adaptacyjną. W tym rozumieniu mogą mieć negatywną rolę w budowaniu lub utrzymaniu odporności psychicznej.

STRES

i jego wpływ na zdrowie
nie tylko psychiczne

I Stres

Zadaniem stresu jest wyostrzyć uwagę, ułatwić koncentrację, zmobilizować ciało do działania – walki lub ucieczki. Problemy zaczynają się, kiedy reakcja stresowa jest zbyt silna, co w pierwszej kolejności prowadzi do problemów z logicznym myśleniem, wyciąganiem wniosków, przypominaniem sobie informacji i tym podobne. W dłuższej perspektywie zbyt długo utrzymujący się stres łączy się z listą chorób takich jak: choroby serca i układu krążenia, bóle głowy i kręgosłupa, cukrzyca, osteoporoza, kłopoty z trawieniem, wrzody żołądka i dwunastnicy, rozregulowanie cyklu miesięcznego u kobiet, otyłość. Dowiedziono ponadto, że długotrwały stres może wyzwać lub nasilać objawy chorób autoimmunologicznych, jak Hashimoto, reumatoidalne zapalenie stawów, stwardnienie rozsiane. Stwierdzono

również bezpośredni związek między stresem w pracy a nowotworami płuc, okrężnicy, odbytnicy, żołądka i tkanki limfatycznej.

Obecnie szacuje się, że ponad połowa absencji w pracy jest pochodną problemów związanych ze stresem. Obserwacja statystyk zwolnień lekarskich pokazuje dodatkowo, że systematycznie rośnie liczba tych związanych z zaburzeniami psychicznymi i zaburzeniami zachowania – liczba dni absencji chorobowej w tym obszarze w Polsce wzrosła z poziomu 14 006 500 dni w 2012 roku do 19 424 900 w 2018 roku (ZUS 2019). To więcej niż zachorowania spowodowane na przykład chorobami nowotworowymi, układu krążenia czy układu trawiennego.

Co istotne, coraz więcej sytuacji zawodowych, które wywołują stres, łączy się ze zwiększonym ryzykiem typowych zaburzeń psychicznych takich jak lęk czy depresja, na przykład niepewność kompetencji zawodowych, poczucie braku wartości i braku szacunku w miejscu pracy. **Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) wśród zagrożeń dla zdrowia psychicznego związanych z pracą identyfikuje:** niewłaściwe zasady bezpieczeństwa i higieny pracy; złe praktyki komunikacji i zarządzania; ograniczony udział w podejmowaniu decyzji lub niską kontrolę nad obszarem pracy; niski poziom wsparcia dla pracowników; nieelastyczne godziny pracy oraz niejasne zadania lub cele organizacyjne.

Stres | Cztery poziomy stresu i jego skutki

Źródła stresu najczęściej są rozpatrywane na czterech poziomach (Strycharczyk, Clough 2018):

- **Poziom jednostki**, np. niepewność i niejednoznaczność – brak wiedzy o tym, czego się od nas oczekuje; brak kontroli nad sytuacją i niemożność podejmowania decyzji; nudne i powtarzalne zadania; relacje z ważnymi osobami; nierealne cele do osiągnięcia.
- **Poziom grupy**: zachowania lidera, stopień spójności grupy; konflikty wewnątrzgrupowe.
- **Poziom organizacji**: kultura organizacyjna; struktura i procesy; sposób wprowadzania zmian; presja rynku i konkurencji; wartości firmowe.
- **Poziom pozaorganizacyjny**: relacje na styku życie-praca-rodzina; pozycja ekonomiczna; podróże i dojazdy do pracy; sytuacja społeczna.

Wśród negatywnych skutków stresu wymienia się:

- **Koszty psychologiczne** związane z niskim poziomem satysfakcji i zadowolenia, spadkiem samooceny, wypaleniem zawodowym, depresją itp.
- **Koszty behawioralne** objawiające się absencją w pracy, słabą wydajnością, zwiększoną podatnością na wypadki, nadużywaniem alkoholu oraz innych używek.
- **Koszty poznawcze** przejawiające się w trudnościach z podejmowaniem decyzji, słabą koncentracją, osłabieniem pamięci, problemami psychicznymi.
- **Koszty fizjologiczne**, np. pogorszenie się zdolności obronnych organizmu, wysokie ciśnienie krwi, choroby nowotworowe i inne.

KOMENTARZ

Konstancja Tanjga-Nawrot



**EMPLOYEE WELL-BEING
& EMPLOYER BRANDING
SENIOR COORDINATOR
DELOITTE POLAND**

Ponad 70% pracowników Deloitte w Polsce to pokolenie Millennials, które ceni sobie elastyczne warunki pracy (godziny i miejsca), chce aktywnie uczestniczyć w życiu rodzinnym i realizować swoje pasje poza pracą. Program Employee Well-being, prowadzony od kilku lat w Deloitte jest odpowiedzią na te potrzeby. Został on podzielony na 3 filary: zaangażowany umysł, pełne energii ciało i poczucie sensu.

Program wzmacniania odporności psychicznej realizujemy m.in. poprzez warsztaty zarządzania stresem, job crafting czy osvajanie technologii w służbie well-being. Nasi pracownicy korzystają z konsultacji z psychologiem czy lekarzem internistą w czasie i miejscu pracy. Chętne osoby mogą korzystać z mentoringu rodzicielskiego i mentoringu kariery. Organizujemy sesje mindfulness, zajęcia jogi na siłowni w biurowcu, spotkania w ramach People@Deloitte nt. m.in. rytmu dobowego, diety przyjaznej neuronom, stref komfortu i szeroko rozumianej odporności psychicznej. W zależności od metody badań i rynku, koszty rotacji personelu są szacowane na 1,5 do 5 rocznych wynagrodzeń pracowników,

a nadmierny stres może być przyczyną nawet 60% utraconych dni roboczych. Firmy o wysokim wskaźniku zaangażowania pracowników wykazują 19% wzrost przychodów*.

Program Employee Well-being to istotny element naszej kultury organizacyjnej. Docenieniem naszych starań było zeszłoroczne wyróżnienie w konkursie „Employer Branding Excellence Award” oraz nagroda główna w konkursie Pracuj.pl „HR Dream Team”.

*Źródło: HR Trends, Deloitte 2018

I Stres

Graham Shaw (2018) z kolei wskazuje na trzy grupy czynników wpływających negatywnie na zdrowie psychiczne zatrudnionych, to znaczy: brak wsparcia ze strony przełożonego; wysokie obciążenie; złe środowisko pracy, w którym pracownicy nie mają poczucia przynależności i ukrywają swoje uczucia. Jako kolejny zbiór przyczyn wpływających na zdrowie psychiczne coraz mocniej akcentuje się przebodźcowanie związane z nowymi technologiami, wysokie tempo pracy, nadgodziny, niepewność zatrudnienia, mobbing, brak przejrzystych zasad wynagradzania oraz niską kontrolę nad sposobem wykonywania pracy w obliczu wysokich wymagań pracy.

Problematyka odporności psychicznej pracowników jest coraz częściej podejmowana przez organizacje na całym świecie. Pracodawcy, obok działań związanych z dbaniem o wellness i wellbeing, prowadzą inicjatywy związane z tworzeniem zdrowych miejsc pracy, inne szukają argumentów do tego, aby przekonać zarządy, że warto inwestować w działania związane z systemami zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem psychologicznym. Na kolejnych stronach przedstawiono argumenty pokazujące skalę wyzwań, ale również korzyści płynące z inwestowania w tego typu systemy.



| Dlaczego warto zajmować się systemami związanymi z bezpieczeństwem psychicznym?

Dlaczego warto zajmować się systemami związanymi z bezpieczeństwem psychicznym?

wzrost o **38.7%**

O tyle wzrosły dni absencji chorobowej spowodowanej zaburzeniami psychicznymi między rokiem 2012 a 2018.

19 424 900

Dni absencji chorobowej z powodu zaburzeń psychicznych w 2018 roku.

1 535 937 100

Wydatki z tytułu absencji chorobowej finansowanej z FUS i funduszy zakładu pracy z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania (F00-F99) wzrosły z 907 334 200 zł. w 2012 roku do 1 535 937 100 zł. w 2016 r.

Dlaczego warto zajmować się systemami związanymi z bezpieczeństwem psychologicznym?

- W 2018 roku ze zwolnień lekarskich związanych z zaburzeniami psychicznymi korzystali najczęściej ubezpieczeni w wieku 30-39 lat (30,8%) oraz w wieku 40-49 lat (28,7%).
- Zwolnienia spowodowane reakcją na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (F34) stanowiły 2,4% procent zwolnień w 2018 roku. Częściej korzystały z nich kobiety (65,7%) niż mężczyźni (34,2%). Zaburzenia lękowe (F41) stanowiły 1,1% zwolnień, zaś zaburzenia depresyjne nawracające (F33) 0,8%.
- Przeciętna długość zaświadczenia lekarskiego wyniosła w 2018 roku 12,22 dni, zaś z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania 17,62 dni. Zwolnienie z tego tytułu trwało najczęściej 11–30 dni (71,5%), zaś zwolnienia powyżej miesiąca dotyczyły 6,6% zaświadczeń.

- Największy udział zaświadczeń z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowań w 2018 roku odnotowano w województwie śląskim (13,8%), mazowieckim (13,4%) oraz wielkopolskim (11%). Najmniej zaś w województwie podlaskim (2,1%).
- Przeciętna długość pobytu w szpitalu z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania wyniosła średnio 17,46 dni (średnia ogółem dla wszystkich schorzeń 6,38 dnia).
- Niezdolność do pracy spowodowana nadużywaniem alkoholu pochłonęła 158 tysięcy dni. Z tego tytułu wystawiono 10,8 tys. zaświadczeń lekarskich.

Dlaczego warto zajmować się systemami związanymi z bezpieczeństwem psychologicznym?

- Na 100 tysięcy mieszkańców Polski w 2017 roku przypadało 9,2 psychiatrów, co plasuje nasz kraj na przedostatnim miejscu wśród krajów UE. Najlepszą sytuację mają Niemcy, gdzie wskaźnik wyniósł 27,4, najgorszą zaś Bułgaria – 7,8 (źródło: Eurostat).
- Szacuje się, że co czwarty Polak boryka się z jakimś problemem natury psychicznej (źródło: EZOP).
- Badanie EZOP z 2012 (obecnie trwają prace nad nowym raportem) pokazuje skalę rozpowszechnienia zaburzeń psychicznych w Polsce. Do najczęstszych należą zaburzenia związane z używaniem substancji psychoaktywnych (12,8%); zaburzenia nerwicowe (9,6%), np. fobia społeczna; zaburzenia nastroju (3,5%), np. depresja; zaburzenia impulsywne (3,5%) (źródło: EZOP).
- Badanie CBOS z 2018 roku pokazuje, że 3% Polaków w momencie przeprowadzania badania chorowało na depresję, a 7% chorowało w przeszłości (źródło: CBOS, Depresja w doświadczeniach i opiniach, Komunikat z badań nr 145/2018).

- Między rokiem 2019 a 2023 wartość rynku psychiatrycznego w Polsce wzrośnie do 4 miliardów zł, co oznacza średnio rocznie 6-procentową dynamikę (źródło: politykazdrowotna.com).
- W Polsce w 2016 roku śmiercią samobójczą zginęło więcej osób niż w wypadkach drogowych. W 2016 roku Komenda Główna Policji odnotowała 9 861 prób samobójczych, z czego 5 405 (55%) zakończyło się zgonem. Mężczyźni popełnili 4 638 samobójstw (85,8% przypadków), a kobiety 767 (GUS 2017).
- Nadużywanie alkoholu kiedykolwiek w ciągu życia stwierdzono u 10,9% Polaków; napady paniki u 6,2%; fobie specyficzne u 3,4%; dużą depresję u 3,0%; uzależnienie od alkoholu u 2,2% dorosłych Polaków; zaburzenia lękowe uogólnione w ciągu życia stwierdzono u 1,1%; małą depresję u 0,4%; dystymię u 0,6%; zaburzenia paniczne u 0,3% dorosłych Polaków; zaburzenie dwubiegunowe typu I u 0,1%, a typu II u 0,1%, agorafobia występowała u 0,2% populacji (źródło: EZOP).
- Według prof. dr. hab. n. med. Filipa Rybakowskiego z Kliniki Psychiatrii Dorosłych Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu, olbrzymim problemem społecznym w Polsce jest ukryta depresja, na którą może cierpieć nawet 7,5 miliona osób.

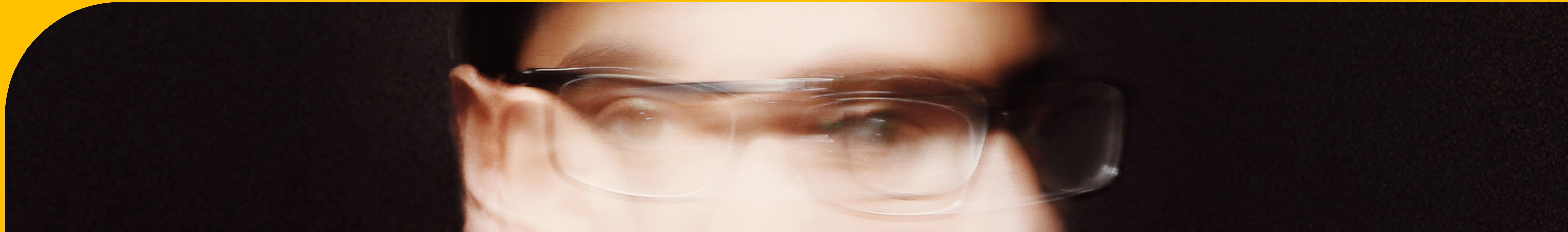
**Dlaczego warto zajmować się systemami
związanymi z bezpieczeństwem
psychologicznym?**

Co nas czeka?

WHO przewiduje, że do roku 2030 depresja stanie się najczęściej diagnozowaną jednostką chorobową na świecie. Od 1 stycznia 2022 roku będzie obowiązywała nowa klasyfikacja chorób Światowej Organizacji Zdrowia (WHO). Znajdą się w niej zapisy pozwalające lekarzom diagnozować wypalenie zawodowe i cierpiącym na nie osobom wystawiać zwolnienia lekarskie. Definiuje się w ten sposób m.in. poczucie obniżenia energii lub wyczerpania, zmniejszenie skuteczności zawodowej czy odczuwanie negatywnych emocji związanych z pracą.



Kategorie zaburzeń w obszarze zdrowia psychicznego zgodne z oficjalną klasyfikacją środowisk medycznych i naukowych



- Zaburzenia lękowe
- Zaburzenia afektywne (różne twarze depresji, zaburzenie dwubiegunowe)
- Zaburzenia spowodowane nadużywaniem substancji psychoaktywnych oraz innymi uzależnieniami
- Zaburzenia odżywiania
- Zaburzenie adaptacyjne
- Zespół stresu pourazowego
- Schizofrenia i inne zaburzenia psychotyczne

Dlaczego warto zajmować się zdrowiem psychicznym? Perspektywa wyłaniająca się z badań oraz danych Medcover.

Dlaczego warto zajmować się zdrowiem psychicznym? Perspektywa wyłaniająca się z badań oraz danych Medicovery.

- 8% Polaków powyżej 18. roku życia (prawie 2,4 miliona osób), którzy skorzystali z jakichkolwiek usług medycznych, odbyło w 2018 roku wizyty u psychologa/psychiatry (zarówno w ramach NFZ, jak też płacąc samodzielnie za usługi)*.
- W 2018 roku osoby dorosłe w Polsce wydały 369 milionów zł na wizyty u psychologa/psychiatry. Dla porównania, na leczenie u kardiologa dorośli Polacy wydali 494 miliony zł*.
- Z badań ogólnopolskich przeprowadzonych przez IQS dla Medicovery wyłania się profil klientów, którzy korzystają z wizyt u psychologa/psychiatry (wyniki oparte na podstawie badanych, którzy skorzystali w 2018 roku z wizyt u tych specjalistów). Są to kobiety i mężczyźni, najczęściej w wieku 35–54 lata; najwięcej jest osób z wyższym wykształceniem mieszkających w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców; częściej są to osoby prowadzące jednoosobowe gospodarstwa domowe; częściej są to osoby pozostające w nieformalnym związku, po rozwodzie, w separacji, wdowcy i wdowy*.

*(Źródło: Raport „Mapa Korzystania z Usług Zdrowotnych” – IQS dla Medicovery – 03.2019).



- Wśród pacjentów Medicovery najliczniejszą grupą korzystającą z wizyt u psychiatry i psychologa są osoby w wieku 21 – 40 lat – stanowią one ponad 2/3 pacjentów korzystających z wizyt u tych specjalistów**.
- Wśród głównych powodów wizyt pacjentów Medicovery u psychologa i psychiatry według ICD10 (Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych) w 2018 r. znalazły się: reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne (33%); zaburzenia lękowe (21%); epizod depresyjny (8%); inne powody związane z obszarem zdrowia psychicznego (38%)**.
- Pacjenci Medicovery z zaburzeniami dotyczącymi zdrowia psychicznego szukają pomocy także u internisty. Wśród najczęściej rozpoznanych przez internistę problemów z kategorii zdrowia psychicznego w 2019 r. znalazły się: 24% reakcje na ciężki stres; 7% zaburzenia snu, 7% zaburzenia adaptacyjne; 6% epizod depresyjny; 6% zaburzenia lękowe; 53% pozostałe rozpoznania w obszarze zdrowia psychicznego**.

** (Źródło: Dane wewnętrzne Medicovery Sp. z o.o. 2018-19. Informacje obejmują jedynie dane dostępne w ramach usług zdrowotnych świadczonych przez Medicovery, więc mogą być niepełne).

Dlaczego warto zajmować się zdrowiem psychicznym? Perspektywa wyłaniająca się z badań oraz danych Medicovery.



- Najliczniej z porad u psychiatry w 2018 r. w placówkach Medicovery korzystały osoby w wieku 31-40 lat (41%) oraz osoby w wieku 21-30 lat (29%). Podobnie wygląda udział pacjentów korzystających z wizyt u psychologów: 43% stanowią osoby w wieku 31-40 lat, a 35% w wieku 21-30 lat*.
- Dyrektorzy HR uznają zdrowie psychiczne jako obszar najbardziej unikalny ze wszystkich, które dotyczą dbania o zdrowie pracowników. Wiązą go z emocjonalnym work-life balance, bezpieczeństwem psychicznym oraz kondycją psychiczną**.
- Wśród pacjentów Medicovery % nieobecności w pracy związany z problemami ze zdrowiem psychicznym kształtował się następująco: 46% nieobecności było wynikiem reakcji na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne; 26% było związanych z epizodem depresyjnym; 17% wynikało z zaburzeń lękowych; 12% to inne zwolnienia lekarskie w obszarze zdrowia psychicznego*.

*(Źródło: Dane wewnętrzne Medicovery Sp. z o.o. 2018-19. Informacje obejmują jedynie dane dostępne w ramach usług zdrowotnych świadczonych przez Medicovery, więc mogą być niepełne).

** (Źródło Medicovery: Badanie przeprowadzone przez ICAN Institute, wydawcę Harvard Business Review Polska w listopadzie 2019 roku).

■ Statystyki ze świata – liczby warte przemyslenia

- 95% osób, które musiały wziąć zwolnienie z pracy w związku z nadmiernie wysokim poziomem stresu, nie czuło, że może podać pracodawcy realny powód swojej nieobecności. Pracownicy, zamiast mówić o nadmiernym stresie, podawali inny powód, na przykład ból głowy lub kłopoty żołądkowe (źródło: Mind 2014, Wielka Brytania).
- Jedynie dwie osoby na pięć są w szczytowej formie zawodowej (źródło: Mind).
- Czterech na pięciu menedżerów uważa, że interwencja w sprawie pracownika wykazującego objawy depresji jest częścią ich pracy, ale tylko jeden na trzech zgłosił odpowiednie przeszkolenie w tym zakresie, a 63% menedżerów chciałoby otrzymać lepsze szkolenie, aby poradzić sobie z tego rodzaju sytuacją (źródło: <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/psychological-health-and-safety/Relevant-Statistics>).
- Zdrowie psychiczne kosztuje Wielką Brytanię 70 miliardów funtów rocznie, co oznacza 4,5% PKB rocznie.
- Badania wśród amerykańskich pracowników pokazują, że połowa choć raz odeszła z pracy z powodu kłopotów ze zdrowiem psychicznym (źródło: National Geographic).
- Ponad połowa badanych uważa, że ich organizacje nie robią wystarczająco dużo żeby pomóc pracownikom z przeładowaniem informacyjnym i nadmiernymi wymaganiami dzisiejszego miejsca pracy (źródło: Human Capital Trends).
- Milenialsi trzy razy częściej niż ich rodzice doświadczają w pracy stanów lękowych (źródło: CNN).
- Pracownicy są bardziej kreatywni i są w stanie osiągnąć wyższy poziom wydajności pracy, gdy znajdują się w zdrowym psychicznie środowisku pracy.
- Trzy na cztery osoby cierpiące na poważną depresję nie otrzymują odpowiedniego leczenia (źródło: WHO).

Trzy filary systemu zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem psychicznym

Efektywny program dbania o zdrowie psychiczne pracowników opiera się na trzech filarach: zmniejszaniu czynników ryzyka związanych z pracą, wzmacnianiu potencjału pracowników oraz promowaniu wiedzy na temat zdrowia psychicznego w całej organizacji.

Trzy filary systemu zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem psychologicznym

1. FILAR

Zmniejszaj czynniki ryzyka związane z pracą

Podejmowane działania obejmują różne poziomy interwencji:

Poziom 1: „Ukierunkowany na pracę” – wiąże się z zapobieganiem występowaniu problemów zdrowia psychicznego poprzez zmniejszenie liczby stresorów związanych z pracą u ich źródła. Działania w tym obszarze związane są z modyfikacją stylu wykonywania pracy lub samego środowiska pracy.

Poziom 2: „Skierowany na pracownika” – ten rodzaj działań ma charakter łagodzący i polega na modyfikacji sposobu reagowania pracowników na stresory w miejscu pracy,

zwykle poprzez strategie mające na celu poprawę zdolności pracowników radzenia sobie ze stresorami.

Poziom 3: „Reaktywny” – wiąże się z reagowaniem na występujące już problemy zdrowia psychicznego, obejmuje leczenie poszkodowanych pracowników oraz wspieranie ich rehabilitacji i powrotu do pracy.

Najbardziej skuteczne interwencje łączą profilaktykę z poziomu 1, czyli zmniejszanie stresorów w miejscu pracy, z działaniami z poziomu 2, które skupiają się na

wzmacnianiu zdolności pracowników do radzenia sobie ze stresem. Analiza programów realizowanych w organizacjach pokazuje jednak, że skupiają się one przede wszystkim na programach edukacyjnych i szkoleniowych dla pracowników (poziom 2). Ocena interwencji dotyczy tu głównie celów krótkoterminowych związanych z poszerzeniem wiedzy, zmianą postaw i kształtowaniem umiejętności. Dużo rzadziej realizowane są działania z poziomu 1, czyli zmiany organizacyjne, które wiążą się z poprawą w zakresie wymagań pracy, kontroli, wsparcia. Interwencje te wymagają więcej zasobów i dłuższego okresu zmian.

**Trzy filary systemu zarządzania
zdrowiem i bezpieczeństwem
psychologicznym**

2.FILAR

Dbaj o zdrowie psychiczne poprzez rozwijanie pozytywnych aspektów pracy, a także mocnych stron pracowników.

Do działań związanych z promowaniem zdrowia psychicznego można zaliczyć te, które wiążą się z identyfikacją i wzmocnieniem silnych stron zatrudnionych, akcentowaniem tego, co zostało dobrze zrobione przez pracowników.

Ważne: Tworząc system zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem psychologicznym projektuj również zmiany związane kulturą organizacyjną; wyposażanie pracowników i liderów w kompetencje związane z radzeniem sobie ze stresem i obciążeniami to zbyt mało, aby trwale zaprowadzić realne zmiany.

3.FILAR

Promuj wiedzę na temat zdrowia psychicznego zarówno wśród liderów, jak i pracowników.

Istotne jest poszerzanie wiedzy na temat zdrowia psychicznego, rozwijanie umiejętności wczesnej interwencji oraz promowanie poszukiwania pomocy u specjalistów. Działania w tym obszarze mogą wiązać się z rozwijaniem wiedzy i umiejętności rozpoznawania typowych zaburzeń psychicznych oraz zapewnianiem wsparcia „pierwszej pomocy” do czasu uzyskania profesjonalnej pomocy, zwiększeniem wiedzy na temat przyczyn zaburzeń psychicznych oraz zmniejszeniem piętna osób borykających się z chorobami psychicznymi.

KOMENTARZ

**Andrzej
Borczyk**

**DYREKTOR PERSONALNY
GRUPA ŻYWIEC
CZŁONEK ZARZĄDU**

”

Żyjemy w coraz szybszym tempie, zarówno w życiu prywatnym jak i w pracy. Szczególnie środowisko biznesowe jest pod ciągłą presją zmian i szukania nowych sposobów działania. Nowe technologie przynoszą wciąż nowe rozwiązania i bez odwrotnie ingerują w nasze życie. Wszystko to powoduje, że żyjemy w ciągłej zmianie. Jest ona dla wielu stymulatorem do ciągłej nauki i rozwoju, odkrywania nowych sposobów działania. Dla wielu z nas powoduje także negatywne efekty stres, przepracowanie i zmęczenie. Na to wszystko nakładają się trendy demograficzne, które pokazują iż Europa, a w tym także Polska jest społeczeństwem, które jest coraz starsze. Dlatego każdy z nas jak i firmy wdrażają wiele programów, które po pierwsze budują świadomość wpływu zmieniającego się otoczenia na nas samych. Dziś życie zawodowe coraz częściej przeplata się z osobistym, musimy poszukiwać skupienia i efektywności w obu światach. Musimy doskonale zdawać sobie sprawę z konieczności ciągłego rozwoju oraz poziomu własnej energii. To właśnie zarządzanie nią jest kluczem do sukcesu. Dbanie o nasze zdrowie fizyczne, psychiczne, mentalne i otwartość na zmiany pozwala nam żyć we właściwym balansie. Każdy z nas musi znaleźć ten właściwy dla siebie. Są obszary bezdyskusyjne jak sen, odżywianie i wysiłek fizyczny. Jaki i jak długo to już nasz wybór. Prawdą jest iż oczekiwania są coraz

większe, a dużą sztuką jest szukanie innych sposobów działania. To co gwarantowało sukces wczoraj nie jest powtarzalne na zawsze. Ciągła nauka i życie w zmianie wymaga także dużej otwartości i odporności mentalnej. Wiedząc o tych wyzwaniach w Grupie Żywiec mamy programy budujące świadomość i wspierające podejmowanie właściwych działań, by każdy poza dostarczaniem codziennych zadań miał dobrą energię w pracy i po pracy. To nie tylko różne aktywności w trakcie roku lecz także dedykowany dzień odnośnie zdrowia i bezpieczeństwa, gdy cała firma zatrzymuje się na moment refleksji i podjęcie właściwych działań, indywidualnie i w zespołach.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników według Mental Health Foundation

Mental Health Foundation zachęca firmy do tego, aby przeanalizowały swoje praktyki pod kątem tworzenia zdrowych miejsc pracy, w czym pomocne mogą się okazać odpowiedzi na ułożone przez nich pytania.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników

01

Czy w twojej organizacji ceni się zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie jako podstawowe aktywa organizacji?

- Opracuj wstępny plan działania, który będzie promować zagadnienia związane ze zdrowiem psychicznym w miejscu pracy, które chroni i wzmacnia odporność mentalną i samopoczucie pracowników i wspiera osoby, które cierpią z powodu nadmiernego stresu. Monitoruj, czy kadra zarządzająca rzeczywiście odpowiada za wdrażanie prostych zasad mających na celu poprawę samopoczucia swoich pracowników.
- Sprawdź, na ile kultura pracy w twojej firmie wspiera dobrą kondycję psychiczną pracowników. Udostępnij wszystkim pracownikom narzędzia promocji zdrowia psychicznego oparte na dowodach – artykuły, książki, ale również organizuj warsztaty z zakresu uważności, odporności psychicznej i mental health. Ogromne znaczenie ma aktywne promowanie zdrowego stylu życia, w tym dbałość o energię na poziomie fizycznym (sen, aktywność fizyczną, odpoczynek).
- Realizuj regularne ankiety i inne badania w celu gromadzenia danych na temat zdrowia psychicznego pracowników. Weryfikuj, czy istniejące świadczenia pracownicze wspierają zdrowie psychiczne i samopoczucie pracowników.

**Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie
psychiczne pracowników**

02

Czy w twojej organizacji wspiera się menedżerów w propagowaniu zarządzania opartego na empatii i otwartości na potrzeby innych?

- Zapewnij menedżerom możliwość wzięcia udziału w szkoleniach dotyczących zdrowia psychicznego oraz budowania dobrego samopoczucia w miejscu pracy.
- Daj wsparcie menedżerom, którzy mają w swoich zespołach osoby borykające się z problemami zdrowia psychicznego (konsultacje, doradztwo).
- Uznaj, że kadra zarządzająca, która miała osobiste doświadczenia z problemami ze zdrowiem psychicznym, jest unikalnym atutem firmy (historie osób zarządzających są ważną inspiracją dla pozostałych członków zespołu).

**Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie
psychiczne pracowników**

03

Czy w twojej firmie istnieją mechanizmy przeciwdziałające dyskryminacji?

- Upewnij się, że dyskryminacja ze względu na stan zdrowia psychicznego jest postrzegana jako równie niedopuszczalna, jak dyskryminacja ze względu na inne cechy, takie jak rasa, płeć lub orientacja seksualna.
- Zachęcaj pracowników do zgłaszania wszelkich przypadków dyskryminacji lub molestowania, z którymi się spotykają, oraz do informowania o dyskryminacji, której są świadkami.



Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników

O4

Czy w twojej firmie docenia się i rozmawia o różnorodności doświadczeń i umiejętności wynikłych z przeżyć związanych za zdrowiem psychicznym?

- Uwzględnij zdrowie psychiczne w strategiach różnorodności.
- Daj ludziom pozytywne powody do ujawniania swoich problemów, trudności, ustanawiając kulturę, która ceni autentyczność i otwartość.

■ Jak można rozumieć zdrowie psychiczne w miejscu pracy?

To wiedza, przekonania i umiejętności, które pomagają w zapobieganiu zaburzeniom psychicznym pracowników, a także działania związane z rehabilitacją i powrotem do pracy osób dotkniętych zaburzeniami psychicznymi.

Zmiany na poziomie organizacyjnym – ograniczenie kultury nadgodzin



Czy twoja organizacja pielęgnuje kulturę nadgodzin?

Pozostawanie dłużej w pracy, raz na jakiś czas, przynosi korzyść zarówno pracownikowi, jak i organizacji. Problem rodzi się, kiedy permanentnie pracuje się dłużej niż 8 godzin dziennie. Długie godziny pracy obniżają jakość życia pracowników, w tym jakość ich zdrowia psychicznego.

Badania pokazują, że:

- Kierownicy średniego szczebla, którzy pracują więcej niż 10 godzin dziennie, notują istotne pogorszenie subiektywnie ocenianego zdrowia psychicznego.
- Długi czas pracy wiąże się z wystąpieniem objawów depresji, zaburzeniami lękowymi, bezsennością, a także nadmiernym spożywaniem alkoholu, niewłaściwą dietą, brakiem aktywności fizycznej.
- Pracujący więcej niż 40 godzin tygodniowo popełniają więcej błędów, są mniej uważni i gorzej przetwarzają informacje.
- Długie godziny pracy powodują przemęczenie, bóle głowy i kręgosłupa, bezsenność, wzrost poziomu stresu.
- Długie godziny pracy zwiększają śmiertelność o 20%.
- Pracujący przynajmniej przez 11 godzin dziennie są ponad dwukrotnie bardziej zagrożeni depresją niż ci, którzy pracują 7–8 godzin dziennie.

Badanie Human Power z 2018 roku pokazuje również, że liderzy oraz pracownicy o najniższym poziomie energii mają najwięcej nadgodzin, liderzy średnio 9,5 godziny, a pracownicy 8,7. Obie grupy charakteryzują się tym, że bardzo mało czasu poświęcają na regenerację. Ich pracy towarzyszą silne, nieprzyjemne emocje. Rzadko czują w pracy radość i entuzjazm, za to często irytację, frustrację czy zniecierpliwienie. Często towarzyszy im strach i niepokój. Obie grupy popełniają wiele błędów związanych z dbaniem o siebie: zaniedbują aktywność fizyczną, prowadzą nieregularny tryb życia, pracują przez wiele godzin, nie robiąc przerw, Piją głównie kawę, herbatę, słodkie napoje, nie jedzą warzyw, owoców, spadki energii niwelują kofeiną i słodkościami. Czują się przytłoczeni zarówno obowiązkami zawodowymi, jak i domowymi. Obserwują u siebie wydłużenie wykonywania obowiązków oraz kłopoty z koncentracją.

źródło: Żołnierczyk-Zreda D. 2009, Długi czas pracy zdrowie psychiczne i jakość życia – przegląd badań, Human Power 2018, Jak pracownicy i liderzy zarządzają swoją energią w pracy?

■ Kompetencje przywódcze dla zdrowia psychicznego

Workplace Strategies for Mental Health opracowała model przywództwa wspierający bezpieczeństwo psychiczne pracowników, który opiera się na pięciu obszarach:

01

KOMUNIKACJA I WSPÓŁPRACA

Obejmuje jasną wymianę informacji i przejrzystą dyskusję na temat tego, co pracownik ma do wykonania, oraz podejmowanie wspólnych wysiłków na rzecz wspierania sukcesu zawodowego każdego zatrudnionego. Istotna jest tutaj jasność co do priorytetów zespołu i poszczególnych jej członków oraz optymalne wykorzystanie potencjału pracowników. W tym obszarze ważne jest, aby lider odbywał regularne spotkania z każdym członkiem zespołu w celu omówienia problemów, które wpływają na jego pracę, oraz informował, w jaki sposób wykonywana praca łączy się z celami organizacyjnymi; szukał informacji zwrotnych na temat tego, co może stanowić obecnie wyzwanie lub stanowić źródło frustracji; doceniał.

02

INTELIGENCJA SPOŁECZNA

Wiąże się z dawaniem odpowiedniego przykładu, jak powinny wyglądać interakcje pomiędzy różnymi interesariuszami, w tym z pracownikami mającymi problemy ze zdrowiem psychicznym. Wśród pozytywnych działań kadry zarządzającej można wymienić: pokazywanie, z jakich zasobów mogą korzystać pracownicy mający problemy ze zdrowiem psychicznym; prowadzenie działań pomagających zachować produktywność pracownikom z problemami zdrowotnymi; umiejętność radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi pracowników i swoimi własnymi (np. podczas dużego stresu); świadomość wpływu własnego stanu emocjonalnego na morale zespołu; umiejętność prowadzenia dyskusji na temat zdrowia psychicznego w miejscu pracy.

03

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI

Polega na wspieraniu pełnego szacunku i skutecznego rozwiązywania problemów. W tym obszarze mieści się m.in.: promowanie zachowań opartych na szacunku i uprzejmości (oraz umiejętność wyciągania konsekwencji, jeśli te zasady są łamane); zbieranie informacji o potencjalnych możliwościach rozwiązywania pojawiających się problemów; wyposażenie pracowników w umiejętności i zasoby pozwalające na sprostanie psychologicznym i emocjonalnym wymaganiom stanowiska pracy; monitorowanie obciążenia pracą.

Workplace Strategies for Mental Health opracowała model przywództwa wspierający bezpieczeństwo psychiczne pracowników, który opiera się na pięciu obszarach:

04

OCHRONA I BEZPIECZEŃSTWO

Wiąże się z umiejętnością reagowania lidera (w sposób proaktywny, szybki i skuteczny) na zagrożenia związane z bezpieczeństwem psychicznym lub fizycznym w miejscu pracy. Wśród zachowań wspierających ten obszar można wymienić: zachęcanie do zrobienia przerwy i wykorzystania przysługujących urlopów; wspieranie pracowników w czasie kryzysu w pracy; modelowanie zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym poprzez spójność w tym, co lider mówi i robi.

05

UCZCIWOŚĆ I SPRAWIEDLIWOŚĆ

Polega na przejrzystym i konsekwentnym przywództwie, w którym decyzje podejmowane są w sposób uczciwy i sprawiedliwy. Ważna jest tutaj samoświadomość osobistych ograniczeń i uprzedzeń. Zachowania promowane w tym obszarze wiążą się z zachowaniami wymienionymi we wcześniejszych obszarach, czyli: informowaniem o oczekiwaniach; tworzeniem środowiska wolnego od piętnowania i dyskryminacji; docenianiem; samoświadomością własnego stanu emocjonalnego; potrzebą szacunku.

KOMENTARZ

Katarzyna
TomczakDYREKTOR
HR ROCHE POLSKA

Dbłość o zdrowie pracowników – zarówno fizyczne, jak i psychiczne – powinna być jednym z najważniejszych aspektów działań wszystkich pracodawców. W Roche Polska, jednym z kluczowych obszarów jest właśnie szeroko pojęty well-being. Traktujemy go, jako integralną część naszej kultury organizacyjnej.

Dużą uwagę przykładamy do stylu zarządzania. Nasi liderzy biorą udział w warsztatach rozwijających m.in. umiejętność podejmowania z pracownikami rozmowy dotyczącej zdrowia psychicznego. Dla pracowników prowadzimy warsztaty Stress resilience, które pomagają wzmacniać odporność psychiczną. Nasze otwarte podejście do tematów zdrowia psychicznego skutkuje tym, że coraz więcej osób decyduje się odważnie rozmawiać o swoich problemach i korzystać ze wsparcia. Pomaga to wszystkim, gdyż daje możliwość wsparcia, a z drugiej strony pozwala utrzymać efektywność w pracy i realizowanie swoich zadań. Dla pracownika, który mierzy się z kłopotami, daje to poczucie sprawczości, siłę do działania i uczy radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w przyszłości.

Znacząco zwiększyliśmy także liczbę bezpłatnych wizyt u psychologa, z 3 do 15, w ramach oferowanej pracownikom prywatnej opieki medycznej. W celu zachęcenia pracowników do korzystania ze wsparcia psychologa, zrealizowaliśmy akcję, w której pracownicy podzielili się swoimi indywidualnymi doświadczeniami radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, a grupa Mental Health pokazywała różnice pomiędzy różnymi formami pomocy w zakresie zdrowia psychicznego.

Dodatkowo w Roche Polska wprowadziliśmy świadczenie, które umożliwia pracownikom zachowanie work-life balance i przeciwdziała wypaleniu zawodowemu - Take Time Program, w ramach którego, co 7 lat, pracownik zyskuje 3 miesiące dodatkowego czasu wolnego i może wykorzystać go w dowolny sposób. Wiemy, że zainspirowaliśmy inne firmy do wprowadzenia podobnych rozwiązań, co nas bardzo cieszy i motywuje do dalszych działań.

Każdego roku bierzemy udział w globalnej inicjatywie Roche - Live Well, promującej ideę zdrowego trybu życia. Organizujemy warsztaty, wykłady z zakresu: mindfulness, zarządzanie emocjami, profilaktyki nowotworowej oraz badania profilaktyczne. Na co dzień pracownicy Roche Polska mają możliwość korzystania w biurze z regularnych zajęć pilates, sal wellness, pokojów relaksu i odpoczynku oraz opieki rehabilitanta.

Wyzwania, które stawia przed pracodawcami wciąż zmieniający się rynek, motywują nas do dalszego budowania zdrowego i przyjaznego środowiska pracy, dlatego też stale rozmawiamy i słuchamy naszych pracowników, tworzymy przestrzeń do dyskusji i otwartego wyrażania swoich potrzeb. Rozwijamy istniejące programy oraz pracujemy nad kolejnymi nowatorskimi rozwiązaniami.

Zachowania liderów wpływające pozytywnie na emocje, stan psychiczny pracowników:

- Przedstawianie jasnych oczekiwań.
- Upewnianie się, że pracownicy dysponują niezbędnymi zasobami i umiejętnościami, aby sprostać oczekiwaniom.
- Pomaganie pracownikom w zrozumieniu ich wartości dla organizacji i ich wkładu w realizację celów organizacji.
- Egzekwowanie rozsądnych godzin pracy (w tym wysyłanie pracowników bez dobrych granic w tym zakresie do domu na koniec ich regularnego dnia pracy).
- Pomaganie w ocenie obciążenia pracą tym, którzy odczuwają presję, aby kontynuować pracę poza ustalonymi godzinami pracy.
- Ustalenie rozsądnych i realistycznych oczekiwań. Organizacje i liderzy powinni jasno określić, które działania wymagają najwyższych standardów, a kiedy można obniżyć poprzeczkę i nadal spełniać potrzeby biznesowe.
- Wspieranie aktywności fizycznej pracowników w pracy.
- Zachęcanie do robienia przerw w pracy, brania urlopów.
- Rozsądne ustalanie terminów wykonywania zadań.
- Zaangażowanie pracowników w proces planowania ich pracy.



Jak w tych obszarach wypadają liderzy z twojej organizacji?

zachowań menedżerskich negatywnie wpływających na zdrowie psychiczne zatrudnionych:

1. Niedawanie wsparcia i poczucia przynależności.
2. Nieinformowanie o celach, niedawanie poczucia sensu wykonywanych zadań.
3. Brak szacunku, zastraszanie, mobbing, obciążanie pracowników swoimi emocjami.
4. Narzucanie tempa i sposobu wykonywania pracy.
5. Niedocenianie, niechwalenie.
6. Nic nierobienie z kulturą nadgodzin, niedbanie o czas odpoczynku i regeneracji.
7. Brak spójności między tym, co jest mówione, komunikowane, a rzeczywistymi zachowaniami.



Które z tych zachowań są udziałem
liderów z twojej organizacji?

Rozwijanie odporności psychicznej jako jeden ze sposobów dbania o zdrowie psychiczne na poziomie jednostkowym

Organizacje, chcąc wzmocnić pracowników na poziomie jednostkowym, decydują się coraz częściej na prowadzenie warsztatów związanych ze wzmacnianiem odporności psychicznej.

Z czym wiąże się odporność psychiczna?

W psychologii terminu "odporność psychiczna" po raz pierwszy użył James E. Loehr (1982) – psycholog sportowy, wspierający zawodników w poprawie wyników. Odporność psychiczna jest definiowana jako umiejętność radzenia sobie z presją, z zakłóceniami płynącymi z otoczenia i z ludźmi. Odporność psychiczna w swojej konstrukcji podobna jest do rezyliencji. S. Brennan (1998) jako komponenty odporności psychicznej wymienia: skupienie, dyscyplinę, wiarę w siebie, cierpliwość, wytrwałość, odpowiedzialność bez narzekania i wymówek, wizualizację, pozytywne podejście, tolerancję na ból.



Z kolei Loehr do wyróżników odporności zaliczył:

Elastyczność emocjonalną – rozumianą jako umiejętność przyjmowania zmian emocji przy jednoczesnym pozostaniu w równowadze; zdolność do wzbudzania w sobie pozytywnych emocji; nieprzechodzenie na pozycję obronne.

Reaktywność emocjonalną – umiejętność zachowania zaangażowania i klarowności myślenia w warunkach presji.

Siłę emocjonalną – zdolność do zachowania ducha walki wbrew przeciwnościom.

Prężność emocjonalną – umiejętność przyjmowania ciosów emocjonalnych i szybkiego powrotu do równowagi, dochodzenia do siebie po błędach i straconych szansach.

Wykorzystując podejście Loeher'a stworzyli własny model, wyróżniając cztery główne czynniki odporności psychicznej.

KONTROLA/POCZUCIE WPŁYWU (CONTROL)

To stopień, w jakim ludzie mają poczucie, że sterują własnym życiem. Wyróżnia się tutaj dwie podskale:

- kontrola: emocje, które wiążą się z umiejętnością zarządzania swoimi emocjami, panowania nad swoimi lękami oraz rzadziej – ujawniania innym swoich stanów emocjonalnych;
- kontrola: życie – polega na przekonaniu, że ma się kontrolę nad swoim życiem
- poczucie, że uda się zrealizować plany i dokonać zmian.

WYZWANIE (CHALLENGE)

Postrzeganie wyzwań jako szansy, samorozwoju, a nie jako zagrożeń i okazji do przeżycia porażki. Jest to również dobre funkcjonowanie w warunkach ciągłych zmian.

ZAANGAŻOWANIE (COMMITMENT)

Wytrwałość w dążeniu do celu lub realizacji zadania, umiejętność skupienia się na własnych celach, nierozpraszanie się.

PEWNOŚĆ SIEBIE (CONFIDENCE)

Wiara w to, że jest się w stanie ukończyć zadania, które mogą wydawać się za trudne. Badacze wyróżnili dwie podskale pewności siebie:

- pewność siebie: umiejętności – wiara, że jest się wartościowym, mniejsze uzależnienie od zewnętrznych ocen, bardziej optymistyczne nastawienie do życia;
- pewność siebie: relacje interpersonalne – wiąże się z asertywnością, mniejszą nieśmiałością w kontaktach interpersonalnych.

KOMENTARZ

**Ewa
Ambroziak**

**PSYCHOLOG BIZNESU
EKSPERTKA PSYCHOLOGII
RÓŻNIC INDYWIDUALNYCH
I ZDROWIA PSYCHICZNEGO**

Dane przedstawione w raporcie potwierdzają silne tendencje, które można obserwować od kilku lat na rynku usług psychologicznych. Osoby, które korzystają najczęściej ze wsparcia psychologicznego, z reguły łączą obniżony nastrój, spadki energii lub obniżenie samooceny i poczucia własnej skuteczności ze swoją sytuacją zawodową, nawet jeśli nie jest ona jedynym czynnikiem wywołującym te stany. Najczęstsze zjawiska, z którymi mam okazję pracować w swojej praktyce zawodowej, to skutki przepracowania, pracy w stresujących warunkach pod presją czasu i osiągnięć oraz trudności w regulowaniu harmonii w obszarze WORK-LIFE balance. Czynniki te prowadzą do objawów wypalenia zawodowego, nasilenia objawów psychosomatycznych lub ujawniania zaburzeń nastroju, nasilenia nerwic i stanów lękowych. Wyniki raportu „Mental Health. Odporność psychiczna pracowników. Emocje i biznes” mogą być w mojej ocenie trzeźwiącym pryzmą dla organizacji, które oddzielają dobrostan psychiczny swoich pracowników od ich efektywności w pracy. Dodatkowo, raport wskazuje na konieczność wypracowania systemowych rozwiązań, które pozwoliłyby na wsparcie pracowników, którzy na skutek sytuacji osobistej doświadczają spadków w obszarze zdrowia psychicznego. Dawny rozdział między pracą a życiem prywatnym już się

nie sprawdza, co ma związek między innymi z postępem technologicznym, umożliwiającym łączenie tych dwóch sfer również poza godzinami pracy. Dodatkowo, **praca stanowi obecnie główny obszar aktywności ludzi dorosłych – nie jest więc możliwe, aby zdrowie psychiczne pracowników nie rzutowało na ich efektywność czy skuteczność zawodową.** Warto, aby pracodawcy przeanalizowali wnioski płynące z raportu i aby były one okazją do wdrożenia rozwiązań w obszarze zwiększania higieny pracy oraz rewizji oczekiwań – zarówno wobec pracowników, jak i kadry zarządzającej.

Z kolei A. Civico na podstawie rozmów z ludźmi odnoszącymi sukcesy wyróżnił 15 nawyków odporności psychicznej – zaleca on, aby zastanowić się, które z nich już posiadamy, a które warto rozwinąć. Jakie nawyki warto rozwijać u pracowników z twojej organizacji?

1. **Pielęgnowanie samoświadomości** – wiąże się ze świadomością odczuwanych emocji oraz umiejętnością ich nazywania.
2. **Praca nad pewnością siebie** oraz wiedza na temat tego, co można kontrolować, a czego nie.
3. **Przeformułowywanie negatywnych myśli** – osoby odporne psychicznie unikają zanurzania się w negatywnych myślach i nadają im nowy sens, tak by te działały motywująco. Negatywne myśli są wykorzystywane do tego, aby przypomnieć sobie o tym, ile ma się w życiu, ile się już osiągnęło oraz jaki ma się cel.
4. **Jasny sens** – osoby odporne psychicznie wiedzą, co jest dla nich ważne, mają jasno określony sens, który motywuje i wskazuje drogę, gdy pojawiają się przeszkody i trudności.
5. **Sprecyzowane cele** – osoby odporne psychicznie mają wyznaczone cele, do których dążą. Cele te spełniają kryterium konkretności, mierzalności, realizmu, osadzenia w czasie.
6. **Dyscyplina** – samodyscyplina jest ważnym kryterium odporności psychicznej, która może być wskaźnikiem dążenia do swoich zamierzeń.
7. **Otwartość na zmiany** – wiąże się z elastycznością, umiejętnością dostosowywania się do zmieniających się warunków, cieszenia się z drogi prowadzącej do rezultatów.

8. **Odpowiedzialność** – osoby odporne psychicznie biorą odpowiedzialność za swoje decyzje, podjęte działania lub zaniechania. Nie mają w nawyku winić innych/świata/okoliczności za swoje porażki.
9. **Umiejętność odmawiania** – odporni psychicznie znają swoje możliwości, zasoby, szacują czas, który mają do dyspozycji, wiedzą, jak odmówić w sposób konstruktywny i pełen szacunku.
10. **Empatia** – odporność psychiczna wiąże się z ciekawością świata i innych ludzi oraz chęcią ich zrozumienia.
11. **Radzenie sobie z porażkami** – odporni psychicznie wyciągają wnioski ze swoich niepowodzeń, zadają sobie pytania: Jaką naukę da się wyciągnąć z błędu? Co poszło nie tak? Jaka była podstawowa przyczyna porażki? Co następnym razem można zrobić inaczej?
12. **Otwartość na krytykę** – osoby odporne psychicznie traktują krytykę jako rodzaj nauki.
13. **Problemy przekute w możliwości** – odporni psychicznie w problemach i komplikacjach widzą możliwość wzrostu i nauki.
14. **Codzienna wdzięczność** – odporni starają się doceniać wszystko, co im się przydarza.
15. **Praca nad ciałem** – odporni psychicznie dbają o swoje główne dobro: ciało. Regularnie ćwiczą, odżywiają się zdrowo, odpoczywają, śpią.

Rozwijanie odporności psychicznej – poziom zespołu

Odporność psychiczna może być także wykorzystywana do pracy z zespołami. Wśród zasad i działań wzmacniających odporność psychiczną na poziomie grupy można wymienić cztery obszary:

Kontrola

Ustalenie, kto jest za co odpowiedzialny; akceptacja, że niepowodzenia będą się zdarzać; uzgodnienie planu i wzajemne wspieranie się w jego realizacji; dawanie sobie przestrzeni, wsparcia i czasu do podniesienia się po porażce; ustalenie działań, jak obejść rzeczy, które nie są pod kontrolą grupy.

Wyzwanie

Ustalenie priorytetów zespołowych; rozpoznanie słabych i mocnych stron członków zespołu; traktowanie wyzwań i przeszkód jako szans; dzielenie zadań na mniejsze, częściowe; pilnowanie przerw na „doładowanie baterii”.

Zaangażowanie

Przegląd zasobów i źródeł energii oraz sposobów lepszego ich wykorzystania; rozpoznanie, co motywuje zespół/członków zespołu i uwzględnianie tego w planowaniu działań; ustalenie celów i terminów; proszenie o pomoc bez obaw; regularne spotkania, aby monitorować postępy; zadawanie sobie pytań.

Pewność siebie

Rozpoznawanie i korzystanie z mocnych stron; nieroztrząsanie błędów – przyjęcie zasady „uczymy się na błędach”; konstruktywna krytyka; pomaganie sobie w doskonaleniu umiejętności i wzmacnianie własnych możliwości; dawanie szansy na naprawienie błędu.



TOP7 zachowań pracowników dla zachowania zdrowia psychicznego

A jak każdy z nas może dbać o zdrowie psychiczne?

Poniżej znajdziesz 7 podpowiedzi.

1. Nawiązuj relacje – relacje społeczne, poczucie wspólnoty, docenianie innych mają kluczowe znaczenie dla dobrego samopoczucia i stanowią skuteczny bufor przeciw chorobom psychicznym, dlatego warto: porozmawiać, zamiast wysyłać wiadomość e-mail; zapytać współpracowników, jak minął weekend i naprawdę ich słuchać; porozmawiać z kimś nowym; zaproponować wspólną podróż do/z pracy; dowiedzieć się, jakie są pasje, zainteresowania drugiej strony.

2. Postaw na uważność – bycie uważnym na to, co się dzieje w obecnej chwili, umiejętność bycia tu i teraz (niewybieganie w przyszłość i niewracanie do przeszłości) pomaga niwelować lęk, frustrację, rozgoryczenie. Warto poświęcić choć kilka minut dziennie, aby cieszyć się chwilą i otoczeniem. Oto kilka pomysłów: przynieś roślinę do swojego miejsca pracy; zwróć uwagę na to, jak się czują lub zachowują się twoi koledzy; wybierz inną drogę do pracy, domu; odwiedź nowe miejsce na lunch.

3. Ucz się nowych rzeczy, poszerzaj swoje kompetencje

– wyznaczanie i realizacja celów, poznawanie nowych kwestii są silnie związane z wyższym poziomem dobrostanu. Dlatego dowiedz się czegoś o swoich współpracownikach; przeczytaj książkę; zapisz się na zajęcia, o których wielokrotnie myślałeś/myślałaś.

4. Dziel się – osoby, które zgłaszają większe zainteresowanie pomaganiem innym, częściej oceniają siebie jako szczęśliwe. Badania nad działaniami promującymi szczęście wykazały, że regularne bycie życzliwym dla innych choć raz w tygodniu przez okres sześciu tygodni wiąże się ze wzrostem dobrostanu.

5. Bądź aktywny/aktywna – ruch to nie tylko zdrowie fizyczne, ale również psychiczne. Regularna aktywność fizyczna wiąże się z niższymi wskaźnikami depresji i lęku. Bieganie, pływanie, siłownia, jazda na rowerze, spacer – wszystko to pozwala czuć się lepiej. Aby wprowadzić więcej ruchu do swojego życia, możesz: wchodzić schodami, a nie jeździć windą; iść na spacer w porze obiadowej; zorganizować „chodzone zebrania”; wysiadać przystanek

wcześniej w drodze do pracy/domu; zorganizować grupę sportową w pracy.

6. Dbaj o regenerację – odpowiednia liczba godzin snu (7-9 godzin); codzienny odpoczynek (w tym wychodzenie na przerwy); regularne odżywianie.

7. Nie bój się rozmawiać – jeśli uważasz, że twoje obciążenie wymyka się spod kontroli, skorzystaj z okazji, aby omówić je ze swoim przełożonym. Jeśli nie możesz w ten sposób rozwiązać problemu nierealistycznych celów, problemów organizacyjnych lub terminów, porozmawiaj ze swoim działem personalnym lub innymi odpowiednimi członkami personelu.

**Co już robisz dobrze,
a co warto rozwinąć?**

Opracowanie własne na podstawie: NEW Economics Foundation, <https://www.mind.org.uk/workplace/mental-health-at-work/>

Zainspiruj się. Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników

TiER1

TiER1 Performance Solutions

Jest firmą zatrudniającą ponad dwustu pracowników, zajmuje się pomaganiem innym firmom w maksymalizacji wydajności ich pracy, z naciskiem na ludzi. W 2015 roku TiER1 rozpoczął inicjatywę „Rozpocznij rozmowę” – w jej realizację włączyli się założyciele firmy, jeden z nich podzielił się osobistą historią na temat tego, jak problemy ze zdrowiem psychicznym wpłynęły na jego rodzinę, przyjaciół i kolegów. W ramach prowadzonych działań skupiono się na budowaniu świadomości i edukacji na temat oznak i objawów najczęstszych chorób, tzn. depresji, lęku, zaburzeń obsesyjno-kompulsyjnych, schizofrenii, zaburzeń afektywnych dwubiegunowych i uzależnień. Pokazano pracownikom, jak rozmawiać i wspierać osoby żyjące z chorobą psychiczną. Firma do komunikacji programu wykorzystwała różnorodne środki przekazu, np. niestandardową stronę internetową, badanie pracowników TiER1, infografikę wyników ankiety, codzienne e-maile, cotygodniowe refleksje i wyzwania, edukacyjne filmy video, quizy oraz narzędzia do samooceny.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników



GlaxoSmithKline

Firma farmaceutyczna, zatrudniająca ponad sto tysięcy pracowników. W programach skupiono się na działaniach budujących odporność psychiczną pracowników, jak i całych zespołów. Celem programów jest wyposażenie pracowników w umiejętność radzenia sobie z różnymi trudnymi sytuacjami życiowymi. Program osobistej odporności oraz programy Energy for Performance koncentrują się na pomaganiu ludziom w rozwijaniu umiejętności zwiększania ich energii poprzez koncentrację umysłową, emocje, poczucie sensu i celu, dbanie o energię fizyczną.

Program TeamResilience rozpoczyna się od oceny indywidualnej pracy, poczucia presji osobistej, a także strategii radzenia sobie z przeciążeniami. Następnie przy pomocy facylitatorów dane są zbierane w raport, a w zespole prowadzone są dyskusje na temat tego, jakie sposoby pracy warto zachować, jakie są źródła presji, które należy rozwiązać. Zespół opracowuje plan działania mający na celu zaradzenie źródłom presji. Zespołom zaleca się coroczne powtarzanie ocen w celu zmierzenia skutków po interwencji.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników



Cisco Systems, Inc.

Przedsiębiorstwo informatyczne zatrudniające 57 tysięcy pracowników. Cisco powołało Radę Zdrowych Partnerów składającą się z 12 działów wewnętrznych i 30 zewnętrznych dostawców, którzy wspólnie opracowują plan działania na cały rok. Każdy miesiąc poświęcony jest innemu zagadnieniu związanemu ze zdrowiem. Przykładem miesięcznego tematu w firmie Cisco był „Zdrowy rodzic, zdrowe dziecko”, który obejmował całodniowe prelekcje, filmy, informacje na temat depresji poporodowej, pokaz masażu niemowląt. W wydarzeniu mogli uczestniczyć partnerzy/partnerki zatrudnionych. W innym miesiącu zorganizowano wydarzenia wokół Dnia Badania Zdrowia Psychicznego. Pracownicy mają dostęp do platform edukacyjnych zawierających narzędzia do samooceny. Z kolei kadra zarządcza może korzystać z konsultacji, jak i wspierać pracowników, u których zauważono niepokojące sygnały, doradztwo dotyczy też zagadnień, jak radzić sobie w trudnych sytuacjach związanych z rolą kierownika.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników



Garmin International

Jest dostawcą urządzeń nawigacyjnych oraz urządzeń dla miłośników sportu, zatrudnia ponad 11 tysięcy pracowników. Firma zaczęła od realizacji typowych rozwiązań wellness związanych z odżywianiem oraz aktywnością fizyczną. Jednym z kolejnych tematów miał być dobrostan emocjonalny promowany poprzez kampanię podnoszącą kwestię zdrowia psychicznego. Jedną z obaw pomysłodawczyni projektu było, jak zareagują pracownicy na proponowaną kampanię – zespół składa się głównie z inżynierów płci męskiej (80% załogi, średnia wieku: 38 lat). Zaczęto od zrealizowania grup fokusowych, aby zbadać, w jaki sposób firma mogłaby wprowadzić tematy dotyczące zdrowia psychicznego do organizacji w sposób odpowiadający potrzebom zatrudnionych. Grupy fokusowe pokazały, że termin „zdrowie psychiczne” nie jest dobrze odbierany, nie zachęca do udziału w akcji, zamiast niego zaproponowano więc określenie „odporność psychiczna”. W komunikacji przedsięwzięcia nacisk miał być położony na wzmocnienie pracowników w tym obszarze, podkreślanie pozytywów. Na początku opracowano powieść graficzną pt. „Adventures in Resilience: The Amazing Workbook”, która zawierała informacje na temat odporności, wyznaczania celów, samoświadomości, wykorzystania swoich mocnych stron. Kolejnym krokiem było opracowanie 6-tygodniowej kampanii, na którą składały się: sesje prowadzone przez ekspertów ds. zdrowia psychicznego, podczas których przewidziano przestrzeń na rozmowę, dyskusję, przedstawienie własnych doświadczeń; cotygodniowe e-maile edukacyjne z dodatkowymi informacjami; tematy związane z życzliwością, szczęściem, uważnością, depresją i niepokojem, wsparciem społecznym; odpowiedzi, jak rozmawiać z dziećmi o zdrowiu psychicznym; udostępnienie pokoi do medytacji i refleksji. Przed realizacją projektu, a także po jego zakończeniu, pracownicy wypełniali kwestionariusze dotyczące m.in. objawów depresji.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników



Prudential Financial

Monitoruje i angażuje kierowników wyższego szczebla. Oferuje ubezpieczenia, produkty i usługi finansowe, ma ponad 22 tysiące pracowników. Działania proponowane w firmie oparte są na pięciu obszarach zdrowia, tzn. obszarze fizycznym, emocjonalnym, społecznym, duchowym, finansowym – inspiracją dla podejścia była definicja zdrowia przygotowana przez WHO. Firma bada wpływ przełożonych na samopoczucie pracowników, zwłaszcza w sytuacji zmiany przełożonego. Kadra wyższego szczebla za pomocą krótkich filmów pokazuje, jak rozmawiać, podejmować tematykę zdrowia psychicznego w organizacji.



Air Delta

Linie lotnicze mające 80 tysięcy pracowników na całym świecie. Delta wypracowała m.in. standardy pracy z osobami cierpiącymi na zaburzenia zachowania, takie jak depresja i lęk: pozwól pracownikowi pracować z domu przez część dnia lub tygodnia; zapewnij tymczasowe harmonogramy pracy w niepełnym wymiarze godzin; ogranicz rozproszenie uwagi w obszarze roboczym; przekaz pisemne instrukcje, podsumowania ze spotkań; podziel duże zadania na mniejsze; usprawnij komunikację; przekazuj częstsze informacje zwrotne na temat oczekiwań i wydajności.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników



Puget Sound Energy 2

Firma z branży energetycznej, zatrudniająca 2 900 pracowników. PSE stworzyło kampanię skupiającą się na zdrowiu psychicznym, wykorzystując treści wideo i komunikację wellness. Pracownicy spotykają się na comiesięcznych spotkaniach, które są dedykowane określonym treściom, np. radzeniu sobie ze stresem, sposobom reagowania, jeśli widzi się pracownika z oznakami depresji, uważności, aktywności fizycznej. Firma korzystała też z bezpłatnej platformy edukacyjnej, gdzie pracownicy i przełożeni mogli znaleźć materiały dla siebie. Aby zachęcić pracowników do udziału w programie, oferowano wyzwania, które wiązały się z otrzymaniem nagród (np. zniżek, kart podarunkowych, losowaniem upominków). Dodatkowym rozwiązaniem była infolinia dla pracowników, gdzie można było skorzystać z konsultacji psychologicznej. Z konsultacji i porad mogły również skorzystać rodziny zatrudnionych w PSE.



Johnson&Johnson

Koncern farmaceutyczny i kosmetyczny z 111 tysiącami pracowników. Firma ma opracowany program zarządzania stresem i budowania odporności psychicznej, który składa się z narzędzi do badania zdrowia psychicznego, treningu odporności oraz programu zdrowego odżywiania, promocji aktywności fizycznej i działań sprzyjających dobremu samopoczuciu. Program Johnson&Johnson WorkplaceResponse™ monitoruje depresję, problemy alkoholowe, lęk, zespół stresu pourazowego, zaburzenie afektywne dwubiegunowe oraz zaburzenia odżywiania.

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników



American Express

Oferuje rozwiązania w zakresie płatności, podróży i zarządzania wydatkami. American Express rozpoczęła program od anonimowego badania dotyczącego oceny ryzyka zdrowotnego wśród swoich pracowników. Pracownicy wyrazili zainteresowanie tematami stres, zdrowie psychiczne i zaburzenia zachowania i wskazali, że szukają wsparcia w tych obszarach. Firma oferowała wsparcie przez telefon – z pomocy skorzystało 4% zatrudnionych, następnie program rozszerzono o bezpłatne sesje konsultacyjne realizowane w ramach programu „Healthy Living”. Kolejnym krokiem było pojawienie się inicjatywy „Healthy Minds”, w której skupiono się na poprawie komunikacji na temat zdrowia psychicznego. Firma zachęcała do tego, aby poruszać kwestię zdrowia psychicznego podczas spotkań z pracownikami (w tym spotkań indywidualnych). Pracownicy otrzymywali testy, studia przypadków, schematy postępowania. Na bazie swoich doświadczeń American Express zachęca inne firmy do tego, aby zastanowiły się: czy monitorują warunki związane ze zdrowiem psychicznym; czy korzystają z uzasadnienia biznesowego, aby podjąć temat zdrowia psychicznego; czy w szeregach firmy jest oddelegowana osoba, która zajmuje się promocją zdrowia psychicznego; czy liderzy rozmawiają o zdrowiu psychicznym ze swoimi pracownikami i informują o dostępnych rozwiązaniach w firmie; czy oferowane są różnorodne formy wsparcia i promocji zdrowia psychicznego?

**Dobre praktyki w dbaniu
o zdrowie psychiczne
pracowników**



Pomysł na wspieranie pracowników: zajęcia dla rodziców na temat dbania o zdrowie psychiczne dzieci. Dlaczego to jest ważne?

- Szacuje się, że w Polsce 10–20% osób poniżej 18. roku życia ma dolegliwości, które spełniają kryteria jakiegoś zaburzenia psychicznego.
- W 2016 próbę samobójczą podjęło 475 osób poniżej 18. roku życia, co stawia Polskę w czołówce europejskiej, jeśli chodzi o samobójstwa wśród nieletnich.
- Na oddziały psychiatryczne trafiają dzieci z depresją, zaburzeniami zachowania, po traumatycznych przejściach, uzależnione od gier, środków odurzających, z problemami związanymi z jedzeniem.
- Do głównych obszarów zaburzeń psychicznych wśród dzieci i młodzieży należą: zachowania niedostosowane społecznie, niszczycielskie, agresywne; zaburzenia lękowe, zaburzenia nastroju; problemy i zaburzenia psychiczne związane z chorobą somatyczną i/lub niepełnosprawnością; całościowe zaburzenia rozwoju (np. spektrum zaburzeń autystycznych).

Dobre praktyki w dbaniu o zdrowie psychiczne pracowników



Inicjatywa **Take Your Break**

Workplace Strategies for Mental Health proponuje, aby zmienić podejście do przerw i poprzez odpowiednie ich zaprojektowanie poprawiać zdrowie psychiczne w miejscu pracy. Twórcy proponują trzy rodzaje aktywności: uspokajające, energetyzujące lub relaksujące. Pracownicy dostają podpowiedzi na temat tego, co mogą zrobić podczas krótkiej przerwy, aby stać się spokojniejszym, bardziej energicznym, wydajnym i zrelaksowanym fizycznie pracownikiem. Rozwiązania koncentrują się na poprawie zdrowia psychicznego pracowników, w tym osób, które mogą doświadczać depresji, zaburzeń lękowych lub nadmiernego stresu w pracy. Wśród przykładów „zdrowych” przerw znajdziemy np. zachętę do tego, aby prowadzić dziennik wdzięczności (obszar: spokój), pokręcić hula-hoop – dla śmiechu i aktywności fizycznej (obszar: doenergetyzowanie), żeby zrobić ćwiczenia oddechowe (obszar relaks).

Kontekst Polski... czyli jak Polacy spędzają przerwy

Badania przeprowadzone w 2019 roku przez Human Power wśród 2 342 pracowników dużych organizacji pokazują, że 37,5% badanych pracuje przez wiele godzin, nie robiąc sobie przerw, a niemal co drugi (48,5%) spędza przerwy w sposób, który nie sprzyja regeneracji, tzn. przerwy upływają na rozmowach o pracy, jedzeniu w pośpiechu, wykonywaniu obowiązków zawodowych, np. czytanie dokumentów, telefony służbowe. Human Power proponuje, aby o przerwie myśleć jako o składowej trzech czynników: zjeść i napić się, trochę się poruszać i zadbać o zasilające emocje.

Źródło: <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/newsletter/Healthy-Break-Activities>

humanpower

HUMANPOWER | DORADZTWO STRATEGICZNE | SZKOLENIA | KAMPANIE

Jesteśmy multidyscyplinarnym zespołem ekspertów – psychologów, lekarzy, neurobiologów, dietetyków, nauczycieli yogi, mindfulness, fizjoterapeutów, trenerów personalnych – specjalizujących się w zarządzaniu energią pracowników.

Wiemy, jak skutecznie zwiększać efektywność działania ludzi, wykorzystując ich naturalny, biologiczny potencjał. Nasze audyty energetyczne, programy wykładów i szkoleń oraz kampanie edukacyjne z zakresu podnoszenia efektywności dobowej, oparte są o najnowsze, światowe wyniki badań z obszaru neurobiologii, psychologii behawioralnej, medycyny sportowej oraz dietetyki.

Wspieramy organizacje, dzieląc się sprawdzonym podejściem do trwałej zmiany nawyków. Zwiększamy wiedzę, świadomość i indukujemy zmiany na poziomie konkretnych zachowań. Sprawiamy, że ludziom chce się dbać o ciągłe doskonalenie i własny poziom energii do działania.

OPRACOWANIE MERYTORYCZNE RAPORTU:

Patrycja Woszczyk, Małgorzata Czernecka

OPRACOWANIE GRAFICZNE: STUDIO YARE

KOORDYNACJA PROJEKTU I KONTAKT Z MEDIAMI:

Małgorzata Czernecka, tel. 501 402 809

malgorzata.czernecka@humanpower.pl,

Patrycja Woszczyk tel. 660 313 160,

patrycja.woszczyk@humanpower.pl