



práce
v souladu
se životem
Evropa v pohybu

Jak vytvořit podmínky pro pohodu na pracovišti

Průvodce podmínkami duševně zdravého pracoviště

Rady pro zaměstnavatele





Vydal:
BKK Bundesverband/Sekretariát ENWHP
Kronprinzenstrasse 6
45128 Essen
Německo

Autoři: Lee Knifton, Verona Watson (Nadace duševního zdraví), Heleen den Besten,
Dr. Robert Gründemann, Anja Dijkman (TNO)

Redaktor: Dr. Reinold Sochert (Sekretariát ENWHP)
Rok: 2009
Překlad: Jazyková agentura Skřivánek s.r.o.
Úprava: Státní zdravotní ústav Praha

Tato příručka nenahrazuje žádné národní pokyny pro zaměstnanost. Z tohoto důvodu žádná zde uvedená doporučení nejsou zárukou a nezastupují ani nepředstavují zákony a předpisy ETC (Sdružení pro zaměstnanost a pracovní výcvik). Naše síť a její organizační partneři se snažili, aby doporučení a komentáře byly přiměřené, nepředstavují však žádné právní rady, a proto neneseme žádnou zodpovědnost za jakékoli ztráty nebo škody, které by v důsledku těchto doporučení mohly vzniknout, ať již přímo, nebo nepřímo.



Obsah

	Strana
1. Úvod	04
2. Proč je duševní zdraví pro úspěšný podnik důležité?	06
3. Co mohou udělat zaměstnavatelé pro to, aby podpořili duševní zdraví a bránili stresu?	08
4. Co mohou udělat zaměstnavatelé pro podporu, udržení a zaměstnávání lidí s psychickými problémy?	11
5. Jak vytvořit pracoviště, které prospívá duševnímu zdraví? Akční plán v sedmi krocích	13



1. Úvod

Duševní zdraví je pro podnik důležité. Ve 21. století je dobrý duševní stav a zdraví pracovníků klíčovým faktorem pro úspěch vaší společnosti. Ale jak byste se měl jako zaměstnavatel začít zabývat problémy duševního zdraví ve vašem podniku? A jaké činnosti a strategie byste měl použít? V evropské kampani nazvané „Duševní zdraví a pohoda na pracovišti“ převzala Evropská síť pro podporu zdraví na pracovišti (ENWHP) iniciativu na pomoc udržování dobrého duševního zdraví na pracovišti.

Cílem této kampaně na podporu duševního zdraví je zvyšovat informovanost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců o této problematice.

V tomto návodu vysvětlujeme, proč a jak:

- podporovat kvalitu duševního zdraví na pracovišti;
- pochopit, které faktory vyvolávají stres a problémy s psychikou, a jak jim předcházet;
- přistupovat s porozuměním k zaměstnancům, u nichž se již takové problémy objevily;
- zpracovávat účinné strategie, jak znovu začlenit do kolektivu a zaměstnat pracovníky, kteří zažili problémy s duševním zdravím.

Světová zdravotnická organizace (WHO) definuje pozitivní duševní zdraví jako „stav dobrého pocitu (pohody), kdy každý jednotlivec dokáže využít své schopnosti, zvládá normální životní stres, dokáže produktivně a úspěšně pracovat a je schopen být přínosem pro svou komunitu. Zaměstnanci, kteří nemají duševní problémy, prostě pracují lépe.“

Psychické problémy mohou postihnout každého bez ohledu na jeho věk nebo prostředí, kde žije. Pokud změníte pracovní prostředí ve svém podniku a poskytnete svým zaměstnancům podporu, můžete zkrátit dobu trvání těchto potíží i jejich závažnost a urychlit odstranění těchto potíží.

Tento materiál je určen zaměstnavatelům a vedoucím. Najdete v něm praktické rady, jak řídit a podporovat pracovníky, kteří trpí stresem, úzkostí a duševními problémy. Má to být praktická pomůcka, jak pomáhat v rámci kampaně „Práce v souladu se životem – Evropa v pohybu“, a další informace najdete na webové stránce www.enwhp.org. Uvádíme zde také informace a rady pro zaměstnance a dále způsob, jak vyhodnotit náklady spojené s kvalitou duševního zdraví ve vašem podniku.



2. Proč je duševní zdraví pro úspěšný podnik důležité?

Existuje mnoho důvodů, proč by pro zaměstnavatele měla být podpora kvality duševního zdraví na pracovištích prioritou. Duševní zdraví zaměstnanců hraje velkou roli v jejich celkovém zdravotním stavu. V současné globální ekonomice je to významný faktor pro úspěšné podnikání. Čím dál tím víc podniků si dnes uvědomuje, že angažovanost zaměstnanců je pro jejich úspěch velice důležitá.

Pracovní náklady spojené s psychickými problémy zaměstnanců

Údaje o ekonomických nákladech, které souvisejí s duševním zdravím, jsou nekompromisní. Například ve Spojeném království studie dokazují, že běžné psychické problémy, jako jsou stres, úzkost a deprese, jsou zodpovědné za 60 milionů ztracených pracovních dní ročně. Náklady zaměstnavatelů způsobené snížením produktivity v důsledku psychických problémů jsou vyšší než u běžných zdravotních problémů a mnohem vyšší než počet pracovních dnů ztracených například kvůli pracovním sporům se zaměstnanci. Zlepšením duševního zdraví můžeme snížit náklady na absence a s tím spojený čas na zvládnání tohoto problému.

V posledních desetiletích se na základě stále se zvětšující globalizace celé ekonomiky a pokroků v technologiích rychle mění povaha práce samotné. To ovlivňuje náplň, organizaci a intenzitu lidské práce, což zase klade vyšší nároky na kompetence a dovednosti ve smyslu inovace, komunikace a sociální inteligence. Tyto rychlé změny v povaze práce mohou být pro zaměstnavatele výhodné, ale znamená to rovněž, že jsou kladeny vyšší nároky na poznávací, sociální a psychologické schopnosti zaměstnanců, a ti mohou pociťovat i větší tlaky. Duševní zdraví je klíčovým faktorem jak pro formování těchto dovedností, tak pro jejich účinné využívání na pracovišti.

V evropských zemích a na evropských pracovištích se ale stále častěji setkáváme s psychickými problémy. Přesto můžeme na pracovištích zajistit zdravé prostředí, které pomáhá v kvalitní práci. Záleží na zaměstnavatelích i na zaměstnancích, jestli z pracovišť udělají zdravé a přívětivé místo

po fyzické, duševní i společenské stránce.

Fakta a čísla o významu duševního zdraví

- 25 % Evropanů má během svého života nějaké psychické problémy.
- 27 % dospělé populace v Evropě, což je 93 milionů lidí, je postiženo nějakými psychickými problémy.
- Světová zdravotnická organizace (WHO) odhaduje, že do roku 2020 budou deprese druhou nejčastější příčinou předčasné smrti a invalidity na světě.
- Celkové náklady na duševní poruchy v Evropě se odhadují na 240 miliard eur ročně. Přímé náklady na terapii činí méně než polovinu této částky. Větší část této sumy je způsobena ztrátou produktivity, včetně neschopnek.
- V Evropě stále rostou absence, nezaměstnanost a odškodňování dlouhodobé pracovní neschopnosti způsobené stresem a psychickými problémy, které souvisejí s prací. Například asi 10 % dlouhodobých zdravotních problémů a pracovní neschopnosti můžeme připsat na konto duševních a emocionálních poruch.
- V Evropské unii dochází k 58 000 sebevražďám ročně. Ve srovnání s tím přichází o život při dopravních nehodách 50 700 lidí.

Produktivita a výkonnost

Zlepšení duševního zdraví může vylepšit i produktivitu a výkonnost. Dobré pracovní prostředí může pomoci zvyšovat morálku, týmového ducha i komunikaci. Fluktuační pracovníků je nižší stejně jako související náklady na nábor a zacvičení. Zdravé pracoviště může pomáhat lidem vyrovnávat se se změnami a obtížnými situacemi, což je zvláště důležité v náročných ekonomických podmínkách.

Pověst podniku

Zpracováním programů a strategie na podporu duševního zdraví můžete zlepšit i pověst svého podniku. To může ovlivnit vztah vašich budoucích zaměstnanců k vaší společnosti a zlepšit šance na získávání veřejných zakázek. Může to rovněž zlepšit vaši pověst u širší veřejnosti a u zákazníků jako podniku, který se nebojí společenské odpovědnosti. Pověst dobrého organizátora bude spojena i se zdravým a stimulujícím pracovištěm, kde osobní rozvoj pracovníků je součástí podnikové kultury.

Dobrá psychika je podmínkou celkového zdraví

Existuje mnoho důkazů, že špatné duševní zdraví a stres mohou vést ke zhoršení celé řady fyzických chorob. Patří mezi ně kardiovaskulární choroby, mrtvice a cukrovka. K tomu může dojít přímo, když duševní nepohoda ovlivní fyziologickou zranitelnost organismu, ale i nepřímo, zvyšováním závislosti na faktorech nesprávného způsobu života, jako je například kouření nebo spotřeba alkoholu. To jsou závažné sociální a pracovní problémy, ale znamená to rovněž, že zde existuje důvod, aby podnik začal jednat.

Právní a pojistné požadavky

V neposlední řadě existují i určité zákony, které mohou ovlivňovat stres a psychiku na pracovišti, jako je například směrnice EU o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci z roku 1989. Tyto předpisy se ovšem v různých zemích liší. U nás mezi ně patří i některá ustanovení Zákoníku práce.



3. Co mohou udělat zaměstnavatelé pro to, aby podpořili duševní zdraví a bránili stresu?

Pracoviště může být psychicky příjemným prostředím, které pracovníkům i pomáhá. Existuje celá řada opatření, která mohou pomáhat v udržování dobrého duševního zdraví zaměstnanců, v prevenci stresu a ve zvyšování jejich odolnosti. Skutečně dlouhodobých účinků lze však dosáhnout pouze systematickou podporou zdraví a strategií prevence, které budou vypracovány společným úsilím zodpovědných pracovníků na všech úrovních řízení. Pro zajištění kvality duševního zdraví zaměstnanců je důležitá kombinace a koordinace různých opatření jak na individuální, tak na organizační úrovni.

Které z následujících prvků lze použít nebo kombinovat jejich účinek, závisí na konkrétních požadavcích podniku.

Dlouhodobě méně stresu? Pouze pokud zlepšíte pracovní podmínky!

Cíl: Snížení a modifikace možných zdrojů stresu v pracovním prostředí.

Pokud jde o problémy s duševním zdravím, opatření zaměřená pouze na změnu chování jednotlivců nejsou nijak účinná ani pro zaměstnance ani pro podniky. Musejí být doplněna organizačními opatřeními zaměřenými na možné zdroje stresu v pracovním prostředí. To je ten jediný způsob, jak pozitivně ovlivňovat významné faktory na organizační úrovni, například uspokojení z práce, motivaci a produktivitu. Podívejte se na některé příklady organizačních opatření, která podporují kvalitu duševního zdraví.

- **Reorganizace špatně koncipovaných výrobních procesů**
Vzhledem k tomu, že se neustále zvyšuje intenzita práce, roste časový tlak a práce přibývá, nemůže žádný podnik očekávat, že jeho zaměstnanci zvýší svou výkonnost. Ve skutečnosti roste nebezpečí psychologických problémů se zápornými důsledky na psychiku zaměstnanců. Na rozdíl od všeobecného mínění potvrdily výzkumné studie skutečnost, že kratší pracovní doba a omezení přechasů neznamená automaticky snížení produktivity. Optimalizace pracovních procesů (například

různorodější práce, rotace na pracovních místech, pružná pracovní doba) a restrukturalizace úkolů s cílem snížení tlaku na pracovníky (například vytvoření dalších pracovních míst v administrativě, aby se kvalifikovaní pracovníci nemuseli takovými úkoly zabývat) mohou zaměstnance dlouhodobě motivovat. Tato opatření zároveň slouží k posílení dobrého duševního stavu pracovníků.

- **Zvýšení kontroly nad vlastní prací a posílení pravomoci pracovníků**
Zaměstnanci by měli mít určitý stupeň volnosti v tom, jak si organizují vlastní práci. Odborníci došli k tomuto závěru již před nějakou dobou. Možnost organizovat si samostatně svůj pracovní den a provádět zadané úkoly podle vlastního uvážení je významným faktorem, který může ovlivňovat i zdraví pracovníků. Jedním praktickým opatřením, kterým můžete v této oblasti začít, je dohodnout se na cílech, místo toho, abyste podrobně specifikovali celý pracovní proces.
- **Zaměstnanci by se měli podílet na rozhodování a řešení problémů**
Zaměstnanci by se měli podílet na přijímání důležitých rozhodnutí ať již prostřednictvím průzkumů nebo na příslušných fórech či diskusních setkáních. To je významným předpokladem pro zajištění kvality duševního zdraví pracovníků.
- **Vyváženost mezi vynaloženým úsilím a odměnou**
Existuje silná korelace nevyváženosti mezi vykonanou prací a odměnou za ni a následným negativním dopadem na duševní zdraví. Zaměstnavatelé by se měli v rozumné míře snažit omezit tento vliv na minimum například tím, že i nejméně placení zaměstnanci dostanou slušnou mzdu.
- **Zlepšování komunikace a zpětné vazby**
Zvyšování důvěry ve společnost a zlepšování kultury komunikace a spolupráce jsou pro podnik velice důležité. To pak zase hraje významnou úlohu v udržování kvality duševního života

zaměstnanců. Lze používat takové metody, jako je například výcvik ve správné komunikaci, verbální i neverbální, interní i externí, a školení v oblasti techniky řízení pracovníků a jejich chování. Zaměstnavatelé mohou vyškolit své vedoucí pracovníky tak, aby si osvojili vstřícný způsob řízení. Vedoucí by měl věnovat pozornost potřebám zaměstnanců, působit jako jejich zkušený a spolehlivý rádce nebo instruktor, podporovat tvůrčí schopnosti pracovníků, motivovat je a srozumitelně je seznamovat s cíli, kterých má být dosaženo.

- **Jasně vymezení rolí a očekávání**
Je důležité jasně sdělit, co mohou zaměstnanci od podniku očekávat, a jaké úkoly a povinnosti mají plnit. Pokud zaměstnanci zjistí, že zaměstnavatel nesplnil to, co slíbil, může to mít za následek snížení jejich motivace, snahy a výkonu.
- **Povzbuzování a posilování sociální podpory**
Sociální podporu samozřejmě nemůžete nijak regulovat. Ale můžete nastavit podmínky tak, aby se posílila vstřícnost a kultura jednání ve společnosti, tedy aby vaše rozhodování bylo pro zaměstnance průhledné, aby měli dostatek informací a aby vše bylo založeno na otevřeném dialogu a spolupráci na bázi vzájemné důvěry. Když například poskytnete zaměstnancům příležitost na nějaké mimopracovní aktivity nebo jim dáte čas navíc, aby pomohl svým kolegům, prokážete tím, že vedení záleží na tom, aby se pracovníci navzájem podporovali. Nejdůležitější zde je příklad, který vedení dává, a také to, když se vedoucí sami účastní těchto aktivit a používají sociální podporu jako jedno z kritérií v hodnocení výkonnosti pracovníků.
- **Další výcvik a zvyšování kvalifikace**
Průběžné vzdělávání a další školení jsou součástí každé dobré strategie osobního růstu personálu. Když poskytnete příležitosti pro osobní vývoj pracovníků, dosáhnete tím současně pod povrchem i podpory zdraví a podpory rozvoje charakteru zaměstnanců.

Zvládnání stresu je základním prvkem prevence duševních poruch.

Cíle: Odolnost vůči stresu díky tréninku a zvládnutí strategií vhodných pro každodenní používání.

Opatření zaměřená na zlepšování sociálních a individuálních dovedností ke zvládnání stresových situací mohou být účinná. To zdůraznila celá řada studií. Snižují se tím absence a choroby vyvolávané stresem a současně se zlepšuje kvalita pracovního života jak pracovníků, kteří takovými chorobami netrpí, tak těch, kterým toto nebezpečí hrozí, i těch, kteří jimi již trpí! Ústředním prvkem kampaně zaměřené na prevenci poruch v chování by proto měly být kurzy, které vysvětlí, jak stres zvládat nebo jak se stresu vyvarovat. Protože technik používaných v takových kurzech je tolik, jako je příčin stresu, podívejte se na některá doporučení:

- **Používání poznávací (kognitivní) techniky**
Instruktažní kurz by měl obsahovat prvky poznávací (kognitivní) terapie, což je forma behaviorální terapie. Toto poznávání zahrnuje postoje, myšlenky, hodnocení a přesvědčení. Techniky využívající kognitivně-behaviorální metodu mohou pomáhat lidem, aby si toto všechno uvědomili, porovnali se skutečností, změnili své iracionální postoje a „přenesli“ je vhodným způsobem do reality každodenního života. Pokud je to nutné, lze vypracovat i individuální strategie zvládnání stresu.
- **Používání víceúčelové metodiky**
V instruktažních kurzech byste měli využívat více technik, například kombinaci informačních materiálů, videa, nácviku vystupování v různých sociálních rolích nebo výuku pomocí modelů. Tímto způsobem získá školení charakter diskusního pracovního semináře, což je účinnější než pouhá výuka. Samozřejmě je důležitý i komplexní praktický trénink nově osvojených technik.
- **Udělejte trenéry ze samotných zaměstnanců**
Velmi účinné je vyškolit zaměstnance v tréninku svých kolegů. Tímto způsobem můžete výhodně využít efekt „sněhové koule“.

Relaxace jako optimální řešení.

Cíle: Snížit emocionální i fyzické napětí ve stresových situacích, povzbudit samoregulaci při zvládnání stresu.

Relaxační techniky jsou další dobrou preventivní metodou. Studie, které sledovaly chování, prokázaly, že symptomy stresu se dají oslabit využitím technik, jako je například uvolnění svalů, meditace nebo autogenní trénink. Relaxační techniky lze snadno vysvětlit a nevyžadují si velké úsilí ani náklady.

Zvládněte hněv cvičením.

Cíle: Snížit intenzitu hněvu, agrese, negativních pocitů, potlačit záporné myšlenky a postoje, zvýšit sebedůvěru, vytvořit sociální kompetence prostřednictvím skupinových aktivit.

Podle odborné literatury mohou snížit stres v práci i cvičení; buď jako sportovní činnost nebo zvyšování kondice (fitness), popř. v rámci skupin věnujících se běhu (jogging). Proto je vhodné zařadit tuto metodu do podnikové strategie prevence. Tělesné cvičení má celou řadu kladných psychologických účinků, například oslabení negativních pocitů nebo zvýšení sebeúcty díky tomu, že jsme se naučili zvládat obtížné situace. Současně mohou takové skupinové aktivity přispívat ke zlepšení sociálních dovedností a vzájemné podpory ve skupině.

Je důležité pečlivě vyhodnotit a uvážit potřeby

Pokud má být nějaká koncepce zajišťování kvality duševního zdraví a prevence stresu úspěšná, musíte ji pečlivě naplánovat ve spolupráci se samotnými zaměstnanci. Než začnete, je třeba provést systematickou analýzu potřeb, vytyčit konkrétní úkoly a pravidelně je aktualizovat a vyhodnocovat.

Zajišťování kvality duševního zdraví a prevence stresu

- www.csdz.cz
- Česká společnost pro duševní zdraví (psychosociální poradenství)
www.cmhcd.cz
- Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví
www.cmhcd.cz
- Změna – Stopstigma (projekt zaměřený proti předsudkům a diskriminaci psychiatrického onemocnění)
www.stopstigmapsychiatrie.cz
- Práce a vztahy (pomoc lidem s problémy na pracovišti)
www.workrelations.eu



4. Co mohou udělat zaměstnavatelé pro podporu, udržení a zaměstnávání lidí s psychickými problémy?

Psychické problémy mohou stejně jako běžné nemoci postihnout každého bez ohledu na věk a prostředí, ve kterém se pohybuje. Nejběžnější formou duševních problémů jsou deprese a úzkost. Celá řada symptomů je podobná příznakům, které lidé zažívají, když se ocitnou pod tlakem – nespavost, ztráta chuti k jídlu nebo, naopak zvýšená chuť k jídlu, únava, podrážděnost, obavy atd. Pokud tyto symptomy trvají příliš dlouho a mají závažný dopad na každodenní život, ukazuje to na možnou poruchu duševního zdraví.

Většina lidí se ze svých psychických problémů nějak dostane. U malé části populace, asi v jednom nebo ve dvou procentech případů, dochází k vážnějším a dlouhotrvajícím duševním poruchám, například ke schizofrenii, bipolárním poruchám nebo k vážné depresi, které vyžadují intenzivní a často dlouhodobou léčbu a podporu v celém dalším životě nemocného. Ovšem s určitou podporou se lidé mohou a dokážou uzdravit. Pokud k takové podpoře dojde včas, může to kladně ovlivnit závažnost i délku trvání duševní poruchy a urychlit uzdravení. Tím, že budete lidi informovat o příslušných příznacích v instruktážních kurzech a kampaních, zvyšujete šanci, že nemocní vyhledají pomoc včas. Zvyšuje to i šanci správné reakce vedoucích pracovníků. U zvláště stresujících povolání se pravidelné poradenství osvědčilo jak při zjišťování problémů, tak při odstraňování jejich negativního stigmatu.

Pokud psychické problémy přetrvávají, bude možná potřeba zhodnotit nebezpečí, které danému pracovníkovi hrozí a zvážit případné úpravy, které bude potřeba provést. Uvědomte si, že každý člověk je jiný, posuzujte člověka, nikoliv chorobu. Zajímáte k lidem kladný přístup a soustřeďte se na jejich přínos podniku a na to, aby se uzdravili. Je dobré požádat o pomoc specialistu nebo specializované služby, jako je pracovní lékařství, a když potíže přetrvávají, bude možná nemocný potřebovat nějakou oporu nebo lékařskou pomoc jinde než v práci. Zaměstnavatelé by se měli pokusit provést rozumné úpravy, pokud to bude potřeba. Ty mohou být různé podle potřeb pracovníka a povahy pracoviště, ale může to být například snížení nebo změna pracovní zátěže,

pružná pracovní doba, návrat do zaměstnání po etapách, volnost při stanovení pracovních přestávek nebo uvolňování na různé schůzky.

V případě, že pracovník, který trpí nějakými psychickými problémy, bude muset zůstat doma, měli byste se ho jako zaměstnavatelé zeptat, co máte říci jeho kolegům. To je stále citlivá otázka a mnoho lidí se o tom stydí mluvit se svými spolupracovníky, když se zase vrátí do práce. Abyste zabránili těmto problémům, měli byste být s takovými pracovníky, kteří nemohou chodit do práce, stále v kontaktu, jako byste byli s někým, kdo prodělává nějakou fyzickou nemoc, ať již nechodí do práce kratší nebo delší dobu, protože izolace takových zaměstnanců jim může způsobit určité potíže při návratu do práce – nemusejí se cítit v tu chvíli dobře a mohou pociťovat určitý stres. Snažte se umožnit, aby se takoví lidé mohli zajít neformálně podívat do práce ještě dřív, než do ní opět oficiálně nastoupí.

Dobří zaměstnavatelé se starají nejen o své současné zaměstnance, ale i o ty, kteří chtějí do podniku nastoupit a někdy trpěli podobnými psychickými problémy. Zaměstnávat někoho, kdo již zažil takové potíže, může být přínosem nejen pro něj, ale i pro podnik. Není legální diskriminovat uchazeče, kteří trpěli nebo trpí psychickými problémy. Dobří zaměstnavatelé by měli být vstřícní.

Můžete podniknout řadu akcí:

- Výchovné kampaně proti stigmatu psychického postižení se dnes pořádají v mnoha evropských zemích a zvláště pracoviště jsou pro ně velmi vhodným a důležitým místem. Zaměstnavatelé mohou využívat celé řady zdrojů v boji proti stigmatizaci.
- Naznačte jasně v inzerátech pro budoucí pracovníky, že jste ochotni spolupracovat i s pracovníky, kteří trpěli nějakými zdravotními problémy. Mnoho lidí se o tom bojí zmínit, když se ucházejí o práci, a při příslušném pohovoru byste je měli ujistit, že zachováte důvěrnost jejich údajů a budete k nim ohleduplní. Pokud již uchazeč měl nějaké psychické problémy,

kteří v důsledku způsobily dlouhodobou absenci v práci, pak se raději podívejte do lékařské zprávy nebo se zeptejte přímo uchazeče, místo abyste pátrali v posudku od předcházejícího zaměstnavatele.

- Můžete se rovněž spojit s místním úřadem práce nebo příslušnou pracovní agenturou pro handicapované pracovníky. V mnoha případech má zaměstnavatel, který se bude snažit zaměstnat pracovníky, kteří trpěli psychickými problémy, k dispozici pomoc různého typu.

Stigma, diskriminace a rekonvalescence



- Změna – Stopstigma (projekt zaměřený proti předsudkům a diskriminaci psychiatrického onemocnění) www.stopstigmapsychiatrie.cz.



Podpora, udržení a zaměstnávání lidí s psychickými problémy



- Česká unie pro podporované zaměstnávání www.unie-pz.cz.





5. Jak vytvořit pracoviště, které prospívá duševnímu zdraví? Akční plán v sedmi krocích

Krok č. 1: Začínáme: Komunikace a konzultace

Při zpracování programu duševního zdraví je důležité jasně vymezit vůdčí roli a smysluplný obsah. Klíčovým faktorem je angažovanost organizace v podpoře duševního zdraví všech zaměstnanců bez ohledu na jejich funkci v podniku. Jakýkoli program by se měl zabývat širokou problematikou zdravotních otázek a přinášet jednoznačné definice, to znamená:

- Podporovat duševní zdraví na pracovišti.
- Porozumět podmínkám, které vyvolávají stres a duševní problémy, a předcházet jim.
- Prokazovat podporu zaměstnancům, u kterých se rozvinuly psychické problémy.
- Zpracovat účinné strategie, jak znovu zařadit do kolektivu a zaměstnat pracovníky, kteří měli nějaké duševní potíže.

Kvalitou duševního zdraví a pocitem spokojenosti je nutné se zabývat na úrovni organizace. Všechny složky organizace hrají určitou roli v navrhování, realizaci, sledování a hodnocení příslušných strategií a praxe. V ideálním případě byste měli ustavit pracovní skupinu, která by se s tím zabývala a kde by mělo zastoupení vyšší vedení podniku, zaměstnanci, odbory/členové podnikové rady, zástupci personálního oddělení a pracovního lékařství.

Pokud se téma kvality duševního zdraví dostane na program akcí, je velmi důležité jasně definovat, co mohou zaměstnanci od podniku očekávat. Uvědomte si, že o krocích, které zařadíte do akčního plánu, musejí být informováni všichni zaměstnanci. Pracovníci by se měli podílet na rozhodovacím procesu při jednání o stresu a psychických problémech. Jejich angažovanost v této oblasti z nich udělá zastávce tohoto plánu, vyvolá jejich větší aktivitu v oblasti opatření a změn. Společnost může informovat svůj personál různými komunikačními prostředky, například po internetu, v informačních zpravodajích, na schůzích pracovních kolektivů a na školení.

Krok č. 2: Shromažďování informací

Je důležité radit se s vedoucími i zaměstnanci o silných i slabých stránkách přístupu vašeho podniku k problematice duševního zdraví a pohody na pracovišti. Průzkum s hodnocením rizika stresu vám pomůže získat informace, ale tyto informace musejí být ještě doplněny širším přehledem o podpoře duševního zdraví a zachování zaměstnanosti postižených pracovníků. V ideálním případě byste měli provést průzkum mezi zaměstnanci, abyste zjistili jejich potřeby a názory na program duševního zdraví. Měli byste rovněž provést na pracovištích vyhodnocení politiky podniku, obvyklé praxe a struktur ovlivňujících duševní zdraví a pocity spokojenosti:

- Průzkum u zaměstnanců. Jedná se o průzkum nebo konzultace se zaměstnanci s cílem zjistit, jak lze zlepšit faktory kvality duševního zdraví a pocitů spokojenosti a jak se jeví pracovní podmínky a organizace práce těm, kteří trpí problémy v této oblasti. To můžete naplánovat spolu se zaměstnanci a dát výsledkům širokou publicitu, abyste získali podporu a lepší pochopení výsledků. Pokud bude zpětná vazba nedostatečná, můžete zorganizovat diskusi pracovníků ve skupinách o této problematice.
- Podnikové hodnocení. Vyšší vedoucí pracovníci nebo pověřeni pracovníci by měli provést vyhodnocení pracoviště. To by mělo obsahovat důležité strategie podniku v oblasti podpory zdraví, zaměstnanosti a diskriminace. Můžete to provést dotazníkovou akcí obsahující informace, o kterých jsme se již zmínili. Dobré také je uspořádat schůze s vedoucími pracovníky na střední úrovni, případně se zaměstnanci, kde se bude diskutovat o současných pracovních situacích a o faktorech, které vyvolávají stres a potenciální psychické problémy (viz rovněž Dotazník duševního zdraví na pracovišti na adrese www.menthealthwork.cz).

Časné příznaky psychických potíží na úrovni podniku i jednotlivců

Podniková úroveň:

- nedokončená práce, pokles produktivity, více přesčasů;
- nižší kvalita práce (více chyb a defektů);
- menší vstřícnost vůči zákazníkům a špatné služby;
- zvýšená absence způsobená nemocí;
- špatná týmová spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Úroveň jednotlivců:

- změny v obvyklém chování lidí;
- špatná výkonnost;
- změny v emocionálním chování (plačtivost);
- problémy s kolegy;
- zvýšená absence způsobená nemocí, včetně častých krátkých nepřítomností.

Čím dříve si všimnete, že nějaký pracovník trpí psychickými problémy, tím lépe pro všechny. Když podniknete nějaká opatření včas, můžete zabránit tomu, že se zaměstnanec bude později cítit ještě hůře. Hlavní roli ve zjišťování případných překážek v prožívání normálního pracovního života zaměstnance a v jejich odstraňování by měli hrát právě vedoucí pracovníci.

Krok č. 3: Stanovení cílů

Abyste byli schopni vyhodnotit účinky vaší činnosti, je nutné stanovit si příslušné cíle. Může to být například toto:

- Snížit úroveň pracovního stresu v konkrétních oblastech o 10 % za rok.
- Snížit nemocnost způsobenou psychosociálními příčinami za dva roky o 5 %.
- Během příštích dvou let znovu zařadit do pracovního procesu/příp. nově zaměstnat dohodnutý počet zaměstnanců s dlouhodobými absencemi nebo problémy s duševním zdravím.

Měli byste v rámci skupiny projednat své názory na další cíle, které považujete za obecnější než je tento program, jako je například informovanost o daném programu, porozumění a připojení se k podniknutým iniciativám, vytvoření pocitu pohody.

Krok č. 4: Zpracování konkrétních plánů a opatření

Zformulujte plán, jak dosáhnout cílů, které jste si stanovili. Snažte se zkombinovat dlouhodobé plány podniku s řešeními, která mohou zajistit rychlý úspěch, mají velký dopad a jsou výhodná i v oblasti vztahu mezi náklady a ziskem. Je důležité, abyste pracovníky do tohoto procesu zapojili a aby tato opatření vycházela vstřícně jejich potřebám.

Příslušná opatření by měla být jednoznačně formulovaná a zacílená. Můžete se zaměřit na jednotlivé skupiny zaměstnanců (například na některé oddělení) nebo na celý podnik. U každé činnosti mějte na mysli tyto faktory: kdo ponese zodpovědnost, čeho má být dosaženo, kde, kdy a jak.

V této brožurě je načrtnuta celá řada iniciativ, které vám mají pomoci s vašimi plány. Nemusíte jít do přílišných detailů, ale doporučujeme, aby vaše plány obsahovaly následující prvky:

Složky, které by měl zahrnovat váš plán na zlepšení kvality duševního zdraví a pocitu pohody:

- informační kampaň,
- výcvik pracovníků i vedoucích,
- akce proti šikaně a diskriminaci,
- odstraňování zjištěných zdrojů stresu na pracovišti,
- připravené postupy, jak pomáhat lidem postiženým nějakými duševními problémy,
- nábor nových pracovníků nediskriminující lidí s psychickým postižením.

Krok č. 5: Realizace příslušných akcí a opatření

Na účinné realizaci programů na podporu kvality duševního zdraví by se měli podílet jak zaměstnanci, tak vedení podniku. Měly by být zapojeny všechny řídicí úrovně podniku a měla by být zajištěna dobrá komunikace na všech těchto stupních. Při zpracování svých plánů můžete zjistit, že některým vašim naplánovaným akcím pomohou již existující opatření, může jít například o boj proti šikaně, zvládání stresu nebo způsob nábory nových pracovníků. To je výhodné, protože programy týkající se duševního zdraví budou mít větší šanci na úspěch, pokud jsou již včleněny do širší strategie firmy.

Je ovšem důležité mít v písemné formě jasně formulovaný plán opatření v oblasti duševního

zdraví pro celý podnik. Díky tomu budete mít zpracovaný kompletní rozsah problémů v jediném dokumentu a budete si moci naplánovat koordinovanou odezvu. To vám umožní vyhodnocovat, jak si vedete v průběhu času v celém rozsahu problematiky duševního zdraví.

Krok č. 6: Hodnocení příslušných opatření

Vyhodnocujte účinky své činnosti a porovnávejte je s cíli, které jste si stanovili na začátku. Pokud existují mezi výsledky a cíli nějaké rozdíly, rozhodněte se, zda máte přijmout nějaké změny, které by vedly ke zlepšení situace. Takové hodnocení by se mělo vztahovat na jednoznačně měřitelné cíle, jako jsou absence pracovníků, ale můžete zhodnotit i jiné aspekty, například to, zda si jsou zaměstnanci vědomi vaší iniciativy, jak se v příslušné činnosti angažují, jejich pocit pohody.

Krok č. 7: Zařadte opatření, která se týkají podpory duševního zdraví, do celkové politiky vaší organizace

S tímto plánem akcí by měl být seznámen celý podnik a plán by se měl stát součástí jeho každodenní praxe. Aby se stal součástí hlavního programu celé společnosti, je třeba podniknout toto:

- Věnujte stálou pozornost jakýmkoli signálům stresu.
- Pořádejte pravidelné schůze zaměstnanců, kde budete hovořit o stresu a psychických problémech v práci a kde si stanovíte jasný časový rozvrh, jak a kdy dosáhnete zlepšení situace.
- Při každoročních osobních pohovorech se zaměstnanci, kde hodnotíte jejich výkon, s nimi proberte i jejich pracovní zatížení a psychický stav.
- Do cyklů plánování a kontroly zařadte i plán zlepšení duševního zdraví pracovníků.
- Zařadte problematiku duševního zdraví i do strategie norem jakosti podniku.
- Podporujte vedení podniku, aby vedlo příslušná školení a aby projevovalo zájem o psychické zdraví zaměstnanců.

Další informace k tématu: [Databáze strategie pro podporu duševního zdraví \(ProMenPol\) a příslušné nástroje](#)

www.mentalhealthpromotion.net/ – ProMenPol je projekt financovaný Evropskou komisí, kde se definují a shromažďují užitečné a praktické přístupy v oblasti podpory a ochrany duševního zdraví. V jeho databázi a souboru nástrojů najdete nástroje, které můžete používat při podpoře kvality duševního zdraví, rozdělené na tři oblasti: školy, pracoviště a bydliště starých lidí. V současné době obsahuje způsob přístupu do databáze nástrojů, založený na čtyřstupňovém procesu, realizace podpory duševního zdraví každé z těchto jednotlivých tří oblastí.

Jde o tyto čtyři fáze:

- příprava,
- potřeby analýzy a plánování,
- realizace/opatření,
- další sledování a vyhodnocování.

Od konce roku 2009 je k dispozici konečná verze tohoto souboru nástrojů, která přinese pokyny pro všechny tyto fáze realizace podpory duševního zdraví i zdokonalené vyhledávací funkce. Tyto návody (pro každou oblast jeden) poskytnou vodítko, jak krok za krokem postupovat při realizaci projektu podpory duševního zdraví od začátku až do konce.



práce v souladu se životem

Evropa v pohybu



Tento leták je součástí projektu Duševní zdraví a pohoda na pracovišti (Mental Health at Workplace) podporovaného Evropskou unií v rámci programů veřejného zdraví. Byl vytištěn s podporou grantu MZ ČR č. 9962 na rok 2009. Vydal Státní zdravotní ústav, Šrobárova 48, Praha 10. Vytiskl GEOPRINT, s.r.o., Krajinská 1110, Liberec. 1. vydání, Praha 2009. © Státní zdravotní ústav NEPRODEJNÉ



www.enwhp.org

Evropská síť pro podporu zdravého prostředí na pracovišti (ENWHP) byla založena v roce 1996 celou řadou organizací v oblasti zdravotnictví a bezpečnosti práce. Dnes již 31 členských zemí se shodují na stanovisku definovaném jako „Zdraví zaměstnanci ve zdravých podnicích“. V rámci probíhající spolupráce ENWHP vypracovala jednotná kritéria kvality a šíří příklady dobré praxe, aby posílila význam zdraví na pracovišti.

Sekretariát ENWHP a koordinační skupina pro kampaň „Evropa v pohybu“ má základnu v BKK Bundesverband v německém Essenu.

Kampaň „Duševní zdraví a pohoda na pracovišti“ je spolufinancována Evropskou komisí na základě programu ochrany veřejného zdraví na léta 2003 až 2008.