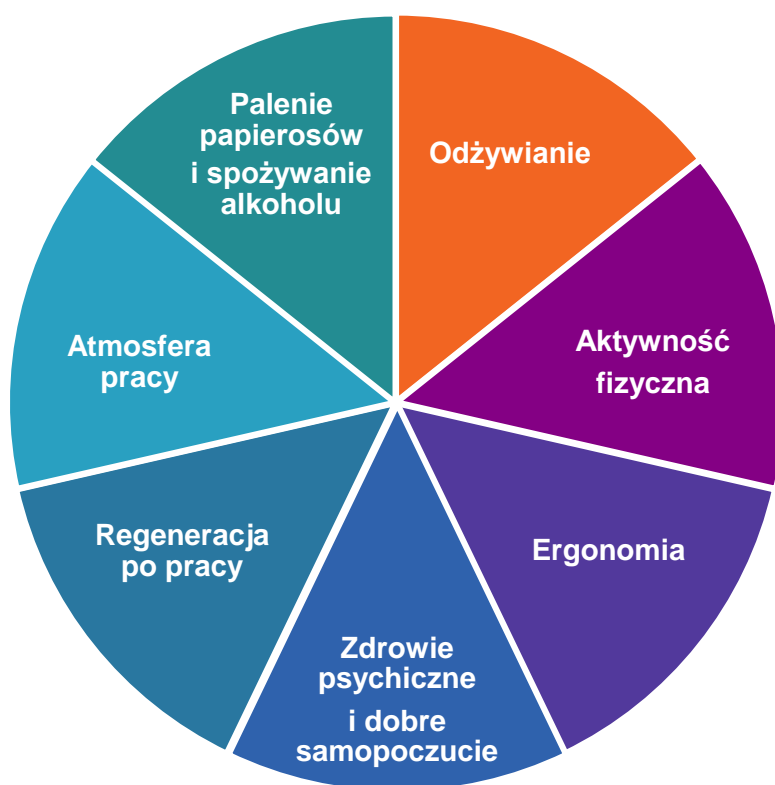




Wspieranie dobrostanu, zdrowia i aktywności zawodowej pracowników

PAKIET ROZWIĄZAŃ DLA ZAKŁADÓW PRACY



Pakiet materiałów został opracowany w ramach Joint Action CHRODIS PLUS, finansowanego przez Komisję Europejską, Third Health Programme (2014–2020); Numer umowy 761307.

Tłumaczenie i adaptacja materiałów do warunków polskich zostały wykonane w ramach Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021-2025, finansowanego przez Ministra Zdrowia; Cel Operacyjny 5: Wyzwania demograficzne. Zadanie 10: Edukacja w zakresie zarządzania zdrowiem starzejących się pracowników oraz opracowanie i upowszechnienie instrumentów promujących zdrowie i zachowania prozdrowotne w środowisku pracy; Numer umowy 6/23/85195/NPZ/2021/312/1243.



Oryginalne opracowanie

Dostępne pod adresem: <http://chrodis.eu/>

Autorzy oryginalnego opracowania:

Finnish Institute for Health and Welfare (THL), Finland: Eeva Rantala, Jaana Lindström, Päivi Valve
Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta (FINCB), Italy: Matilde Leonardi, Fabiola Silvaggi,
Chiara Scaratti, Erika Guastafierro, Claudia Toppo, Michela Eigenmann

National Institute for Public Health and the Environment (RIVM), the Netherlands: Karin Proper
Sandra van Oostrom

Podziękowania:

Francisco Javier Dolz López, Granada Metropolitan Health District (SAS), Spain; Francisco M. Ruiz Domínguez, Andalusian Regional Ministry of Health and Families (CSJA), Spain; Ulrike Rothe, Technische Universität Dresden (TUD), Germany; Lars Münter, The Danish Committee for Health Education (DCHE), Denmark; Jūratė Grubliauskienė and Neringa Petreikyte, Klaipėda's City Public Health Bureau, Lithuania

András Terebessy, Semmelweis University, Hungary; Jérôme Focaud and Isabelle Girard, The French National Cancer Institute (INCa), France; Joop van Griensven, Pain Alliance Europe (PAE), Belgium

Lyudmil Ninov, European Patients' Forum (EPF), Belgium; Leila Karhunen, University of Eastern Finland (UEF), Finland; Stefanie Mayrhofer, University of Applied Sciences, Wiener Neustadt, Austria; Mari Olkkonen, THL, Finland; Reetta Eerikäinen, THL, Finland; VTT Technical Research Centre of Finland Ltd., Finland

Pakiet materiałów w ramach Joint Action CHRODIS PLUS

Pakiet materiałów został opracowany w ramach Joint Action CHRODIS PLUS (<http://chrodis.eu/>), trzyletniej (2017-2020) inicjatywy w ramach Third Health Programme (2014–2020) mającej na celu dzielenie się najlepszymi praktykami, aby pomóc państwom członkowskim UE w zmniejszeniu obciążenia chorobami niezakaźnymi. CHRODIS PLUS został sfinansowany przez Komisję Europejską i uczestniczące organizacje partnerskie.

Tłumaczenie i adaptacja

Tłumaczenie i adaptacja materiałów do warunków polskich zostały wykonane w ramach Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021-2025, finansowanego przez Ministra Zdrowia; Cel Operacyjny 5: Wyzwania demograficzne. Zadanie 10: Edukacja w zakresie zarządzania zdrowiem starzejących się pracowników oraz opracowanie i upowszechnienie instrumentów promujących zdrowie i zachowania prozdrowotne w środowisku pracy; Numer umowy 6/23/85195/NPZ/2021/312/1243.

Autorzy adaptacji polskiej:

Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera: Krzysztof Puchalski, Eliza Goszczyńska, Sylwia Rutowicz, Kaja Staszewska, Edyta Klimczak, Anna Wolniakowska, Agnieszka Jankowska, Teresa Makowiec-Dąbrowska, Kinga Polańska



Pakiet materiałów „CHRODIS PLUS” ma na celu wsparcie zakładów pracy w tworzeniu warunków pracy i rozwiązań, które sprzyjają wzmocnieniu dobrostanu, zdrowia i zdolności do pracy, zapobiegają rozwojowi chorób przewlekłych i pomagają osobom z chorobami przewlekłymi kontynuować aktywność zawodową. Zaproponowane rozwiązania, w przypadku ich wdrożenia, mogą przynieść wymierne korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom, a także całemu społeczeństwu.

Pakiet materiałów składa się z dwóch części:

1) CHRODIS+ PORADNIK DLA MENEDŻERÓW - PROMOWANIE INTEGRACJI SPOŁECZNEJ ORAZ WSPARCIE ZDOLNOŚCI DO PRACY OSÓB Z CHOROBYMI PRZEWLEKŁYMI

Poradnik jest przeznaczony dla kadry wdrażającej działania prozdrowotne w firmach. Jego celem jest podniesienie świadomości i wiedzy menedżerów na temat korzyści płynących z integracji i dobrego zarządzania pracownikami, w tym pracownikami z chorobami przewlekłymi lub zagrożonymi wystąpieniem takich chorób. Poradnik stanowi źródło informacji i przykładowych rozwiązań w celu wzmocnienia integracji oraz zdolności do pracy osób z chorobami przewlekłymi, a także pracowników u schyłku aktywności zawodowej.

2) CHRODIS+ PAKIET ROZWIĄZAŃ DLA ZAKŁADÓW PRACY – WSPIERANIE DOBROSTANU, ZDROWIA I AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW

Pakiet rozwiązań dla zakładów pracy zawiera konkretne, oparte na dowodach i sprawdzone w praktyce działania, dzięki którym miejsca pracy mogą wspierać dobrostan i zdrowie oraz aktywność zawodową wszystkich pracowników, niezależnie od ich zdolności do pracy, stanu zdrowia i wieku. Zaproponowane rozwiązania mogą być pomocne w zapobieganiu chorobom przewlekłym. Pakiet rozwiązań służy zarówno jako lista kontrolna (pozwala zorientować się, które rozwiązania i w jakim zakresie zostały już wdrożone w zakładzie pracy), jak i generator pomysłów, a także ułatwia podejmowanie konkretnych i możliwych do wykonania działań na rzecz miejsca pracy wspierającego zdrowie.



Spis treści

1. Wstęp

2. Odżywianie

- 2.1. Zwiększenie wiedzy i umiejętności
- 2.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy
- 2.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników
- 2.4. Motywowanie do działania

3. Aktywność fizyczna

- 3.1. Zwiększenie wiedzy i umiejętności
- 3.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy
- 3.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników
- 3.4. Motywowanie do działania

4. Ergonomia

- 4.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności
- 4.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy
- 4.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników
- 4.4. Motywowanie do działania

5. Zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie

- 5.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności
- 5.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy
- 5.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników
- 5.4. Motywowanie do działania

6. Regeneracja po pracy

- 6.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności
- 6.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy
- 6.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników
- 6.4. Motywowanie do działania

7. Atmosfera pracy

- 7.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności
- 7.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy
- 7.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników
- 7.4. Motywowanie do działania



8. Rzucanie palenia tytoniu i ograniczenie nadmiernego spożycia alkoholu

- 8.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności
- 8.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy
- 8.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników
- 8.4. Motywowanie do działania

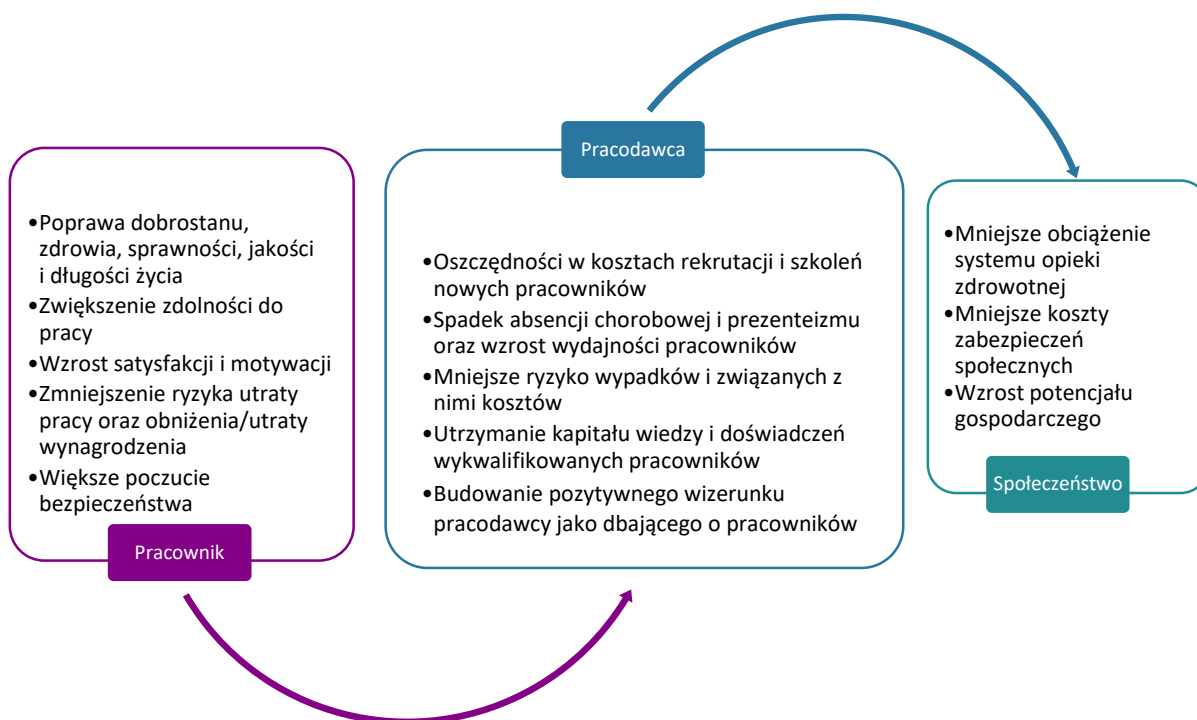
Załącznik 1. Czynniki ułatwiające skuteczne wdrożenie działań promujących dobrostan, zdrowie i aktywność zawodową w miejscu pracy oraz zachęcające pracowników do korzystania z tych działań



1. Wstęp

Dlaczego warto inwestować w dobrostan, zdrowie i aktywność zawodową pracowników?

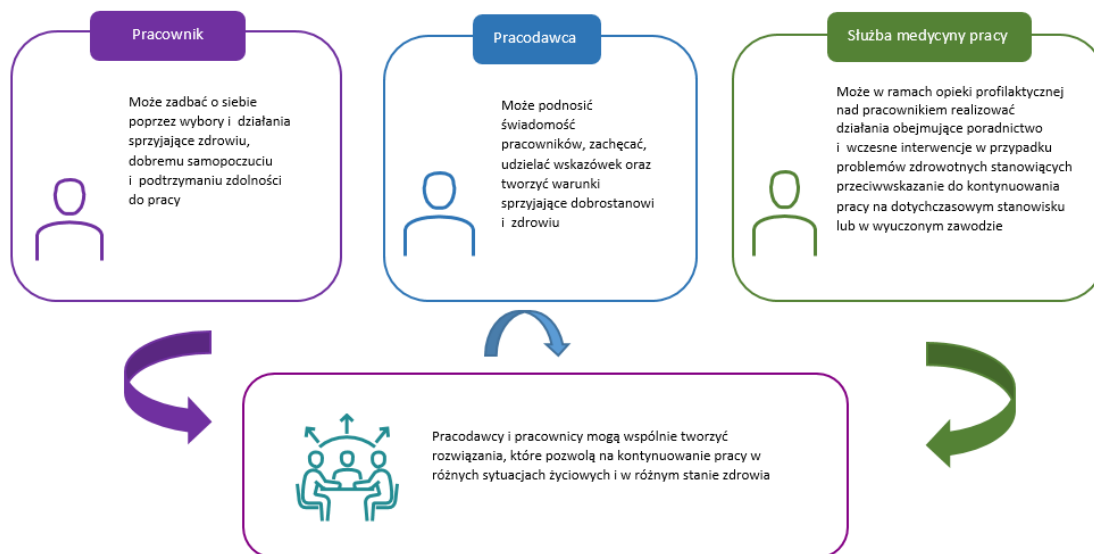
Wspieranie dobrostanu, zdrowia i aktywności zawodowej wszystkich pracowników, bez względu na wiek, przynosi wymierne korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom, a także społeczeństwu (**ryc.1**).



Rycina 1. Korzyści z inwestowania w dobrostan, zdrowie i aktywność zawodową pracowników

Zdrowy styl życia w miejscu pracy to sprawa wszystkich

Pracodawcy, służba medycyny pracy i pracownicy mogą współpracować na rzecz podtrzymania i poprawy dobrostanu, zdrowia i aktywności zawodowej (**ryc. 2**). Niniejsze opracowanie prezentuje wskazówki oraz propozycję konkretnych rozwiązań dla pracodawców, które pomogą stworzyć miejsce pracy rozwijające się dzięki dbałości o pracowników.



Rycina 2. Współpraca pracodawców, służby medycyny pracy i pracowników w zakresie promowania dobrostanu, zdrowia i aktywności zawodowej

Z czego składa się ten pakiet rozwiązań dla zakładów pracy?

Pakiet rozwiązań dla zakładów pracy przedstawia działania, dzięki którym miejsce pracy może wspierać dobrostan, zdrowie oraz zwiększać aktywność zawodową pracowników, niezależnie od ich obecnej zdolności do pracy, stanu zdrowia i wieku. Zaproponowane rozwiązania, w przypadku ich wdrożenia, mogą przyczynić się do zmniejszenia ryzyka wystąpienia chorób przewlekłych takich jak choroby układu krążenia, układu oddechowego, cukrzyca typu 2, zaburzenia mięśniowo-szkieletowe, zaburzenia zdrowia psychicznego. Więcej informacji na temat niektórych z najczęstszych chorób przewlekłych można znaleźć w CHRODIS+ PORADNIK DLA MENEDŻERÓW.

Dla kogo przeznaczony jest pakiet rozwiązań dla zakładów pracy?

Pakiet rozwiązań dla zakładów pracy jest przeznaczony dla wszystkich zainteresowanych promowaniem dobrostanu i zdrowia pracowników: przedstawicielei działów kadr, kierownictwa zakładów pracy, służby medycyny pracy.

W jaki sposób opracowano pakiet rozwiązań dla zakładów pracy?

Rozwiązania wypracowane w projekcie CHRODIS PLUS wybrano na podstawie analiz obejmujących systematyczne przeglądy literatury oraz wywiadów przeprowadzonych z menedżerami i pracownikami zakładów pracy z różnych branż, a także specjalistami ds. dobrostanu i zdrowia w kilku krajach europejskich. Celem tych analiz było zebranie dowodów naukowych i danych empirycznych na temat skutecznych i możliwych do wprowadzenia rozwiązań, jakie zakłady pracy mogą podjąć w celu promowania dobrostanu, zdrowia i aktywności zawodowej pracowników oraz w celu zapobiegania rozwojowi chorób przewlekłych. Adaptacja do warunków polskich wykonana została przez



multidyscyplinarny zespół ekspertów Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, w tym specjalistów promocji zdrowia w miejscu pracy, zarządzania kapitałem ludzkim, psychologii zdrowia i pracy, fizjologii pracy i ergonomii, zdrowia publicznego oraz medycyny pracy.

Jak skonstruowany jest pakiet rozwiązań dla zakładów pracy?

Treść Pakietu rozwiązań podzielona jest na siedem powiązanych ze sobą wyzwań istotnych dla dobrostanu i zdrowia pracowników: odżywianie się, aktywność fizyczna, ergonomia, zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie, regeneracja po pracy, atmosfera pracy, niepalenie tytoniu i ograniczenie spożycia alkoholu. Każde miejsce pracy posiada potencjał, aby je rozwijać. W ramach każdego wyzwania zaproponowano działania przypisane do czterech głównych obszarów: wzmacnianie wiedzy i umiejętności, tworzenie wspierającego środowiska pracy, budowanie prozdrowotnej polityki i motywowanie do działania (**ryc.3**). Wiele proponowanych rozwiązań można stosunkowo łatwo wprowadzić w zakładzie pracy, co oznacza, że ich realizacja na ogół nie wymaga dużych nakładów finansowych. Oznaczono je symbolem:

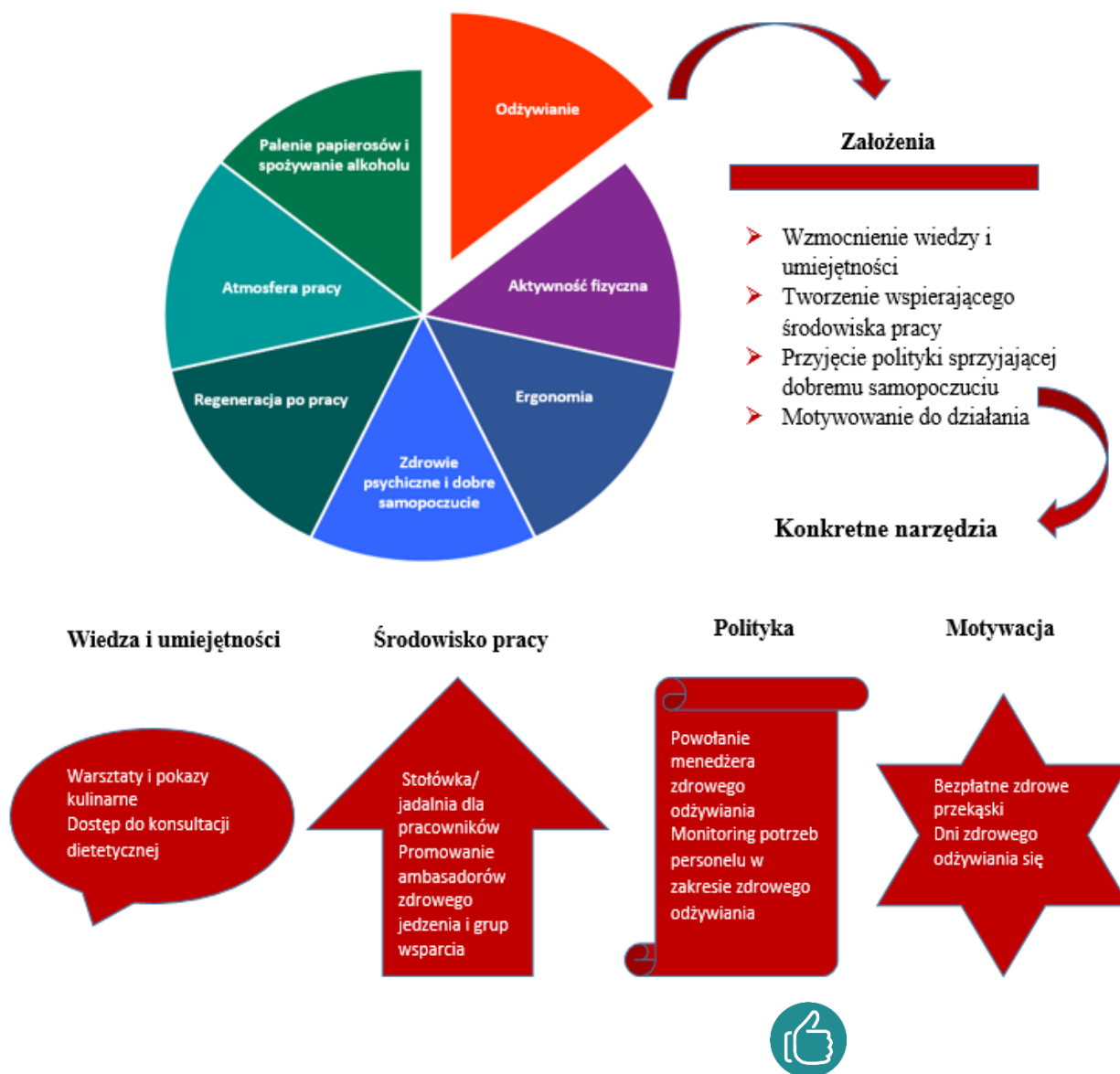


Jak korzystać z pakietu rozwiązań dla zakładów pracy?

Pakiet rozwiązań może być stosowany zarówno jako lista kontrolna (pozwala zorientować się, które wyzwania zdrowotne, a w nich które obszary zostały zaopiekowane w zakładzie pracy), jak i generator pomysłów na rozbudowanie i doskonalenie działań. Szczegółowe rozwiązania przedstawione w Pakiecie są przykładowymi, mogą być więc wybierane stosownie do specyfiki danego miejsca pracy, zmieniane i dostosowywane do konkretnych potrzeb i możliwości. Rekomenduje się, by w ramach każdego wyzwania zdrowotnego łączyć działania prozdrowotne ze wszystkich czterech obszarów.

W **Załączniku 1** zestawiono czynniki ułatwiające wdrożenie działań promujących dobrostan, zdrowie i aktywność zawodową pracowników.

Zaleca się, by planowanie i wdrażanie działań w ramach przedstawionych wyzwań zdrowotnych poprzedzić diagnozą subiektywnej oceny stanu zdrowia personelu i związanego ze zdrowiem stylu życia pracowników. Narzędzia do takiej diagnozy, wraz z instrukcją ich zastosowania oraz interpretacji wyników, dostępne są na stronie <https://pracanazdrowie.pl/kwestionariusz-do-diagnozy-zachowan-i-postaw-pracownikow-wobec-zdrowia/>



Rycina 3. Struktura Pakietu rozwiązań i przykładowe rozwiązania w ramach każdego podejścia



2. Odżywianie

Odżywianie się to ważna fizjologiczna potrzeba organizmu zaspokajana na ogół kilka razy w ciągu doby. Stąd większość osób, które spędzają w pracy przynajmniej 8 godz., spożywa w tym czasie jeden lub kilka posiłków. Jedzenie to czynnik znacząco wpływający na stan zdrowia: witalność i zasoby energii, odporność lub podatność na choroby, wygląd ciała, odczuwane dolegliwości i przebieg występujących schorzeń, stany emocjonalne i komfort psychiczny. To czynność zajmująca przeciętnie, wraz z przygotowaniem posiłków, ponad 3 godz. w ciągu doby. Pochłanianie blisko czwartą część budżetu większości gospodarstw domowych, a więc jest ich istotnym obciążeniem. W

sytuacji kryzysu skutkuje to poszukiwaniem tańszej żywności lub/i ograniczeniem konsumpcji. Jedzenie to dla wielu coś więcej, niż tylko posiłki: to pasja, okazja do interakcji społecznych (wspólne spożywanie śniadań, obiadów i kolacji), temat do rozmów i refleksji, wspólne zainteresowania będące podstawą budowania relacji.

Sposób odżywiania się pracowników znacząco wpływa na funkcjonowanie firmy. Poprzez wpływ na stan zdrowia kształtuje zdolność do pracy, produktywność, zakres i koszty absencji oraz zjawisko prezenteizmu. Obiektywna ocena jakości diety pracowników w Polsce często wypada niekorzystnie. Dlatego poprawa tej jakości jest potencjałem, który można wykorzystać dla wzmocnienia zdrowia personelu i wzrostu konkurencyjności firmy. Posiłki w czasie pracy (m.in. ich dostępność, smak i estetyka, warunki i koszty konsumpcji) to także ważny aspekt doświadczeń pracowników, generujący różne emocje, wpływający na samopoczucie, ocenę wizerunku miejsca pracy, motywację do realizacji celów zawodowych, poziom zaangażowania w pracę.

W sondażach zdecydowana większość (60–80%) pracowników przyznaje, że głód utrudnia im pracę i obniża efektywność. Dwie na trzy osoby deklarują, że w pracy zdarza im się odczuwać głód, natomiast połowa z nich mówi, że często zmaga się z uczuciem głodu.

Większość zatrudnionych nadaje duże znaczenie jedzeniu i zdrowemu odżywianiu się. Jednocześnie blisko połowa uważa, że w pracy trudno jeść zdrowo: łatwiej sięgnąć po niezdrową przekąskę, niż pełnowartościowy posiłek. Za zdrowe uznają posiłki odżywcze i urozmaicone, dostosowane do indywidualnych potrzeb organizmu, które mogą spożywać w spokoju. Ważne też, by były nie tylko zdrowe, ale i smaczne, łatwe do przygotowania lub zamówienia, w przystępnej cenie (co czwarty pracownik ogranicza zakupy jedzenia, a blisko 2/3 wybiera tańsze produkty) oraz by w pracy był dogodny czas na ich konsumpcję. Zdecydowana większość (ok. 80%) uważa, że pracodawca powinien ułatwiać zdrowe odżywianie się w pracy i współfinansować posiłki, oraz oczekuje, że będzie to robił.

Zakład pracy może znacząco wspierać zdrowe odżywianie się pracowników, wychodząc naprzeciw ich potrzebom i oczekiwaniom oraz dbając o konkurencyjność firmy. Wsparcie może polegać m.in. na:





- takim zorganizowaniu czasu pracy, by pracownicy mogli jeść regularnie i bez nadmiernego pośpiechu, w higienicznych i estetycznych warunkach, w przyjaznej atmosferze społecznej;
- ułatwianiu zakupu urozmaiconych produktów spożywczych i posiłków w czasie/miejscu pracy i współfinansowaniu ich kosztów;
- promowaniu żywności o wysokich walorach zdrowotnych i profesjonalnej pomocy pracownikom w doborze menu do ich indywidualnych potrzeb oraz w radzeniu sobie z problemami związanymi z dietą;
- rozwijaniu świadomości pracowników w obszarze powiązań jedzenia ze zdrowiem i dobrostanem oraz ich motywacji do zdrowego odżywiania się.

Zaleca się, aby wszystkie organizowane dla pracowników porady i szkolenia dotyczące odżywiania się były konsultowane lub prowadzone przez uprawnionych specjalistów ds. żywienia, dietetyki, zdrowia, kształtowania zachowań żywieniowych. Współpracę z takimi specjalistami rekomenduje się też przy tworzeniu menu promowanego i serwowanego w miejscu pracy (w stołówkach pracowniczych, salach rekreacyjnych, na konferencjach itp.).

Więcej na temat zdrowego odżywiania oraz materiały do bezpłatnego wykorzystania dostępne na:

<https://pracnazdrowie.pl/odzywianie>







2.1. Zwiększenie wiedzy i umiejętności




Narzędzie	Opis	
Przekaz informacji	Zapewnienie pracownikom (i ich rodzinom – co jest szczególnie ważne w przypadku mężczyzn, którzy rzadziej samodzielnie przygotowują posiłki) możliwości korzystania ze zróżnicowanych (najlepiej interaktywnych) form zdobywania wiedzy na temat wybranych (przez specjalistę lub/i zgłaszanych przez pracowników) zagadnień zdrowego odżywiania się. Edukacja taka może być organizowana przez pracodawcę lub powierzona wyspecjalizowanemu dostawcy usług prozdrowotnych dla firm i prowadzona zarówno w czasie pracy, jak i po niej, np. w formie krótkich bezpośrednich prelekcji/wykładów, webinarów, stanowisk informacyjnych obsługiwanych przez ekspertów. Materiały eksperckie (tworzone specjalnie na potrzeby firmy, udostępnione w ramach szerszych projektów edukacji zdrowotnej lub pobrane z sieci, gdy są w otwartym dostępie) oraz warte polecenia witryny internetowe z informacjami o odżywianiu mogą być udostępniane pracownikom poprzez wewnętrzne newslettery kolportowane w intranecie, firmowe gazety, tablice informacyjne (tradycyjne, elektroniczne) lub ulotki przygotowane specjalnie w tym celu.	
Warsztaty i pokazy kulinarne	Rozwijanie umiejętności przygotowania zdrowych posiłków, m.in. poprzez prezentacje kulinarne organizowane na żywo lub online, wspólne gotowanie i degustacje na wydarzeniach/spotkaniach firmowych, ułatwianie pracownikom wzajemnej wymiany pomysłów, przepisów i technik kulinarnych. Można tu wykorzystać publikowane w otwartym dostępie nagrania zamieszczone w sieci, nawiązać współpracę ze znanym profesjonalnym kucharzem lub/i zaangażować własnych pracowników utalentowanych w tej sferze.	
Narzędzia do samokontroli	Umożliwienie pracownikom korzystania (na komputerze/smartfonie) z cyfrowej platformy/aplikacji do monitorowania własnych zachowań związanych ze zdrowiem, w tym praktyk żywieniowych i diety (np. w formie dziennika żywieniowego), która umożliwia m.in. samodzielną ocenę realizowanych wzorców żywieniowych oraz postępów w osiągnięciu osobistych bądź grupowo uzgodnionych celów związanych ze zdrowym jedzeniem.	
Dostęp do konsultacji	Zorganizowanie dla pracowników lub ułatwienie im osobistych konsultacji z dietetykiem i/lub psychodietetykiem, np. poprzez częściową refundację korzystania z zewnętrznych, ogólnodostępnych usług tego typu, albo włączenie ich do sponsorowanego pracownikom pakietu opieki medycznej lub psychologicznej. Dobrze, gdy osoby udzielające konsultacji będą ekspertami nie tylko w dziedzinie dietetyki, ale także w obszarze zmiany zachowań zdrowotnych.	

2.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy



Środowisko fizyczne

Narzędzie	Opis	
Ułatwienia zakupu jedzenia w pracy	Możliwość dogodnego (także wspieranego finansowo przez pracodawcę) zakupu produktów spożywczych lub/i gotowych posiłków w czasie/miejscu pracy, np. w firmowych bufetach/kantynach/stołówkach, automatach vendingowych, poprzez internetowe aplikacje/platformy do zamówień i dostaw żywności, usługi zewnętrznych firm cateringowych itp.	
Infrastruktura ułatwiająca samodzielne	Udostępnienie kuchni lub/i sprzętu kuchennego (np. lodówki, kuchenki mikrofalowej, ekspresu do kawy, zastawy stołowej) do użytku pracowników, aby umożliwić im właściwe przechowywanie produktów spożywczych przyniesionych do pracy i przygotowanie posiłku. Jest to szczególnie ważne w przypadku osób pracujących poza	



przygotowanie posiłków	budynkami zakładu pracy (np. w branży budowlanej). Z tym wiąże się potrzeba zapewnienia odpowiedniej infrastruktury higieniczno-sanitarnej.	
Stołówka/jadalnia dla pracowników	Umożliwienie pracownikom spożywania posiłków (zarówno tych zakupionych w pracy, jak również przyniesionych) w łatwo dostępnej, ergonomicznie i estetycznie urządzonej jadalni/kantynie/stołówce w miejscu pracy (lub w barze/restauracji, z którą zakład pracy podpisał umowę dotyczącą żywienia pracowników).	
Krany/dystrybutory z wodą do picia	Krany z wodą do picia lub dystrybutory wody w miejscach łatwo dostępnych dla wszystkich pracowników, z nielimitowaną możliwością korzystania.	
Udogodnienia dla pracowników zmianowych	Możliwość zakupu posiłków w miejscu pracy przez pracowników nocnej zmiany (np. zapewnienie dostępnych całą dobę automatów ze sprzyjającymi zdrowiu przekąskami, platform umożliwiających zamawianie gotowych posiłków, lodówek do przechowywania żywności).	
Preferencje dla zdrowej żywności	Uczynienie zdrowej żywności opcją pierwszego wyboru, np. przy planowaniu menu stołówki pracowniczej, zakupach przekąsek oferowanych podczas firmowych spotkań i wydarzeń, w formularzach używanych do zamawiania żywności na wydarzenia firmowe.	
Wyróżnianie zdrowej żywności	Widoczne i spójne oznaczanie (np. system Nutri-Score lub kodowanie kolorami świateł drogowych) i atrakcyjne pozycjonowanie zdrowych produktów/posiłków oferowanych w miejscu pracy (zwłaszcza tych, których dotyczą przekazy edukacyjne kierowane do pracowników). Dotyczy to zarówno menu (np. zdrowe opcje na początkowych pozycjach), jak ekspozycji produktów/posiłków – m.in. umieszczanie ich w miejscach dobrze widocznych (np. na wysokości oczu) i łatwo dostępnych, w formach i opakowaniach ułatwiających bezpośrednią konsumpcję (np. owoce i warzywa oferowane na spotkaniach są umyte, w razie potrzeby obrane i pokrojone na kawałki).	
Zwiększanie podaży i różnorodności zdrowej żywności w miejscu pracy	Zwiększanie zakresu/różnorodności oferty zdrowej żywności w menu stołówek/bufetów/automatów dostępnych w miejscu pracy i wśród przekąsek bezpłatnie oferowanych przez pracodawcę (np. serwowanych podczas spotkań) wraz z ograniczaniem zakresu oferty niezdrowych produktów/posiłków. Jednoczesne zwiększanie uświadomienia/dostrzegania przez pracowników tej różnorodności (np. poprzez komunikację o nowościach w zdrowym menu, podawanie odmiennych rodzajów owoców i warzyw w osobnych naczyniach zamiast mieszania ich), przy jednoczesnym ograniczaniu różnorodności (i dostrzegania różnorodności) dostępnych niezdrowych produktów/posiłków (np. poprzez podawanie słodczy we wspólnym, niewielkim naczyniu).	

Środowisko społeczne

Narzędzie	Opis	
Aprobata zwierzchników dla zdrowego odżywiania	Pracodawca, wyższe kierownictwo i bezpośredni przełożeni mogą ułatwić pracownikom zdrowe odżywianie, komunikując, że jest to dla nich (osobiście i dla firmy/organizacji) ważna sprawa (i dlatego ważna), otwarcie aprobując prozdrowotne wzory/praktyki żywieniowe pracowników i wspierając je rozwiązaniami w środowisku pracy, a także bezpośrednio zachęcając pracowników do takiego postępowania (bez wywierania presji). Dobrze, gdy kadra kierownicza będzie otwarcie realizować prozdrowotne praktyki w obszarze jedzenia.	
Promowanie ambasadorów zdrowego jedzenia i grup wsparcia	Zachęcanie pracowników zainteresowanych zdrowym jedzeniem do dzielenia się swoją pasją i wspieranie ich w tym (np. poprzez promocję w firmowych newsletterach, organizowanie spotkań). Promowanie i wspieranie (w przestrzeni offline i online) oddolnych (indywidualnych i grupowych) inicjatyw pracowniczych związanych ze zdrowym jedzeniem. Wsparcie grupowych inicjatyw (np. spotkań „klubu smakoszy”)	



Atmosfera akceptacji dla prozdrowotnych wyborów

ma szczególne znaczenie, gdyż grupa tworzy dodatkowe mechanizmy stymulujące aktywność jej członków.

Powszechne w wielu środowiskach niesprzyjające zdrowiu przekonania, preferencje i praktyki żywieniowe często są na tyle silnie ugruntowane, że przybierają postać norm społecznych. To znacząco utrudnia dokonywanie prozdrowotnych wyborów, bo chcąc to robić osoby muszą przeciwstawić się niekorzystnym normom grupowym (dotyczącym np. jedzenia na stanowisku pracy, niejedzenia warzyw, „męskiego jedzenia” jako złożonego głównie z mięsa). Społeczną otwartość na zmiany pomoże zwiększyć popularyzacja różnorodności i zmienności wzorów jedzenia występujących w różnych środowiskach (np. diety wegetariańskiej, DASH, tradycyjnych diet regionalnych), a zwłaszcza pokazywanie zróżnicowania preferencji żywieniowych spotykanych wewnątrz organizacji. Prezentację takiej różnorodności warto oczywiście uzupełnić komentarzem eksperckim dietetyka/lekarza.



Przeciwdziałanie stygmatyzacji

Niektóre praktyki żywieniowe, związane z tym problemy i doświadczające je osoby (np. z nienormalną masą ciała, nietolerancją lub alergią pokarmową, ale też przesadnie dbające o zdrowe odżywianie) mogą w różnych środowiskach i sytuacjach spotykać się ze stygmatyzacją (niezrozumieniem, brakiem akceptacji, odrzuceniem, potępieniem, obwinianiem, wyśmiewaniem, poniżaniem, wyszydzaniem itd.). Stygmatyzacji może przeciwdziałać edukacja o różnorodnych problemach związanych z jedzeniem (część tych problemów w małym stopniu zależy od swobodnych wyborów), zróżnicowaniu osobistych potrzeb (wynikających z funkcjonowania organizmu) i preferencji żywieniowych (efekt socjalizacji) oraz o prawach jednostki do indywidualnych wyborów. Kwestie te warto włączyć w szerszą politykę zarządzania różnorodnością w organizacji oraz uwzględnić w procedurach przeciwdziałania dyskryminacji/wykluczeniu/mobbingowi.





2.3. Polityka wspierająca zdrowe odżywianie się pracowników




Narzędzie	Opis
Deklaracja zarządu	Zapisanie w deklaracjach ideowych firmy/organizacji (np. w jej statucie, misji) informacji, że kwestie zdrowego odżywiania się pracowników mają dla niej istotne znaczenie (wraz z uzasadnieniem takiego stanowiska) i że podejmowane są działania mające na celu wspieranie personelu w zdrowym odżywianiu się. Warto też opisać, na czym polega to wsparcie, z uwzględnieniem możliwości jego rozwijania.
Menedżer zdrowego odżywiania	Określenie zadań związanych z zarządzaniem zdrowym odżywianiem się w pracy i przypisanie ich do odpowiedniej osoby/stanowiska (lub kilku stanowisk, z podziałem kompetencji) w strukturze organizacyjnej firmy (np. w obszarze HR, zdrowia i bezpieczeństwa, wellbeing). Dobrze, gdy zadania te będą powiązane z rolą menedżera zarządzającego szerszym zakresem zdrowia w organizacji.
Monitoring	Cykliczne monitorowanie (np. poprzez audyt wewnętrzny) stanu, efektów i uwarunkowań wdrożonych w firmie rozwiązań wspierających zdrowe jedzenie oraz potrzeb w tym zakresie. To także systematyczne badanie ocen, oczekiwań i potrzeb pracowników związanych z jedzeniem w pracy (np. poprzez specjalnie konstruowane w tym celu ankiety pracownicze, grupy fokusowe, dyskusje online, skrzynki kontaktowe). Z tym wiąże się polityka informacyjna, ukierunkowana na zwiększanie motywacji pracowników do udziału w takich badaniach oraz angażowanie personelu w proces doskonalenia rozwiązań dotyczących jedzenia w pracy na podstawie komunikowania załodze ustaleń z prowadzonego monitoringu. Organizację takiego monitoringu można wpisać w zadania menedżera zdrowego odżywiania się w pracy, a do jego prowadzenia powoływać odrębny, współpracujący z nim zespół zadaniowy (warto włączyć do takiego zespołu także zewnętrznych ekspertów). Monitoring kwestii związanych z jedzeniem można też włączyć w szerszy audyt lub/i sondaż zagadnień zdrowia w firmie.





Organizacja czasu pracy	Zapewnienie pracownikom takiego rytmu/harmonogramu pracy, by w opłaconym czasie mieli oni dogodnie możliwości spokojnego zjedzenia posiłków (łącznie z dotarciem do miejsca konsumpcji, przygotowaniem lub zakupem jedzenia, podtrzymaniem dobrych relacji społecznych towarzyszących posiłkom).	
Wsparcie finansowe	Warto rozważyć możliwość i zakres współfinansowania przez pracodawcę zdrowego jedzenia. Mogą to być np. przyznawane pracownikom (na stałe lub okazjonalnie) bony/karty żywnościowe, dotacje do posiłków w firmowych stołówkach (lub do wybranych produktów o wysokich walorach zdrowotnych), bezpłatne udostępnianie zdrowych przekąsek.	
Spójność wewnętrznych polityk	Niektóre firmowe polityki, procedury i wzory działania mogą kolidować z pomysłami na wsparcie zdrowego odżywiania się personelu (np. przerwa na posiłek o tej samej porze dla wszystkich prowadzi do zatłoczenia na stołówce) lub, z drugiej strony, mogą stwarzać dogodnie pole do ich realizacji (np. w zakres przeglądów środowiska pracy można włączyć regularne oceny menu serwowanego w firmie, a w procedury zakupów spożywczych wprowadzić preferencje dla zdrowej żywności). Uzgodnienie potrzeb związanych ze wsparciem zdrowego odżywiania oraz potrzeb i rozwiązań wynikających z innych wewnętrznych polityk jest często niedocenianym obszarem działań.	

2.4. Motywowanie do działania

Narzędzie	Opis	
Bezpłatne zdrowe przekąski	Zapewnienie wszystkim pracownikom (codziennie lub w wybrane dni) dostępnych w miejscu pracy (lub dostarczanych do miejsc pracy zdalnej) bezpłatnych przekąsek o dużych walorach zdrowotnych (np. świeżych owoców, porcjowanych warzyw). Warto zadbać o ich urozmaicenie, łatwą dostępność dla całego personelu (np. w pobliżu szlaków komunikacyjnych) i atrakcyjne wyeksponowanie. Można dołączyć materiały informacyjne o walorach zdrowotnych aktualnie oferowanych przekąsek.	
Informacje o nowościach	Komunikowanie (zawsze z wykorzystaniem kilku metod/kanałów informacyjnych) o każdej nowej inicjatywie firmy związanej ze zdrowym odżywianiem się (wraz z uzasadnieniem jej wprowadzenia), a także werbalne zachęcanie do korzystania z oferowanych rozwiązań/możliwości.	
Wyzwania i konkursy	Zachęcanie pracowników do podejmowania indywidualnych lub zespołowych wyzwań związanych z odżywianiem się (np. dotyczących osiągnięcia lub utrzymania prawidłowej masy ciała, regularnego jedzenia posiłków, zwiększenia spożycia warzyw) i nagradzanie za osiągnięcie wyznaczonych celów. W niektórych zespołach dobrze sprawdzą się różne formy rywalizacji w tym obszarze.	
Dni zdrowego odżywiania się	Organizacja cyklicznych dni/tygodni zdrowego jedzenia, podczas których intensyfikowane są działania promocyjne i edukacyjne, prezentacje kulinarne, degustacje zdrowej żywności, konkursy; oceniane dotychczasowe rozwiązania, planowane i wprowadzane nowe itp. Aktywność ta może być odrębnym przedsięwzięciem lub elementem szerszej pomyślanych dni zdrowia i wellbeingu, firmowych festynów itp.	



Narzędzie	Opis
Badania medyczne	Zorganizowanie dla pracowników lub ułatwienie im możliwości wykonywania badań i pomiarów (np. oznaczenia BMI na podstawie pomiaru masy i wzrostu, składu ciała, ciśnienia tętniczego, stężenia glukozy we krwi i/lub lipidów), aby zwiększyć ich wiedzę na temat własnego stanu zdrowia i przekazać spersonalizowane wskazówki dotyczące zdrowego odżywiania się na podstawie wyników tych badań. Takie spersonalizowane rekomendacje są ważnym narzędziem motywującym do prozdrowotnych wyborów żywieniowych. Wymienione pomiary można wykonać np. podczas badań profilaktycznych z zakresu medycyny pracy (warto w tym celu nawiązać współpracę z odpowiednią jednostką służby medycyny pracy), zakontraktować w ramach oferowanych pracownikom abonamentów medycznych albo uwzględnić podczas odrębnych akcji prozdrowotnych organizowanych przez firmę.
Sondaże społeczne	Cykliczne prowadzenie wśród personelu sondaży diagnozujących przekonania i zachowania związane z jedzeniem, obserwowane indywidualnie efekty i utrudnienia związane ze zmianami nawyków, a także oczekiwania wobec firmy. Pokazuje to pracownikom, że zarówno sam temat, jak ich opinie w tej sferze są ważne dla firmy. Szeroka prezentacja uzyskanych zbiorczych wyników może być tłem do stymulowania refleksji pracowników na temat ich własnych nawyków żywieniowych oraz aktywowania różnych mechanizmów wpływu społecznego, skierowanych na upowszechnienie rozpoznanych prozdrowotnych wzorów oraz ograniczenie niekorzystnych (działania takie warto skonsultować ze specjalistą nauk behawioralnych). Tu także jest miejsce na oddolne pomysły na nowe inicjatywy dotyczące zdrowego odżywiania oraz – przy kolejnych sondażach – dyskutowania efektów uzyskanych dzięki wcześniej realizowanym inicjatywom.

Piśmiennictwo:

Puchalski K., Korzeniowska E. (red.). *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera. Łódź 2017

Puchalski K., Korzeniowska E. *Jak promować zdrowie w miejscu pracy? Program zdrowego odżywiania się*. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera. Łódź 1999

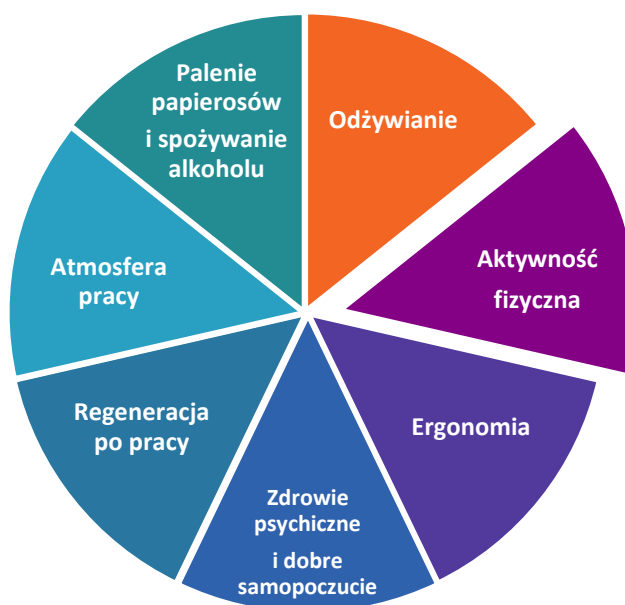


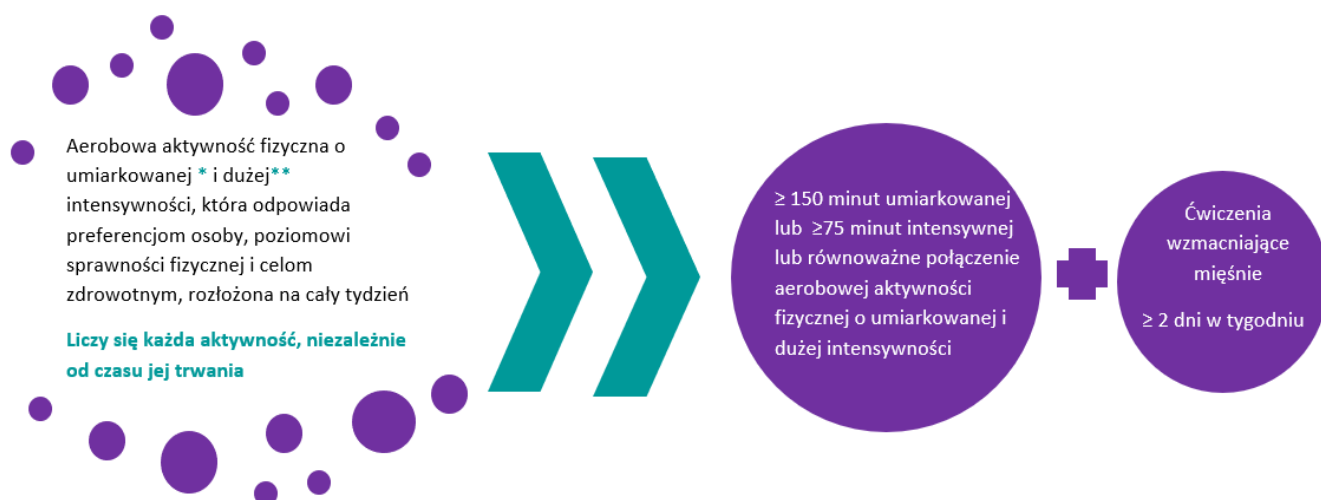
3. Aktywność fizyczna

Aktywność fizyczna ma kluczowe znaczenie dla utrzymania zdrowia. Przynosi korzyści wszystkim: osobom w każdym wieku, zdrowym oraz z chorobami przewlekłymi i niepełnosprawnością. Ważne jest, aby rodzaj i intensywność aktywności fizycznej były dostosowane do wieku, stanu zdrowia i możliwości pracownika oraz uwzględniały rodzaj aktywności zawodowej. Regularna aktywność fizyczna ma istotne znaczenie w zapobieganiu chorobom przewlekłym (w tym chorobom układu krążenia, cukrzycy typu 2, nowotworom) i ich leczeniu. Może również przyczynić się do

utrzymania zalecanej masy ciała i ogólnego dobrego samopoczucia. Jest także korzystna dla zdrowia psychicznego (zapobiega osłabieniu funkcji poznawczych oraz objawom depresji i lęku). U osób starszych aktywność fizyczna, w tym zwłaszcza obejmująca trening wzmacniający i wieloskładnikowy trening funkcjonalny, zmniejsza ryzyko upadków, związanych z nimi urazów oraz przeciwdziała pogarszaniu się sprawności ruchowej i zmniejszaniu się gęstości kości (osteoporozie). Pozytywnym efektem wspólnej aktywności ruchowej pracowników jest integracja zespołu i zwiększenie więzi z pracodawcą.

Tygodniowe cele dotyczące zalecanej aktywności fizycznej aerobowej i wzmacniającej mięśnie dla osób w wieku produkcyjnym według WHO przedstawiono na rycinie poniżej.





*Każda aktywność angażująca duże grupy mięśniowe, zwiększająca tętno, np. szybki marsz.

**Każda aktywność angażująca duże grupy mięśniowe znacznie zwiększająca tętno i częstość oddechów, np. bieganie lub wchodzenie po schodach z zakupami.

Rycina 4. Zalecenia dotyczące aktywności fizycznej dla populacji w wieku produkcyjnym (na podstawie wytycznych WHO dotyczących aktywności fizycznej i siedzącego trybu życia).

Trzeba mieć na uwadze, że prozdrowotne oddziaływanie ma tylko aktywność realizowana we właściwym rytmie (krótki czas trwania wysiłku z przerwami na regenerację) i z odpowiednią intensywnością (najlepiej taką, która może poprawić wydolność fizyczną, czyli zwiększającą tętno i częstość oddechów). Dlatego przytoczone rekomendacje dotyczą tylko prozdrowotnego wysiłku – nie można ich wypełnić wysiłkiem w pracy zawodowej. Charakteryzuje się on dużym udziałem wysiłku statycznego (podnoszenie i przenoszenie ciężkich przedmiotów, długotrwałe utrzymywanie niewygodnych pozycji i wielokrotne powtarzanie takich samych ruchów/czynności) oraz nieodpowiednią intensywnością i czasem trwania wysiłku dynamicznego (ma najczęściej zbyt małą intensywność, by mieć efekt treningowy, trwa zbyt długo i pozbawiony jest okresów regeneracji). Coraz więcej dowodów wskazuje, że praca zawodowa wymagająca wysiłku fizycznego nie tylko nie ma pozytywnego wpływu na organizm, lecz powoduje zmęczenie, a także zwiększa ryzyko chorób układu krążenia, zaburzeń/przeciążeń ze strony układu mięśniowo-szkieletowego, absencji chorobowej, a w konsekwencji prowadzi do pogorszenia zdolności do pracy i wcześniejszego zakończenia aktywności zawodowej. To odmienne oddziaływanie rekreacyjnej i zawodowej aktywności fizycznej zwane jest zdrowotnym paradoksem aktywności fizycznej.

Obecnie w pracy zawodowej duże obciążenie dla zdrowia może stanowić konieczność długotrwałego pozostawania w pozycji siedzącej. Ze względów zdrowotnych korzystne jest przerywanie siedzenia krótkimi okresami stania, poruszania się lub aktywności fizycznej. Wskazana jest także okresowa zmiana pozycji ciała i rozluźnienie mięśni obciążonych wysiłkiem statycznym. Krótkie sesje ćwiczeń relaksacyjnych powinny być stałą częścią dnia pracy. Środowisko pracy i polityka miejsca pracy mogą zachęcać do aktywności fizycznej, która pomaga pracownikom osiągnąć tygodniowe cele i zregenerować siły.






Więcej na temat aktywności fizycznej oraz materiały do bezpłatnego wykorzystania dostępne na:

<https://pracnazdrowie.pl/aktywnosc-fizyczna>



Rekomenduje się, aby wszystkie organizowane dla pracowników porady i szkolenia dotyczące aktywności fizycznej były prowadzone przez uprawnionych specjalistów, czyli fizjoterapeutę, instruktora wychowania fizycznego lub innego specjalistę posiadającego kwalifikacje w zakresie aktywności fizycznej.

3.1. Zwiększenie wiedzy i umiejętności

Narzędzie	Opis	
Przekaz informacji	Zapewnienie pracownikom edukacji w zakresie znaczenia różnych form aktywności fizycznej dla zdrowia i dobrego samopoczucia, np. w formie prelekcji/wykładów, webinarów, warsztatów, eksperckich stanowisk informacyjnych czy materiałów edukacyjnych (tworzonych specjalnie na potrzeby firmy, udostępnianych w ramach szerszych projektów edukacji zdrowotnej lub pobranych z sieci, gdy są w otwartym dostępie). Edukacja taka może być organizowana przez pracodawcę lub powierzona wyspecjalizowanemu dostawcy usług prozdrowotnych dla firm i prowadzona zarówno w czasie pracy, jak i po niej.	
Dzielenie się ulubionymi ćwiczeniami	Udostępnianie w intranecie, na tablicach informacyjnych lub za pomocą poczty elektronicznej krótkich (1–2-minutowych) filmów prezentujących przykładowe ćwiczenia zalecane w czasie przerw w pracy i w czasie wolnym. Ćwiczenia powinny być dostosowane do rodzaju pracy (np. praca biurowa, monotypowa, praca fizyczna), a także do wieku i stanu zdrowia pracowników. Filmy te mogą być nagrywane np. przez pracowników zakładu pracy (z uwzględnieniem obowiązujących rekomendacji) lub instruktorów/trenerów personalnych.	
Narzędzia do samokontroli	Umożliwienie pracownikom korzystania z cyfrowej aplikacji treningowej (np. na komputerze lub smartfonie), która wspiera włączanie aktywności fizycznej do codziennych zajęć oraz umożliwia monitorowanie postępów w procesie zmiany stylu życia. Dostępne dla pracowników dzienniczki, krokomierze lub czujniki aktywności zapewnią monitorowanie aktywności fizycznej, czasu spędzanego w pozycji siedzącej oraz postępów osiągania osobistych celów związanych z aktywnością fizyczną.	
Dostęp do konsultacji	Zorganizowanie dla pracowników lub ułatwienie im osobistych konsultacji z fizjoterapeutą/trenerem personalnym w celu np. nakreślenia planu aktywności fizycznej, tj. wyboru ćwiczeń dostosowanych do indywidualnych potrzeb, aby zapobiegać dolegliwościom mięśniowo-szkieletowym związanym z pracą, zminimalizować skutki stresu lub wspierać aktywność osób starszych. Rozwiązaniem może być refundacja (całkowita lub częściowa) korzystania z zewnętrznych, ogólnodostępnych usług tego typu (dobrze, gdy osoby udzielające konsultacji będą ekspertami nie tylko w zakresie aktywności fizycznej, ale także w obszarze zmiany zachowań zdrowotnych), realizacja konsultacji fizjoterapeutycznych w ramach opieki profilaktycznej nad pracownikami lub włączenie ich do sponsorowanego pracownikom pakietu opieki medycznej (w oparciu o zalecenia otrzymane od lekarza medycyny pracy)	



Narzędzie	Opis
Współpraca z akademiami wychowania fizycznego	Współpraca z akademiami wychowania fizycznego w celu umożliwienia studentom/instruktorom wychowania fizycznego organizowania zajęć i udzielania pracownikom porad dotyczących aktywności fizycznej.



3.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy

Środowisko fizyczne

Narzędzie	Opis
-----------	------

OGRANICZENIE CZASU SPĘDZANEGO W POZYCJI SIEDZĄCEJ

O ograniczaniu czasu spędzanego w pozycji siedzącej należy pamiętać, nie tylko organizując pracę pracowników biurowych, ale również pracowników produkcji (np. szwaczek, pracowników linii montażowych, pakowaczy drobnych elementów) i np. kasjerów. Należy tak rozplanować pracę, aby zapewnić systematyczną wymiennność zadań o różnym obciążeniu, wykonywanych na siedząco, na stojąco i w ruchu.

Zmiana pozycji	Jeśli jest to możliwe, w ciągu dnia pracy zaleca się co najmniej kilkukrotne, a najlepiej kilkunastokrotne zmiany pozycji wg następującego schematu: 20 min siedzenie, 8 min stanie i 2 min ruch/ćwiczenia rozciągające. W czasie całego dnia (efektywny czas pracy 7,5 godz.) będzie to 5 godz. siedzenia, 2 godz. stania i 0,5 godz. ruchu – 16 razy zmiana pozycji z siedzącej na stojącą. Warto propagować przemieszczanie się w celu odbycia rozmowy z kolegami zamiast wysyłania e-maili lub prowadzenia rozmów telefonicznych.
----------------	---



Aktywne siedzenie	Wprowadzenie innych niż tradycyjne siedzisk, takich jak piłki terapeutyczne, krzesła z siedziskiem w kształcie siodła, krzesła na sprężynach lub poduszki balansowe, aby umożliwić aktywne siedzenie pracownikom wykonującym pracę siedzącą. Należy jednak pamiętać, że ze względu na brak podparcia odcinka lędźwiowego siedziska te nie są wskazane w przypadku długotrwałej pracy (maksymalne korzystanie to 2 godz.).
-------------------	---

Wspólna infrastruktura	Rearanżacja ustawienia sprzętów. W przypadku pracowników biurowych zastąpienie drukarek osobistych drukarkami wspólnymi dla wszystkich pracowników lub przeniesienie drukarek osobistych z zasięgu ręki na odległość, która wymaga wstania i zrobienia kilku kroków. Liczbę codziennie wykonywanych kroków można również zwiększyć, wprowadzając np. wspólne ekspresy do kawy.
------------------------	--




AKTYWNY DOJAZD DO PRACY I ĆWICZENIA W PRACY




Zapewnienie zaplecza technicznego	Zorganizowanie prysznicza i przebieralni dla pracowników.
Zapewnienie profesjonalnego zaplecza sportowego	Zorganizowanie w miejscu pracy zaplecza sportowego, np. siłowni lub gabinetu odnowy biologicznej. Ważne jest zapewnienie odpowiedniego wyposażenia wraz z przejrzystymi instrukcjami obsługi.
Drobny sprzęt do ćwiczeń	Zapewnienie lekkiego sprzętu do ćwiczeń dla pracowników oraz umieszczenie tego sprzętu w widocznych miejscach, w których pracownicy zazwyczaj na chwilę się zatrzymują, i gdzie jest okazja do krótkiej przerwy na ćwiczenia.






Narzędzie	Opis	
Aktywny dojazd do pracy	Zapewnienie np. rowerów służbowych (lub dofinansowanie zakupu rowerów) lub innego sprzętu (np. rolki, hulajnogi), którym pracownicy mogą dojechać do/z pracy lub wykorzystać w czasie wolnym. Należy pamiętać o zapewnieniu miejsc do parkowania i bezpiecznego pozostawienia rowerów i innego sprzętu sportowego.	
Atrakcyjna klatka schodowa	Zachęcanie do korzystania ze schodów poprzez zwiększenie ich widoczności i atrakcyjności, np. muzyka na klatce schodowej, obrazy na ścianach, rośliny, przyjazne oświetlenie. Skuteczność tego działania można zwiększyć, dołączając komunikaty motywacyjne i/lub wykorzystanie znaków kierunkowych (np. strzałki i ślady stóp, licznik spalanych kalorii) umieszczonych na podłodze lub plakatach znajdujących się w miejscu, w którym można dokonać wyboru pomiędzy schodami a windą lub schodami ruchomymi. Wskazane jest stosowanie komunikatów o pozytywnym przesłaniu. Nie wszyscy pracownicy są zainteresowani aktywnością fizyczną czy utrzymaniem prawidłowej wagi, dlatego skuteczne mogą być również komunikaty odnoszące się do innych korzyści, takich jak oszczędność czasu (schody jako alternatywa dla wolno poruszającej się windy).	
Dostęp do obiektów sportowych	Zapewnienie lub wsparcie dostępu do obiektów sportowych (np. karnety/vouchery lub specjalne ceny w klubach sportowych/fitness).	




Środowisko społeczne

Narzędzie	Opis	
Aprobata zwierzchników dla podejmowania aktywności fizycznej	Pracodawca i kadra kierownicza mogą ułatwić pracownikom aktywność fizyczną, wskazując, że jest to dla nich (ale także dla firmy/organizacji) ważne i wysoko cenione, aprobując ich prozdrowotne wybory i wspierając je rozwiązania w środowisku pracy, oraz otwierając zachęcając pracowników do aktywności fizycznej (zarówno w pracy, jak i w czasie wolnym). Początkiem działań jest stosowanie pozytywnego przekazu i dzielenie się pozytywnymi spostrzeżeniami podczas rozmów o dobrym samopoczuciu i zdrowiu. Pracodawca powinien być wzorem do naśladowania.	
Promowanie ambasadorów aktywności fizycznej i grup wsparcia	Zachęcanie pracowników do dzielenia się swoją pasją w zakresie aktywności fizycznej, która zwiększy zaangażowanie innych. Wspólne podejmowanie różnych form aktywności fizycznej może wpływać motywująco na cały zespół. Ważne jest promowanie ambasadorów aktywności fizycznej i proponowanych przez nich inicjatyw (np. zapewnienie szkoleń/kursów) oraz wsparcie ze strony firmy, by pracownikom było łatwiej podejmować wspólne aktywności (np. udostępnianie pomieszczeń).	
Lider aktywności fizycznej	Szkolenie części personelu jako „liderów aktywności fizycznej”, którzy mogą udzielać porad, organizować zajęcia i zachęcać kolegów do większej aktywności fizycznej.	




3.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników

Narzędzie	Opis	
Deklaracja zarządu	Zapisanie w deklaracjach ideowych firmy/organizacji (np. w jej statucie, misji) informacji, że kwestie zdrowego stylu życia, w tym aktywności fizycznej pracowników, mają dla niej istotne znaczenie, oraz że podejmowane są działania mające na celu wspieranie personelu (ze wskazaniem zakresu wsparcia) w uprawianiu aktywności fizycznej.	









Narzędzie	Opis	
Menadżer aktywności fizycznej	Określenie zadań związanych z zarządzaniem aktywnością fizyczną w pracy i przypisanie ich do odpowiedniej osoby/stanowiska (lub kilku stanowisk, z podziałem kompetencji) w strukturze organizacyjnej firmy (np. w obszarze HR, zdrowia i bezpieczeństwa, wellbeingu). Dobrze, gdy zadania te będą powiązane z rolą menedżera zarządzającego szerszym zakresem zdrowia w organizacji.	
Monitoring	Stałe monitorowanie potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie aktywności fizycznej oraz ocena skuteczności wprowadzanych rozwiązań. Monitoring kwestii związanych z aktywnością fizyczną można też włączyć w szerszy audyt lub/i sondaż zagadnień zdrowia w firmie.	
Organizacja czasu pracy – kilkuminutowe przerwy na aktywność fizyczną	Kilkuminutowe przerwy w pracy (nie tylko jedna przerwa na posiłek) powinny stać się stałym elementem organizacji pracy. Zachęcanie pracowników, szczególnie tych, których praca jest związana z jednym miejscem (np. pracownicy biurowi, linii montażowych, kasjerzy, kierowcy autobusów i ciężarówek), do robienia przerw lub wykorzystania przerw zagwarantowanych przepisami prawa/zaplanowanych na wstawanie, przejście kilku kroków, ćwiczenia rozciągające i inną aktywność fizyczną.	
Wsparcie finansowe	Warto rozważyć możliwość i zakres finansowania/współfinansowania przez pracodawcę sprzętu, karnetów do obiektów sportowych, udziału w zawodach sportowych.	

3.4. Motywowanie do działania

Narzędzie	Opis	
Badania medyczne	Możliwość wykonania podstawowych badań przez pracowników (np. kontroli wagi i składu ciała, ciśnienia tętniczego) zapewni im wiedzę na temat własnego stanu zdrowia, pozwoli zidentyfikować ewentualne nieprawidłowości/choroby/ograniczenia oraz skorzystać z rady specjalisty i wdrożyć odpowiednie zalecenia. Pomiaru te można wykonać np. podczas badań u lekarza służby medycyny pracy lub w ramach dni tematycznych organizowanych w miejscu pracy.	
Testy wytrzymałościowe	Możliwość sprawdzania przez pracowników np. zdolności funkcjonalnych (gibkość, równowaga, siła, szybkość i zwinność) oraz kondycji fizycznej, aby zwiększyć wiedzę na temat własnej sprawności fizycznej oraz otrzymywać dostosowane do potrzeb zalecenia oparte na wynikach pomiarów. Może się to odbywać np. podczas dni tematycznych organizowanych w miejscu pracy.	
Informacje o nowościach	Komunikowanie (z wykorzystaniem kilku metod/kanałów informacyjnych) o każdej nowej inicjatywie firmy związanej aktywnością fizyczną (wraz z uzasadnieniem jej wprowadzenia), a także zachęcanie do korzystania z oferowanych rozwiązań/możliwości.	
Pozytywnie sformułowane komunikaty	Osoby, których aktywność fizyczna w pracy jest niewielka (wykonujących pracę głównie w pozycji siedzącej lub wymuszonej), powinny być zachęcane do aktywnych przerw w pracy. Tego typu informacje mogą być przekazywane na plakatach, tablicach lub za pomocą wiadomości e-mail w formie komunikatów o pozytywnym wydźwięku, np. podkreślających korzyści z przerywania długich okresów siedzenia lub pracy w pozycji wymuszonej wykonywaniem krótkich ćwiczeń fizycznych.	
Przypomnienia	U pracowników biurowych wykorzystanie automatycznych przypomnień, takich jak aplikacja aktywności fizycznej zainstalowana na komputerze lub nadgarstkowym czujniku aktywności, aby zachęcić do wstania, zrobienia kilku kroków lub krótkiej przerwy na aktywność fizyczną w ustalonych odstępach czasu, np. raz na 1–2 godz. Aby nie zakłócać przebiegu pracy, aplikacja powinna umożliwiać pracownikom odkładanie lub ignorowanie monitów, gdy czas nie jest odpowiedni na przerwę.	



Narzędzie	Opis	
Kontrakty na aktywność fizyczną	Zawieranie z pracownikami „kontraktów na aktywność fizyczną” polegających na stawianiu/upowszechnianiu wyzwań/aktywności (wyznaczaniu konkretnych celów) i wspieraniu pracowników w ich uprawianiu oraz nagradzaniu za ich osiągnięcie.	
Wyzwania i konkursy	Organizowanie konkursów i wyzwań w celu zmotywowania pracowników do włączenia aktywności fizycznej do codziennych zajęć. W niektórych zespołach dobrze sprawdzają się różne formy rywalizacji w tym obszarze.	
Aktywność sportowa z rodzinami i przyjaciółmi	Organizowanie aktywności sportowej z rodzinami i przyjaciółmi pracowników, np. z możliwością zbierania punktów (element motywacji i rywalizacji).	
Dni aktywności fizycznej	Organizowanie cyklicznych dni/tygodni aktywności fizycznej, podczas których intensyfikowane są działania promocyjne i edukacyjne, prowadzone spotkania ze sportowcami/ekspertami, oceniane dotychczasowe rozwiązania, planowane i wprowadzane nowe itp. Aktywność ta może być organizowana jako odrębne przedsięwzięcie lub jako element szerszej pomyślanych dni zdrowia i wellbeingu, firmowych festynów itp.	
Ćwiczenia w godzinach pracy	Proponowanie pracownikom możliwości wykorzystania czasu pracy (np. 30–60 min tygodniowo) na aktywność fizyczną (z jednoczesnym zapewnieniem infrastruktury/sprzętu). Zajęcia sportowe mogą być prowadzone np. przez studentów wychowania fizycznego lub pracowników zakładu pracy, którzy zostali przeszkoleni jako „liderzy aktywności fizycznej”.	
Spotkania ze sportowcami	Organizowanie wirtualnych i stacjonarnych spotkań ze sportowcami, pasjonatami aktywności fizycznej, osobami z lokalnego otoczenia, a także z własnej firmy, które czynnie uprawiają jakiś sport lub interesują się nim.	
Sportowe sesje próbne	Organizowanie sesji próbnych lub kursów różnych dyscyplin sportowych.	
Dofinansowanie zajęć sportowych	Dofinansowanie sprzętu, zawodów lub zajęć sportowych w czasie wolnym (np. karnety/vouchery lub specjalne ceny w klubach sportowych/fitness).	

Piśmiennictwo:

Puchalski K., Korzeniowska E. (red.). *Promocja zdrowia w zakładzie pracy: wsparcie dla zdrowego odżywiania się i aktywności fizycznej pracowników*. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera. Łódź 2017

Wytyczne WHO dotyczące aktywności fizycznej i siedzącego trybu życia. Adres:
<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/341120/WHO-EURO-2021-1204-40953-58211-pol.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [dostęp 2 grudnia 2022]



4. Ergonomia

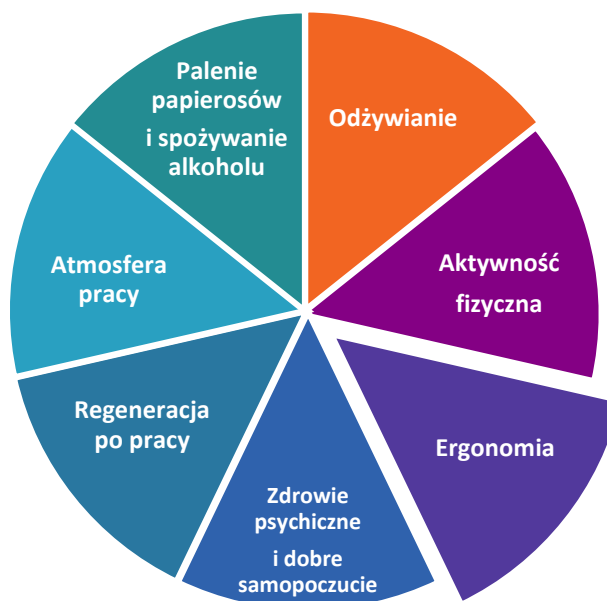
Ergonomia, nauka o pracy, to projektowanie lub organizowanie miejsc pracy, narzędzi, systemów i środowiska pracy w taki sposób, aby były one dostosowane do możliwości oraz psychofizycznych właściwości osób, które z nich korzystają.

Ergonomia zajmuje się więc kształtowaniem warunków pracy zgodnych z naturą człowieka. Promuje holistyczne podejście do planowania działań w miejscu pracy i projektowania zadań tak, aby można je było wykonywać płynnie, bezpiecznie, bez nadmiernego zmęczenia i szkody dla zdrowia, biorąc pod uwagę czynniki fizyczne, poznawcze, społeczne, organizacyjne, środowiskowe i in.

Obejmuje 3 główne dziedziny: fizyczną (np. zapewnienie/dostosowanie stanowiska pracy), poznawczą (np. dostosowanie procesów pracy) oraz organizacyjną (np. komunikacja, praca zespołowa, projektowanie pracy i harmonogramy).

Zmiany zachodzące w środowisku pracy, w tym głównie związane ze zmianami w organizacyjnej strukturze pracy i pojawiającymi się nowymi formami zatrudnienia, stanowią duże wyzwanie zarówno dla personelu, pracodawców, jak i profesjonalistów zajmujących się zdrowiem pracowników. Nowe formy pracy często wiążą się ze stosowaniem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz elastycznością pracy, czyli możliwością wyboru czasu i/lub miejsca pracy. W pracy zdalnej, która zyskała na znaczeniu w pandemii COVID-19, wśród wskazywanych przez pracodawców zalet wyróżnić można: oszczędność kosztów związanych z utrzymaniem powierzchni biurowej, możliwość zaangażowania wykwalifikowanych pracowników, zwłaszcza spoza obszaru lokalizacji firmy, zwiększenie elastyczności działalności i usług biznesowych oraz możliwość zatrudnienia osób z ograniczoną sprawnością ruchową i osób starszych. Podobnie pracownicy wskazują na zalety tej formy pracy, w tym głównie oszczędność czasu i kosztów związanych z dojazdem do/z pracy, elastyczność czasu pracy, autonomię i kontrolę nad pracą. Z drugiej strony należy sobie zdawać sprawę z ograniczeń związanych z wykonywaniem pracy w formie zdalnej, w tym m.in. intensyfikacją pracy, przeciążeniem informacjami, ograniczeniem wsparcia społecznego, nieergonomicznymi warunkami pracy oraz wydłużeniem czasu pracy i nietypowymi godzinami pracy, co może skutkować zaburzeniem równowagi praca-życie prywatne. Wymienione ograniczenia związane z pracą zdalną mogą stanowić zagrożenie dla zdrowia psychicznego i fizycznego pracownika. Dlatego bardzo ważne jest, aby zarówno pracownicy, jak i pracodawcy oraz profesjonalści zajmujący się zdrowiem pracowników byli świadomi tych zagrożeń oraz podejmowali odpowiednie rozwiązania we wspieraniu zdrowia i dobrostanu pracowników. W świetle przedstawionych powyżej zalet i ograniczeń korzystnym rozwiązaniem może być praca w „systemie hybrydowym”.

Kolejny aspekt, na który warto zwrócić uwagę, związany jest ze starzeniem się zasobów pracy. Istotne jest, aby być świadomym zmian zachodzących wraz z wiekiem w organizmie człowieka (wynikających





z fizjologicznego starzenia się organizmu oraz częściej występujących chorób przewlekłych), co pozwoli poznać przyczyny malejącej zdolności do pracy oraz będzie podstawą planowania obowiązków zawodowych tak, aby wykorzystać doświadczenie i potencjał starszych pracowników, uwzględniając ich ograniczenia. Pracodawcy powinni ułatwiać wydłużenie aktywności zawodowej, podejmując działania, których celem jest dostosowanie pracy do potrzeb i możliwości osób starszych (modyfikacja stanowisk i organizacji pracy poprzez np. zmniejszenie intensywności wysiłku lub skrócenie czasu pracy, wprowadzenie elastycznych godzin pracy). Bardzo ważne jest także zapewnienie wsparcia psychospołecznego oraz promowanie zdrowego stylu życia w celu zwiększania zdolności do pracy, polepszenia zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników.

Więcej na temat ergonomii oraz materiały do bezpłatnego wykorzystania dostępne na:

<https://pracnazdrowie.pl/ergonomia>



Szczegółowe wytyczne i rekomendacje dotyczące stanowisk pracy, na których zatrudnione są osoby starsze, oraz przykładowe sposoby adaptacji stanowiska i środowiska pracy zawarte są w opracowaniach: „Zarządzanie zdrowiem w firmie a starzenie się personelu – informator” oraz „Zachowania prozdrowotne związane ze stylem życia w kontekście ekspozycji zawodowej” dostępnych na stronie: <https://pracnazdrowie.pl/broszury/>.

Zaleca się, aby doradztwo i szkolenia z zakresu ergonomii były prowadzone przez specjalistę ds. ergonomii.

4.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności

Narzędzie	Opis
Edukacja dotycząca ergonomii	<p>Edukacja pracowników w zakresie stosowania podstawowych zasad ergonomicznego wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ pracuj w neutralnej pozycji (utrzymuj naturalną pozycję kręgosłupa, zachowuj lordozę lędźwiową, w pozycji siedzącej korzystaj z oparcia, unikaj pracy w pozycji pochylonej, skręconej; utrzymuj szyję w naturalnej pozycji, nie pracuj z pochyloną głową, utrzymuj ramiona swobodnie opuszczone, utrzymuj ręce w osi przedramienia);▪ ogranicz używanie nadmiernej siły, korzystaj z urządzeń ułatwiających podnoszenie i przemieszczanie przedmiotów;▪ przedmioty na stanowisku pracy trzymaj w bliskim zasięgu i na tym samym poziomie;▪ dostosuj wysokość powierzchni pracy do swojego wzrostu i wykonywanej pracy (błat na na wysokości łokciowej, powyżej – podczas wykonywania prac precyzyjnych, poniżej – gdy trzeba używać siły);





Narzędzie	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zmniejsz nadmierną liczbę ruchów, używając odpowiednich narzędzi, na właściwie skonstruowanych stanowiskach pracy; ▪ zmniejsz obciążenie statyczne (unikaj trzymania przedmiotów, unoszenia rąk ponad poziom barków i nad głowę, przestępuj z nogi na nogę podczas stania); ▪ ogranicz lokalny ucisk (stres kontaktowy); ▪ zachowaj odstęp i odpowiednią przestrzeń do pracy; ▪ korzystaj z ruchu (zmian pozycji ciała podczas pracy), ćwiczeń i pozycji rozciągających (jako rozgrzewki przed pracą oraz w czasie przerw w pracy); ▪ utrzymuj komfortowe warunki pracy.
Edukacja dotycząca optymalizowania obciążenia pracą osób starszych	<p>Edukacja pracodawców, profesjonalistów zajmujących się zdrowiem pracowników w zakładzie pracy oraz samych pracowników w zakresie zachodzących z wiekiem zmian zdolności do pracy oraz modyfikowania stanowisk pracy dla osób starszych.</p> <p>Organizując stanowiska pracy, na których zatrudnione są osoby starsze należy, biorąc pod uwagę ich zmniejszające się możliwości, dążyć do ograniczenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ prac wymagających dużego lub długotrwałego wysiłku fizycznego ▪ narzuconego tempa pracy, prac wykonywanych z dużą szybkością ▪ wydłużania godzin pracy ▪ pracy zmianowej ▪ powtarzalności czynności ▪ konieczności utrzymywania wymuszonej, niewygodnej pozycji ciała ▪ prac związanych z przemieszczaniem ciężkich przedmiotów ▪ pracy w warunkach ekspozycji na hałas, wibrację, mikroklimat gorący i zimny
Umiejętności komunikacyjne	<p>Wspieranie budowania zespołu i pracy zespołowej poprzez zapewnienie pracownikom i menedżerom szkoleń na temat umiejętności interpersonalnych.</p>
Szkolenie dotyczące zarządzania czasem	<p>Poprawa organizacji pracy i produktywności pracowników dzięki treningowi zarządzania czasem.</p>



4.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy

Środowisko fizyczne

Działanie	Opis
Ergonomiczne wyposażenie	<p>Wprowadzenie ergonomicznego sprzętu, takiego jak regulowane krzesła, krzesła do wysokiego siedzenia, alternatywne siedziska (krzesła z giętkim siedziskiem lub siodełkiem), podpórki pod przedramiona, narzędzia ręczne lub urządzenia wspomagające podnoszenie i transport w celu zapobiegania i zmniejszania ryzyka wystąpienia zaburzeń mięśniowo-szkieletowych związanych z pracą.</p>
Wspólna odpowiedzialność za porządek	<p>Zaangażowanie wszystkich pracowników w tworzenie komfortowego środowiska pracy, tak aby zespoły były odpowiedzialne za porządkowanie wspólnych przestrzeni roboczych.</p>
Stanowiska pracy z regulacją wysokości powierzchni roboczej	<p>Zastąpienie konwencjonalnych stanowisk takimi, w których można zmieniać wysokość powierzchni roboczej. Ułatwia to dostosowanie wysokości powierzchni do wzrostu pracownika i rodzaju wykonywanej pracy. Ponadto możliwość regulacji wysokości powierzchni roboczej umożliwia zmianę pozycji podczas pracy z siedzącej na stojącą (tam, gdzie jest to uzasadnione).</p>





Działanie	Opis
Fizyczne środowisko pracy	<p>Wypełnianie i egzekwowanie obowiązujących przepisów oraz pozaobowiązkowe rozwiązania.</p> <p>Zapewnienie dobrej jakości powietrza w pomieszczeniach (odpowiednia wentylacja, oczyszczacze powietrza).</p> <p>Zapewnienie odpowiedniej temperatury (np. przez stosowanie wentylacji, izolacji źródeł ciepła, żaluzji, zasłon) i bezpieczeństwa osób pracujących w mikroklimacie gorącym i zimnym (np. przerwy w pracy, skrócenie czasu pracy, odzież, posiłki, napoje).</p> <p>Zapewnienie odpowiedniego oświetlenia (należy zwrócić uwagę zwłaszcza na pracę z monitorami ekranowymi, prace precyzyjne, prace wykonywane przez osoby starsze).</p>

Środowisko społeczne

Działanie	Opis	
Budowanie klimatu społecznego	<p>Pracodawca i kadra kierownicza zapewnia ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami i aktualnymi wytycznymi/zaleceniami i pozostaje otwarta na sugestie płynące od pracowników dotyczące możliwych do wprowadzenia usprawnień.</p>	
Aprobata zwierzchników	<p>Stworzenie atmosfery umożliwiającej informowanie pracodawcy o pojawiających się związanych z pracą dolegliwościach i wspólne poszukiwania ich przyczyny i możliwości ograniczenia poprzez poprawienie stanowiska pracy i/lub sposobu wykonywania pracy.</p>	

4.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników

Narzędzie	Opis	
Inteligentne planowanie działań	<p>Inteligentne planowanie działań w miejscu pracy polegające na:</p> <ul style="list-style-type: none"> planowaniu, kto i co robi w miejscu pracy, i w jaki sposób; ograniczeniu nakładania się pracy, czyli wykonywania tej samej pracy przez kilku pracowników; poprawie przepływu informacji w miejscu pracy; zapewnieniu, że cele osobiste, zespołowe i organizacyjne są jasno określone i przedstawione; rozwijaniu przywództwa; zastanowieniu się, na jakich sprawach powinien skupić się każdy pracownik, aby mógł osiągnąć jak najlepsze wyniki. 	
Inteligentne planowanie zmian roboczych	<p>Preferowanie szybko rotującego schematu zmian roboczych (zgodnie z ruchem wskazówek zegara), w którym występują tylko 1–3 kolejne zmiany nocne i unikanie krótkich (<11 godz.) przerw między zmianami, takich jak poranna zmiana następująca po zmianie popołudniowej. Sprzyja to regeneracji sił między zmianami i dobrej płynności pracy wśród pracowników zmianowych. Rozważenie możliwości przesunięcia godzin kończenia/rozpoczynania kolejnych zmian na godziny późniejsze (nie godz. 6, 14, 22 tylko 7, 15, 23). Opóźnienie rozpoczynania porannej zmiany wydłuża czas snu przed zmianą ranną, a także kontakty z rodziną w godzinach wieczornych.</p>	
Angażowanie pracowników w projektowanie środowiska	<p>Angażowanie pracowników w projektowanie środowiska pracy (cyfrowego, społecznego i fizycznego) oraz zasad w nim obowiązujących.</p>	
Elastyczne godziny i miejsce pracy	<p>Tam, gdzie jest to uzasadnione, zapewnienie pracownikom:</p> <ul style="list-style-type: none"> elastycznych godzin pracy pracy zdalnej lub w systemie hybrydowym 	



Narzędzie	Opis	
	<ul style="list-style-type: none"> dostosowania harmonogramów pracy, np. praca w systemie 9-godzinnym od poniedziałku do czwartku i tylko 4 godziny w piątek dostosowania indywidualnego obciążenia pracą do zasobów fizycznych i psychicznych skrócenia czasu pracy, gdy wymaga tego sytuacja życiowa, rozważenie skrócenia czasu pracy dla pracowników starszych 	
Inteligentne praktyki spotkań	Oszczędność czasu i zwiększenie produktywności poprzez organizowanie spotkań tylko wtedy, gdy jest to konieczne, wyznaczanie jasnych celów każdego spotkania i zapraszanie tylko tych pracowników, którzy muszą być w nie zaangażowani.	
Audyty ergonomiczne	Specjalista ds. ergonomii wraz z bezpośrednimi przełożonymi wizytuje w określonych odstępach czasu stanowiska pracy, aby sprawdzić, czy pracownicy dysponują odpowiednimi narzędziami i wystarczającą wiedzą na temat ergonomii pracy (i wykorzystują tę wiedzę), oraz czy obciążenie i zadania robocze odpowiadają ich możliwościom. Ewentualne problemy są rozwiązywane za pomocą dopasowanych rozwiązań. Zaleca się, aby przełożeni brali udział w tych kontrolach, dzięki czemu poznają sposób pracy każdego pracownika i uczą się racjonalnego planowania zadań roboczych.	
Rotacja zadań zawodowych	Promowanie mobilności zawodowej poprzez rotację zadań lub zapewnienie pracownikom możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego na innym stanowisku z możliwością powrotu na poprzednie miejsce pracy.	
Rotacja stanowisk pracy	Ograniczenie pracy powtarzalnej poprzez rotację stanowisk pracy.	

4.4. Motywowanie do działania

Narzędzie	Opis	
Indywidualne i grupowe treningi motywacyjne	Poprawa organizacji pracy i dobrego samopoczucia dzięki indywidualnym i/lub grupowym sesjom wspierającym. Coaching może obejmować wsparcie w rozwiązywaniu problemów związanych z pracą, dostrzeganiu dobrych stron własnej pracy, przyjmowaniu bardziej pozytywnego nastawienia do pracy, uczeniu się rozpoznawania swoich mocnych stron, a także docenianiu sukcesów osiągniętych w pracy.	
Impulsy do działania	<p>U pracowników wykonujących pracę w pozycji siedzącej wykorzystanie automatycznych przypomnień, np. zainstalowanych na komputerze, zachęcających do aktywnych fizycznie przerw. Aby nie zakłócać przebiegu pracy, aplikacja powinna umożliwiać pracownikom odkładanie lub ignorowanie monitów, gdy czas nie jest odpowiedni na przerwę.</p> <p>U pracowników wykonujących pracę w pozycji stojącej wykorzystanie automatycznych przypomnień zachęcających do zmiany pozycji na siedzącą.</p>	
Dostęp do konsultacji	Konsultacje z fizjoterapeutą/trenerem personalnym w miejscu pracy w celu nakreślenia planu aktywności fizycznej, tj. wyboru ćwiczeń dostosowanych do indywidualnych potrzeb, aby zapobiegać dolegliwościom mięśniowo-szkieletowym związanym z pracą. Możliwość korzystania z konsultacji fizjoterapeutycznych, np. poprzez włączenie usług fizjoterapeutycznych do umowy zawartej z lekarzem medycyny pracy (obejmującej fizjoterapię na podstawie skierowania od lekarza medycyny pracy).	
Wyzwania i konkursy	Zachęcanie pracowników do podejmowania indywidualnych lub zespołowych aktywności związanych z proponowaniem rozwiązań/usprawnień mających na celu poprawę ergonomii stanowisk pracy.	



Komunikaty
informacyjne

Komunikaty (z wykorzystaniem różnych kanałów przekazu) o korzyściach wynikających z przestrzegania wprowadzonych rozwiązań ergonomicznych.



Piśmiennictwo:

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 z późn. zm)

Mockało Z., Barańska P., s. 10-14 Bezpieczeństwo Pracy - Nauka I Praktyka NR 9(612) wrzesień 2022

[Nowe formy pracy – ich charakterystyka oraz związku z dobrostanem osób pracujących](#)



5. Zdrowie psychiczne i dobre samopoczucie

Zdrowie psychiczne to stan dobrego samopoczucia, w którym jednostka realizuje swój potencjał, potrafi poradzić sobie ze stresem życia codziennego, może pracować produktywnie i owocnie oraz jest w stanie wnieść własny wkład do swojej społeczności. Należy pamiętać, że zdrowie psychiczne człowieka różni się na poszczególnych etapach jego życia. To, czy nastąpi załamanie zdrowia psychicznego, zależy m.in. od czynników stresogennych, indywidualnych możliwości poradzenia sobie z nimi, wieku, płci. Czynniki takie jak: stresujące warunki pracy, dyskryminacja i wykluczenie społeczne oraz czynniki socjo-ekonomiczne również mają wpływ na zdrowie psychiczne pracownika. Problemy mogą być łagodne i trwać kilka

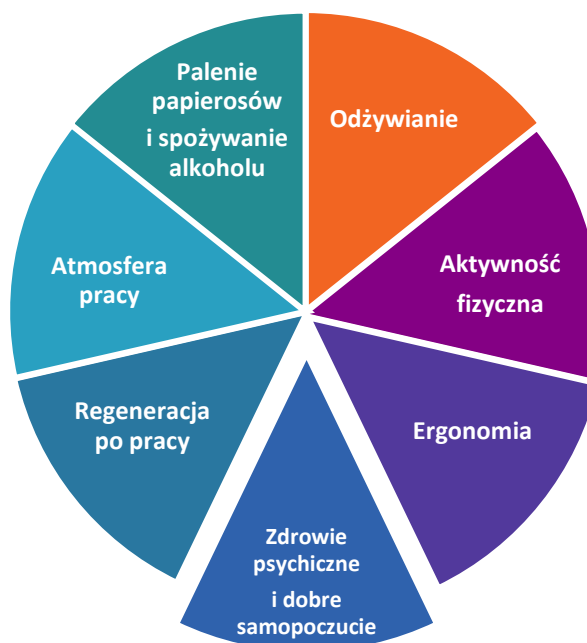
dni/tygodni, ale mogą też mieć charakter umiarkowany/ciężki i zakłócać codzienne funkcjonowanie oraz przyczyniać się do ryzyka wystąpienia zaburzeń depresyjnych. Zaburzenia te natomiast mogą negatywnie wpływać na jakość życia, zdolność do pracy zawodowej oraz jej efektywność. Zbyt długie i intensywne oddziaływanie czynników stresogennych może spowodować wystąpienie zaburzeń w stanie zdrowia psychicznego pracownika, jego absencji, a w konsekwencji nawet całkowicie wyeliminować go z aktywności zawodowej.

Według raportu ZUS, z kwietnia 2022r., po znaczącym wzroście w 2020r. absencji chorobowej z tytułu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania, w roku 2021 nastąpił spadek liczby dni absencji (o 8,9%) oraz liczby wydanych zaświadczeń (o 7,7%), z tego tytułu. Dominującą jednostką chorobową w 2021 r., w tej kategorii była depresja. Ten sam raport podaje natomiast, że w 2021 r. nastąpił 2,5-krotny wzrost liczby absencji z tytułu złego samopoczucia i zmęczenia. W rankingu przyczyn generujących jednodniowe nieobecności w pracy ta jednostka chorobowa zajęła czwarte miejsce (u mężczyzn 3,9% z 1,0% w 2020r., u kobiet 4,3% z 1,1% w 2020 r.).

Dlatego, aby wspierać pracowników, warto w pierwszej kolejności określić czynniki zawodowe i pozazawodowe wywołujące stres, aby następnie móc opracować zasady jego ograniczania. Warto zastanowić się nad tym czym jest w ogóle stres i kiedy staje się szkodliwy dla zdrowia.

Stres jest wytworzoną w toku ewolucji reakcją o charakterze adaptacyjnym. Jest to psychofizjologiczna odpowiedź organizmu na zagrożenia i wyzwania, które napotyka się w codziennym życiu. Stres informuje o zagrożeniu lub wyzwaniu i przygotowuje organizm do tego, aby jak najlepiej mógł sobie z nimi poradzić.

Kiedy stres pomaga, a kiedy szkodzi? To zależy od jego intensywności i czasu trwania. Stres może działać stymulująco, pobudzając do coraz większej efektywności i wówczas bywa określany jako „pozytywny stres”, inaczej „eustres”. Po przekroczeniu poziomu tzw. „szczytowych osiągnięć” dalsza presja prowadzi jednak do odczuwania negatywnego stresu – „dystresu” – i ostatecznie do załamania





systemu. Zbyt intensywny i/lub długotrwały poziom stresu może przekroczyć jednostkowe możliwości poradzenia sobie z nim, doprowadzając tym samym do pojawienia się problemów lub zaburzeń w zdrowiu psychicznym.

Oddziaływanie stresu na organizm można rozpatrywać na trzech płaszczyznach: fizjologicznej, psychologicznej i behawioralnej.

Płaszczyzny odczuwania stresu	Zmiany, jakie zachodzą w organizmie	Możliwe obserwowane/odczuwalne objawy
Zmiany fizjologiczne	stymulacja autonomicznego układu nerwowego i układu hormonalnego wywołuje zmiany w układach: krwionośnym, oddechowym, immunologicznym	<ul style="list-style-type: none"> ▪ napięcie mięśni ciała ▪ problemy żołądkowe (biegunka, zaparcia) ▪ nadmierne pocenie się ▪ drżenie rąk ▪ uczucie zimna ▪ problemy z oddychaniem (spłycony oddech) ▪ przyspieszone, nierówne tętno ▪ reakcje bólowe (ból głowy, szyi, pleców, klatki piersiowej, żołądka) ▪ zawroty głowy ▪ suchość w ustach
Zmiany psychologiczne	zmiany w obszarze psychiki, odczuwanie silnych emocji, a nawet obniżenie funkcji poznawczych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lęk, niepokój ▪ rozdrażnienie ▪ złość, wrogość ▪ obniżenie i/lub zmienność nastroju ▪ zniecierpliwienie ▪ depresję ▪ problemy z pamięcią ▪ zaburzenia koncentracji uwagi
Zmiany behawioralne	widoczna zmiana w zachowaniu jednostki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ napady płaczu ▪ agresywne zachowanie (krzyk, wandalizm, krytykowanie innych, wybuchy gniewu) ▪ zwiększona konsumpcja alkoholu ▪ zwiększona liczba wypalanych papierosów ▪ nieumiejętność zrelaksowania się ▪ nerwowe nawyki ▪ izolację społeczną (unikanie kontaktów z innymi) ▪ popełnianie błędów, wypadki

Warto pamiętać, że skutki oddziaływania stresu związanego z pracą należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i organizacji.

Stres odczuwany przez pracownika wpływa nie tylko na jego samopoczucie i codzienną egzystencję, ale również na funkcjonowanie organizacji, w której jest zatrudniony. Do skutków oddziaływania stresu pracownika na organizację można zaliczyć:

- absencję pracowników,
- wysoką fluktuację,
- nieadekwatne wykorzystanie czasu pracy,
- spadek produktywności,
- zwiększoną liczbę wypadków w pracy.



Odpowiednio dostosowane wymagania zawodowe, swoboda w podejmowaniu decyzji oraz wsparcie społeczne ze strony współpracowników i przełożonych sprzyjają zdrowiu psychicznemu oraz pomagają w uzyskaniu lepszych wyników w pracy. Można to osiągnąć dzięki zapobieganiu i dobremu zarządzaniu czynnikami stresogennymi, szczególnie związanymi z organizacją, rodzajem i środowiskiem pracy.



Pracodawcy powinni wspierać zdrowie psychiczne i dobrostan pracowników oraz pomagać im w uzyskaniu jak najlepszych wyników. Rolą pracodawcy jest rozpoznanie czynników stresogennych występujących w miejscu pracy oraz wdrożenie działań wyłączających lub minimalizujących te czynniki. Dotyczą one szczególnie organizacji, rodzaju i środowiska pracy.

W przypadku silnego stresu związanego z pracą, który negatywnie wpływa na samopoczucie pracowników, zaleca się konsultacje z profesjonalistą. Wszystkie porady i szkolenia psychologiczne powinny być prowadzone przez uprawnionego psychologa lub innego pracownika służby zdrowia posiadającego kwalifikacje w dziedzinie psychologii.

Więcej na temat zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia oraz materiały do bezpłatnego wykorzystania dostępne na: <https://pracnazdrowie.pl/zdrowie-psychiczne>



5.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności

Narzędzie	Opis
Przekaz informacji	Zapewnienie pracownikom wiedzy na temat znaczenia zdrowia i dobrego samopoczucia, np. w formie prelekcji/wykładów, webinarów, warsztatów, eksperckich stanowisk informacyjnych. Dostęp do materiałów edukacyjnych dostosowanych do specyfiki miejsca pracy, przedsiębiorstwa. Zachęcanie do zapoznawania się z materiałami o szerszym charakterze edukacyjnym, dostępnymi w sieci, broszurach, ulotkach. Edukacja taka może być organizowana przez pracodawcę lub powierzona wyspecjalizowanemu dostawcy usług prozdrowotnych dla firm i prowadzona zarówno w czasie pracy, jak i po pracy. 
Ocena zdrowia psychicznego i dobrostanu	Aby sprawdzić, jak radzą sobie pracownicy i jakiego rodzaju wsparcia potrzebują, zaleca się: <ul style="list-style-type: none">dokonanie oceny ich zdrowia psychicznego oraz samopoczucia,oceny obciążenia pracą i poziomu odczuwanego stresu. Badania można przeprowadzić za pomocą przeznaczonych do tego celu narzędzi (ankieta, kwestionariusz), w ścisłej współpracy ze specjalistami z dziedziny medycyny pracy. Dodatkowo warto przeanalizować takie dane jak: <ul style="list-style-type: none">liczba dni zwolnień lekarskich udzielonych pracownikom w ostatnim okresie;koszty zastępstw i opieki lekarskiej;wskaźniki produkcji, efektywności i wydajności pracy; 



Narzędzie	Opis
Pomoc psychologiczna	<ul style="list-style-type: none"> liczba wypadków w pracy, zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz ich przyczyn. <p>Pracodawca powinien zapoznać się z opiniami osób: zarządzających, związków zawodowych, pracowników, służby bezpieczeństwa i higieny pracy, społecznego inspektora pracy w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> warunków pracy, satysfakcji z pracy, oceny stresogenności warunków pracy na poszczególnych stanowiskach oraz ze względu na wykonywane czynności. <p>Wyniki przeprowadzonych analiz powinny być wykorzystane do planowania działań wspierających pracowników jak i na późniejszym etapie, w celu dokonania ewaluacji i wyciągnięcia dalszych wniosków po wdrożeniu, a następnie zrealizowaniu stworzonego planu.</p> <p>Warto, aby pracodawca:</p> <ul style="list-style-type: none"> poinformował pracownika o możliwym ryzyku zawodowym i obciążeniu psychicznym związanym z wykonywaną pracą, umożliwił pracownikowi indywidualną rozmowę z psychologiem w miejscu pracy i uzyskanie bezpośredniego doradztwa związanego z występującymi wyzwaniami w życiu osobistym lub zawodowym (istnieją specjalne programy wsparcia, finansowane przez pracodawcę, których celem jest dostarczenie pracownikowi źródeł wsparcia dostosowanych do jego potrzeb. Przykładem takiego programu jest EAP – <i>Employee Assistance Program</i>, w którym specjaliści z różnych dziedzin dostarczają wsparcia psychologicznego, menadżerskiego i prawnego zarówno pracownikom, jak również członkom ich rodzin), przekazał pracownikowi informacje na temat sposobów redukcji stresu zawodowego na danym stanowisku. Do tego celu może wykorzystać dostępne broszury, literaturę lub opracowania własne firmy.
Umiejętność radzenia sobie z problemami	<p>Zapewnienie pracownikom indywidualnego lub grupowego coachingu w zakresie umiejętności radzenia sobie z problemami i stresem poprzez organizowanie spotkań i szkoleń ze specjalistą (np: psychologiem, psychoterapeutą). Wsparcie może być realizowane bezpośrednio lub zdalnie – poprzez aplikację na komputerze lub smartfonie. W ramach coachingu można stosować np. terapię poznawczo-behawioralną, terapię krótkoterminową, psychologię pozytywną, metody oparte na uważności oraz trening technik relaksacyjnych, trening zarządzania czasem i naukę organizacji pracy.</p>
Umiejętności komunikacyjne	<p>Wspieranie procesu budowania zespołu i pracy zespołowej poprzez zapewnienie pracownikom i menedżerom szkoleń na temat umiejętności interpersonalnych w zakresie umiejętności rozwiązywania konfliktów, zgłaszania problemów, treningu asertywności.</p>
Praca w zespole międzypokoleniowym	<p>Wielopokoleniowe zespoły mogą być efektywne i elastyczne w działaniu. Praca w zróżnicowanej grupie wiekowej oddziałuje pozytywnie na zespół. Pierwszym i najważniejszym krokiem w tworzeniu takiego zespołu jest kształtowanie właściwych postaw wśród wszystkich pracowników. W tym celu można zrealizować np. kampanię, warsztaty na temat możliwości efektywnej współpracy pomimo różnicy wieku. Starsi pracownicy często pełnią rolę ekspertów, ale mogą również uczyć się nowych form pracy od młodych współpracowników. Wzajemna wymiana doświadczeń, oczekiwań, sposobów pracy działa motywująco i kształtuje poczucie wzajemnego szacunku i zrozumienia.</p>
Szkolenie kadry kierowniczej	<p>Cykliczne szkolenia dla kadry kierowniczej w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> aktualnych problemów zdrowia psychicznego pracujących (np. stres, depresja, wypalenie zawodowe, stany lękowe); istoty stresu w pracy i jego potencjalnych źródeł;





Narzędzie	Opis
<p>Szkolenie pracowników</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konsekwencji stresu dla zdrowia i aktywności zawodowej pracowników oraz funkcjonowania firmy; ▪ zróżnicowania reakcji stresowej/podatności na stres u różnych grup pracowników; ▪ umiejętności rozmowy o problemach zdrowia psychicznego w środowisku pracy; ▪ umiejętności wczesnego dostrzegania problemów zdrowia psychicznego występujących u pracowników; ▪ metod ograniczania stresu i przeciwdziałania problemom zdrowia psychicznego w środowisku pracy; ▪ sposobów udzielania pomocy pracownikom z problemami zdrowia psychicznego. <p>Szkolenia pracowników powinny uwzględniać specyfikę wykonywanej pracy, aktualne potrzeby środowiska pracowniczego. Materiał szkoleniowy powinien być:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dostosowany merytorycznie do specyfiki docelowej grupy zawodowej, wieku pracowników; ▪ czytelny i najlepiej pogrupowany w bloki tematyczne, co pozwoli usystematyzować wiedzę; ▪ pogrupowany w kolejności od łatwiejszych i bardziej znanych pracownikom zagadnień do tych trudniejszych i nowszych; ▪ może w pewnym stopniu odnosić się do doświadczeń pracowników, co ułatwia przyswajanie nowej wiedzy. <p>Podczas szkoleń:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ należy uwzględnić pojawiające się wraz z wiekiem ograniczenia zmysłu wzroku i słuchu; ▪ warto rozważyć, czy lepiej zachować jednolitość grupy pod kątem wieku i płci, czy też zadbać o zróżnicowanie w tym aspekcie. Dobór rozwiązania będzie zależał od specyfiki, tematu szkolenia, jego formy, poziomu trudności; ▪ warto zadbać o dobrą aranżację przestrzeni szkoleniowej oraz atmosferę, tak by wszyscy uczestnicy widzieli się nawzajem, mieli taki sam dostęp do prezentowanych materiałów, mieli kontakt z prowadzącym szkolenie; ▪ czas i tempo powinny być dostosowane do możliwości psychofizycznych uczestników; ▪ dobrym pomysłem jest postawienie na praktyczną formę szkoleń, np: poprzez pokazywanie sposobów rozwiązywania konkretnych problemów, omawiania konkretnych przypadków, samodzielne wykonywanie ćwiczeń na zajęciach; ▪ prowadzący powinien nawiązywać interakcje z pracownikami, np. poprzez zadawanie pytań odnośnie ich oczekiwań względem szkolenia, zachęcanie do dzielenia się opinią, wątpliwościami, doświadczeniami.





5.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy

Polityka pracodawców powinna być ukierunkowana na zmniejszenie poziomu odczuwanego przez pracowników stresu.


Celem podejmowanych działań w kształtowaniu sprzyjających warunków aktywności zawodowej dla pracowników powinno być minimalizowanie czynników stresujących i budowanie wspierającego środowiska pracy. Dobre praktyki wprowadzane w firmach wpływają na lepsze samopoczucie pracowników, motywację do pracy, współpracę w zespole, poczucie odpowiedzialności za swoją pracę.



Środowisko fizyczne

Działanie	Opis	
Strefa ciszy	Utworzenie w miejscu pracy strefy ciszy, w której nie wolno korzystać z laptopów i telefonów, przeznaczonych do relaksu i regenerowania ciała oraz umysłu w godzinach pracy lub poza nimi. Pomieszczenie to może być wyposażone w łagodne oświetlenie, sprzęt do słuchania uspokajającej muzyki oraz lekki sprzęt do ćwiczeń, do relaksacji, wraz z ilustrowanymi instrukcjami ich obsługi, aby umożliwić medytację i wykonywanie relaksującej aktywności fizycznej.	
Zróżnicowana przestrzeń	Tworzenie zróżnicowanej przestrzeni pracowniczej, w której można spędzić przerwę, zjeść posiłek, odpocząć. Warto zaangażować pracowników w projektowanie różnych przestrzeni i opracowywanie zasad w nich obowiązujących.	
Fizyczne warunki pracy	Poprawienie fizycznych warunków pracy, w zależności od stwierdzonych przyczyn stresu, to np. dostosowanie oświetlenia, zapewnienie odpowiedniej temperatury, zadbanie o środki ochrony indywidualnej, zmniejszenie poziomu hałasu, zapewnienie odpowiedniej ilości sprawnego sprzętu i materiałów potrzebnych do realizacji zadań.	

Środowisko społeczne

Działanie	Opis	
Organizacja pracy i godne traktowanie pracowników	<p>Miejsce pracy może dawać satysfakcję oraz rozwijać poczucie własnej wartości, a także prawidłowe interakcje międzyludzkie. W tym celu wskazane jest wprowadzenie zasad dotyczących funkcjonowania organizacji, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zapoznanie pracownika z formalnymi procedurami, takimi jak: badania lekarskie, regulaminy, zasady poufności, obowiązkowe szkolenia np. BHP, zasady rozliczania godzin pracy i nadgodzin, zgłaszanie urlopów, obieg dokumentów, system wewnętrznej komunikacji intranetowej; ▪ przedstawienie pracownikowi zakresu odpowiedzialności zadań, a także celów, wartości, misji i strategii przedsiębiorstwa. Jest to podstawa budowania poczucia przewidywalności, bezpieczeństwa, zaufania, sprawiedliwości; ▪ przydzielanie obowiązków według odpowiednich kryteriów: kompetencji, możliwości psychofizycznych, uzdolnień; ▪ zapoznanie pracownika z kulturą organizacyjną firmy, normami oraz nieformalnymi zwyczajami. Pracownik dzięki temu dowiadyuje się, jakie wzory zachowań są w przedsiębiorstwie akceptowane i pożądane; ▪ dbanie o odpowiednie warunki fizyczne oraz materialne pracowników; ▪ docenianie zaangażowania pracowników w pracę na poszczególnych szczeblach zawodowych; ▪ oferowanie pomocy pracownikom w sytuacjach tego wymagających; ▪ codzienna uprzejmość pomiędzy wszystkimi pracownikami, niezależnie od wykonywanego rodzaju pracy; ▪ realna troska o pracownika w pracy i poza nią. 	



Działanie	Opis	
Aprobata zwierzchników dla aktualnych potrzeb psychospołecznych	Pracodawca powinien zadbać o: <ul style="list-style-type: none"> dostosowanie limitów produkcji do możliwości pracowników; rozdzielenie, w razie potrzeby, obowiązków na większą liczbę pracowników; gdy jest to zasadne, zmianę środowiska pracy pracownika, np. stworzenie czasowego stanowiska o mniejszych wymaganiach, przeniesienie pracownika doświadczającego wysokiego stresu na stanowisko mniej obciążające; zapobieganie sprzeczności w interesach poszczególnych pracowników poprzez dbanie o wartości i cele wszystkich zaangażowanych stron. Zaburzenia w relacjach interpersonalnych mogą występować na poziomie: <ul style="list-style-type: none"> ✓ zagrożeń fizycznych (zagrożenie wypadkiem, niebezpieczeństwo utraty zdrowia), ✓ zagrożeń społecznych (krytyka, kompromitacja) mogą również być wynikiem zaistniałych utrudnień uniemożliwiających realizację działań. 	
Atmosfera akceptacji wśród personelu	Podstawową zasadą kształtowania relacji w pracy powinno być: <ul style="list-style-type: none"> poczucie zrozumienia i życzliwości na wszystkich poziomach, niezależnie od zajmowanego stanowiska; jawność podejmowanych decyzji przez przełożonych; wzrost udziału pracowników w podejmowanych decyzjach dotyczących funkcjonowania zakładu pracy; sprawiedliwe traktowanie pracowników, wynikające z obiektywnej oceny jakości wykonywanej pracy; współdzielenie odpowiedzialności w przypadku zadań realizowanych w zespołach. 	
Wieczorna „cisza” w poczcie elektronicznej	Zmniejszenie stresu pracowników poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ograniczenie pracy w nadgodzinach; wdrożenie systemu, w którym e-maile wysyłane po godzinach pracy nie są dostarczane do odbiorcy, aż do następnego dnia pracy. 	
Organizacja czasu pracy	Ustalenie zdrowych granic pomiędzy pracą a życiem prywatnym: <ul style="list-style-type: none"> unikanie kontaktu z pracownikami poza godzinami ich pracy; unikanie kontaktu podczas urlopu; ustalenie i przestrzeganie czasu na przerwę w ciągu dnia pracy. 	

5.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników

Działanie	Opis	
Deklaracja zarządu	Zapisanie w deklaracjach ideowych firmy/organizacji (np. w jej statucie, misji) informacji, że kwestie dobrostanu psychicznego pracowników mają dla niej istotne znaczenie (wraz z uzasadnieniem takiego stanowiska) i że podejmowane są działania mające na celu wspieranie personelu w tym zakresie. Pracownicy powinni zostać zapoznani formami realizowanego już wsparcia jak również powinni znać procedury zgłaszania problemów i potrzeb.	
Menedżer zdrowia	Wyznaczenie osoby zarządzającej zdrowiem w strukturze organizacji (np: pracownik działu HR, BHP, wellbeing), określenie zadań związanych z dbaniem o dobrostan psychiczny pracowników.	



Działanie	Opis	
Monitoring	Wspieranie podejścia do tworzenia polityki firmy poprzez słuchanie pracowników, zbieranie informacji o ich nadziejach i potrzebach, poznawanie spraw dla nich istotnych i dążenie do odpowiedniego kształtowania warunków w miejscu pracy. Zachęcanie do aktywnego udziału w takich działaniach jak: przeprowadzanie wewnętrznych anonimowych ankiet pracowniczych, korzystanie ze skrzynki kontaktowej, zachęcanie do dyskusji w mniejszych grupach lub on line.	
Spójność wewnętrznej polityki	Ważnym elementem jest integralność procedur i działań firmy z pomysłami pracowników. Warto włączyć pracowników w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w sprawach, które mają na nich bezpośredni wpływ. Można to osiągnąć między innymi poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ▪ zapewnienie pracownikom możliwości uczestniczenia w projektowaniu organizacji pracy, ▪ udział w projektowaniu środowiska pracy (cyfrowego, społecznego i fizycznego), ▪ ustalaniu zasad obowiązujących w środowisku pracy. 	
Promocja zdrowego stylu życia wśród pracowników	Ważnym kierunkiem działań zmierzających do ograniczania stresu u osób aktywnych zawodowo jest promowanie zdrowego stylu życia oraz informowanie, w jaki sposób stres oddziałuje na ich organizm. W tym obszarze należy również zwrócić uwagę na wiek pracowników, gdyż wraz z upływem lat potrzeby, a także problemy zdrowotne ulegają zmianie.	
Organizacja pracy	Zapewnienie pracownikom: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dostosowania indywidualnego obciążenia pracą do zasobów fizycznych i psychicznych; ▪ skrócenia czasu pracy, gdy wymaga tego sytuacja życiowa, rozważenie skrócenia czasu pracy dla pracowników starszych; ▪ Umożliwienie pracownikom urlopu, skrócenia czasu pracy, elastycznych form pracy w przypadku silnego stresu lub trudnej sytuacji osobistej. Pracodawca może promować oraz zapewniać: <ul style="list-style-type: none"> ▪ mobilność zawodową, wdrażając rotację zadań wśród pracowników, ▪ możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego na innym stanowisku/miejscu pracy przez 3–6 miesięcy, z możliwością powrotu na poprzednie miejsce pracy. 	

5.4. Motywowanie do działania

Narzędzie	Opis	
Informacje o nowościach	Udostępnianie informacji o każdej, nowej inicjatywie dotyczącej zdrowia pracowników, z wykorzystaniem kilku kanałów informacyjnych, aktywne zachęcanie do korzystania z proponowanych rozwiązań.	
Badania medyczne	Zachęcanie do udziału w badaniach profilaktycznych, akcjach prozdrowotnych organizowanych w firmie jak i poza nią. Poszerzenie i przedstawienie możliwości oferty badań zakontraktowanych w ramach pakietów medycznych dla pracowników.	
Sondaże społeczne	Zachęcanie pracowników do wypełniania anonimowych ankiet lub organizowanie cyklicznych spotkań mniejszych zespołów, na których członkowie będą mogli swobodnie wyrazić swoje oczekiwania oraz ocenić wprowadzane zmiany w zakresie dbania o dobrostan psychiczny pracownika.	
Kluby zainteresowań	Wspieranie finansowe lub materialne klubów zainteresowań, np. fotograficznych, rękodzielniczych, teatralnych.	



Narzędzie	Opis
Działalność kulturalna	Dofinansowanie na udział w życiu kulturalnym w czasie wolnym od pracy.

Piśmiennictwo:

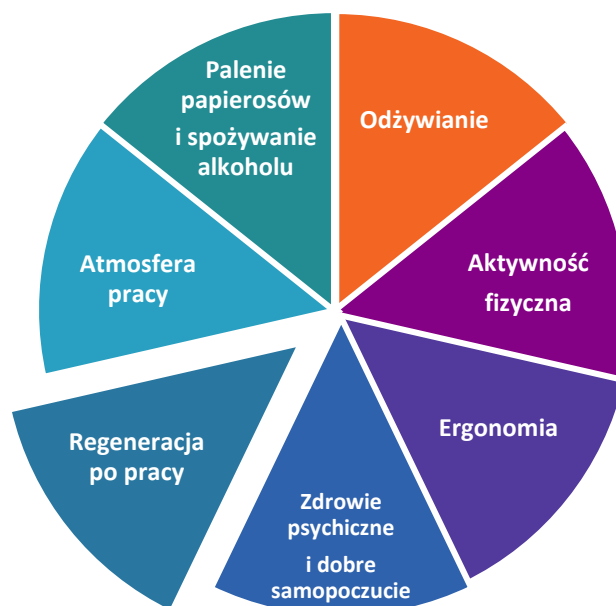
Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Raport o absencji chorobowej kwiecień 2022.

https://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa_raport_2021.pdf/8ca8025c-f6dc-b02c-a7e4-5aa99d28af9a?t=1652869131280 [dostęp 05.12.2022]



6. Regeneracja po pracy

Równowaga pomiędzy pracą a odpoczynkiem jest warunkiem koniecznym zdrowego, szczęśliwego i produktywnego życia. Odzyskanie sił po pracy oznacza proces uzupełniania zasobów fizycznych, poznawczych i emocjonalnych, które zostały zużyte w pracy. Wystarczająca regeneracja sprawia, że pracownicy są gotowi na nowe wyzwania, zwiększa ich motywację i wydajność pracy, poprawia samopoczucie psychiczne i fizyczne oraz zapobiega kumulowaniu się zmęczenia i obciążeń. Im bardziej intensywna i wymagająca jest praca, tym większa jest potrzeba regeneracji.



Regeneracja następuje, gdy pracownicy są w stanie „oderwać się” fizycznie i psychicznie od spraw związanych z pracą, np. podczas przerw w pracy oraz w czasie wolnym poza miejscem pracy. Oderwanie się od pracy oznacza nieobecność myśli związanych z pracą w codziennym czasie wolnym od pracy. Niezdolność do oderwania się od pracy może nasilać uczucie zmęczenia, skracać długość snu i pogarszać jego jakość. Niedostateczna ilość snu upośledza koncentrację i wydajność pracy, wiąże się także ze zwiększonym ryzykiem wystąpienia chorób przewlekłych, takich jak choroby układu krążenia, cukrzyca typu 2, otyłość i depresja.

Pracodawca może wspierać regenerację pracowników po pracy, np. inteligentnie organizując pracę.




Więcej na temat regeneracji po pracy oraz materiały do bezpłatnego wykorzystania dostępne na:

<https://pracanazdrowie.pl/regeneracja>





6.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności

Narzędzie	Opis	
Przekaz informacji	Zapewnienie pracownikom edukacji na temat znaczenia odpoczynku, snu i regeneracji dla zdrowia, np. w formie wykładów, warsztatów organizowanych przez pracodawcę lub zewnętrznego specjalistę z zakresu usług, z dziedziny promocji zdrowia, lub też tworzenie stanowisk informacyjnych prowadzonych przez eksperta. Edukacja ta może być realizowana w czasie pracy lub po pracy. Pracownicy powinni mieć dostęp do materiałów edukacyjnych przygotowanych na potrzeby organizacji, jak również powinni być zapoznani z możliwością korzystania z innych, ogólnych materiałów eksperckich, dotyczących promocji zdrowia w tym zakresie.	
Ocena regeneracji	Aby zorientować się, jak dobrze pracownicy radzą sobie z regeneracją sił po pracy i jakiego wsparcia potrzebują, zaleca się ocenę ich stanu regeneracji. Można ją przeprowadzić np. za pomocą ankiety, która pozwoli poznać doświadczenia pracowników związane z obciążeniem pracą, stresem i regeneracją sił w czasie i po pracy oraz ocenić czy występuje problem w tym zakresie w grupie pracowniczej.	
Narzędzia samokontroli	Zachęcanie pracowników do korzystania z cyfrowych aplikacji monitorujących zachowania związane ze zdrowiem, w tym monitorowanie snu, aktywności fizycznej, spoczynku, pomiar zmienności rytmu serca, który jest wskaźnikiem równowagi pomiędzy stresem, a regeneracją.	
Dostęp do konsultacji	Zapewnienie pracownikom indywidualnego lub grupowego coachingu w zakresie umiejętności radzenia sobie z problemami i stresem. Może być prowadzony bezpośrednio lub zdalnie, poprzez aplikację na komputerze lub smartfonie. W ramach coachingu można stosować np. terapię poznawczo-behawioralną, psychologię pozytywną, metody oparte na uważności oraz trening technik relaksacyjnych.	



6.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy

Środowisko fizyczne

Narzędzie	Opis
Strefy wypoczynku	<p>Pomieszczenie do spożywania posiłków nie może być jedynym miejscem do odpoczynku dla pracowników. Strefy wypoczynku powinny być ukształtowane odpowiednio do rodzaju wykonywanej pracy/rodzaju obciążenia. Miejsca te powinny być izolowane od hałasu powszechnego we wszystkich halach produkcyjnych.</p> <p>Dla pracujących w warunkach dużego obciążenia psychicznego – „cichy pokój” lub miejsce, w którym nie wolno korzystać z laptopów i telefonów, przeznaczone do relaksu i regeneracji ciała i umysłu w godzinach pracy lub poza nimi. Pomieszczenie to może być wyposażone w łagodne oświetlenie, sprzęt do słuchania uspokajającej muzyki oraz lekki sprzęt do ćwiczeń (np. drążki lub drążki do podwieszania, piłki terapeutyczne, laski gimnastyczne, maty do jogi) wraz z ilustrowanymi instrukcjami ich obsługi, aby umożliwić medytację i relaksującą aktywność fizyczną.</p> <p>Dla pracujących w warunkach monotonii – miejsca do wypoczynku powinny stwarzać okazję do aktywności: wyposażenie w lekki sprzęt do ćwiczeń, a także ergometr rowerowy i/lub bieżnię.</p> <p>Dla pracujących w pozycji stojącej i/lub z dużym udziałem chodzenia: miejsca odpoczynku powinny być wyposażone w krzesła do wygodnego siedzenia z możliwością uniesienia nóg (szezlongi).</p> <p>Dla pracujących w warunkach gorącego mikroklimatu – miejsca wypoczynku z optymalną temperaturą, izolowane od źródeł promieniowania cieplnego, dostęp do chłodnych napojów.</p> <p>Dla pracujących w warunkach zimnego mikroklimatu – umożliwienie ogrzania się, dostęp do ciepłych napojów.</p> <p>Wszystkim pracującym w nocy w miejscach do wypoczynku należy stworzyć możliwość drzemki.</p>
Możliwość odpoczynku w czasie podróży służbowej	Regeneracja pracowników, których praca wiąże się z częstymi podróżami, poprzez zapewnienie cichego zakwaterowania w czasie podróży służbowych.



Środowisko społeczne

Narzędzie	Opis
Aprobata zwierzchników dla postaw prozdrowotnych	Pracodawca i kierownictwo mogą ułatwić pracownikom przyjęcie i utrzymanie zdrowego stylu życia poprzez promowanie pozytywnych postaw w celu osiągnięcia dobrostanu i zdrowia. W ten sposób mogą przyczynić się do budowania środowiska społecznego, w którym zdrowe wybory są społecznie aprobowane, wysoko cenione i wspierane przez wszystkich pracowników. Początkiem działań jest używanie pozytywnych słów i dzielenie się pozytywnymi spostrzeżeniami podczas rozmów o dobrym samopoczuciu i zdrowiu.
Atmosfera akceptacji	Pracodawca i kierownictwo mogą ułatwić pracownikom przyjęcie i utrzymanie zdrowego stylu życia, otwarcie aprobując postępowanie sprzyjające dobremu samopoczuciu zarówno w pracy, jak i w czasie wolnym, oraz zachęcając pracowników do takiego postępowania, a także motywując ich do korzystania z możliwości, jakie daje miejsce pracy. Może to oznaczać np. zachęcanie pracowników do spożywania zbilansowanych posiłków w regularnych odstępach czasu. Pracodawca powinien stanowić wzór do naśladowania.





Narzędzie	Opis	
Wspólne działania	Organizowanie spotkań towarzyskich, takich jak wspólne przerwy na kawę, zajęcia na świeżym powietrzu (aktywność fizyczna), spotkanie na koniec tygodnia pracy, podczas którego pracownicy mogą zorganizować zajęcia (np. gry, zawody) itp.	

Środowisko cyfrowe

Narzędzie	Opis	
Wieczorna „cisza” w poczcie elektronicznej	Zmniejszenie stresu pracowników i nacisku na pracę w nadgodzinach oraz polepszenie regeneracji sił po pracy poprzez wdrożenie systemu, w którym e-maile wysyłane po godzinach pracy nie są dostarczane do odbiorcy aż do następnego dnia (prawo do odłączenia się). Dotyczy to również pracowników świadczących pracę poza siedzibą firmy (praca zdalna)	

6.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników

Narzędzie	Opis	
Deklaracja zarządu	Zapisanie w deklaracjach ideowych firmy (statut, misja) informacji na temat działań prozdrowotnych w zakresie dbania o prawidłową organizację czasu pracy pracowników z uwzględnieniem prawa do przerw, regeneracji, i innych działań sprzyjających regeneracji w zakresie fizycznym, poznawczym i emocjonalnym.	
Inteligentne planowanie zmian	Preferowanie szybko rotującego schematu zmian roboczych (zgodnie z ruchem wskazówek zegara), w którym występują tylko 1–3 kolejne zmiany nocne i unikanie krótkich (<11 godz.) przerw między zmianami, takich jak poranna zmiana następująca po zmianie popołudniowej. Sprzyja to regeneracji sił między zmianami i dobrej płynności pracy wśród pracowników zmianowych. Rozważenie możliwości przesunięcia godzin kończenia/rozpoczynania kolejnych zmian na godziny późniejsze (nie godz. 6, 14, 22 tylko 7, 15, 23). Opóźnienie rozpoczynania porannej zmiany wydłuża czas snu przed pracą, a także czas kontaktu z rodziną w godzinach wieczornych.	
Organizacja czasu pracy	Zapewnienie pracownikom (gdy jest to możliwe lub wskazane): <ul style="list-style-type: none"> ▪ elastycznych godzin pracy, ▪ pracy zdalnej, ▪ dostosowania rozkładu czasu pracy, np. <ul style="list-style-type: none"> ✓ praca w systemie 9-godzinnym od poniedziałku do piątku i tylko 4 godziny w piątek, ✓ ograniczenie pracy na wieczornych i nocnych zmianach lub rezygnacja z niej, ✓ ograniczenie pracy w weekendy, ✓ ograniczenie lub rezygnacja z podróży międzykontynentalnych, ✓ unikanie ponad 40-godzinnych tygodni pracy, ▪ dostosowania indywidualnego obciążenia pracą do zasobów fizycznych i psychicznych, ▪ skrócenia czasu pracy, gdy wymaga tego sytuacja życiowa, rozważenie skrócenia czasu pracy dla pracowników starszych. 	
Odpoczynek	Zapewnienie pracownikom możliwości odpoczynku podczas długich zmian roboczych.	



6.4. Motywowanie do działania

Narzędzie	Opis
Relaks	Zapewnienie pracownikom możliwości wykorzystania czasu pracy (np. 30 min tygodniowo) na relaks, np. poprzez zorganizowanie miejsca pracy dla masażysty oraz umożliwienie pracownikom skorzystania z masażu w specjalnej cenie.

Piśmiennictwo:

Zijlstra F. R. H., & Sonnentag, S. *After work is done: Psychological perspectives on recovery from work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2006, 15(2), 129–138. doi.org/10.1080/13594320500513855

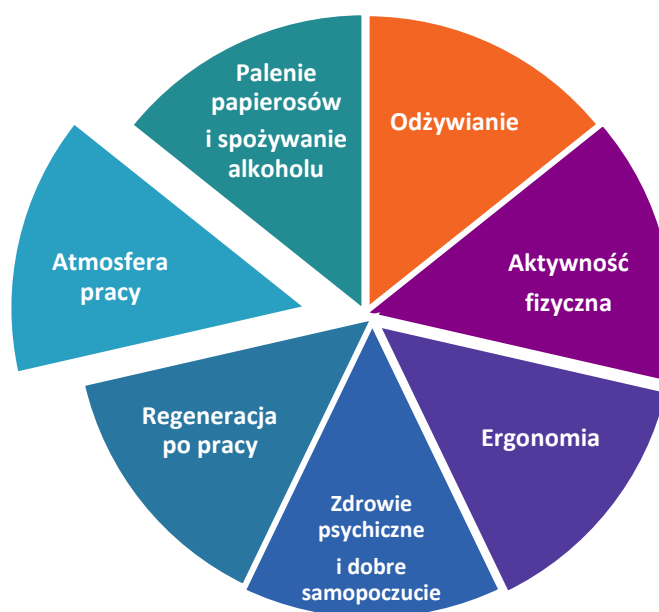
Wendsche J., Lohmann-Haislah A. *A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Detachment from Work*. *Front Psychol.* 2017;7:2072. doi: 10.3389/fpsyg.2016.02072.

Centers for Disease Control and Prevention 2018. Adres: [Sleep and Chronic Disease | CDC](#) [dostęp 6 grudnia 2022]



7. Atmosfera pracy

Badania wskazują, że dla Polaków, poza wynagrodzeniem (wskazywanym przez 86% respondentów), istotne są relacje z przełożonym (75%), poczucie sensu wykonywanej pracy (73%) i atmosfera w pracy (72%). Praca jest miejscem, w którym człowiek przebywa prawie połowę swojego życia. Zrozumiąły jest zatem fakt, iż powinna być ona środowiskiem przyjaznym, w którym pracownik będzie czuł się bezpiecznie, i do którego będzie z chęcią powracał. Aby tak się stało, należy zrozumieć, jakie elementy wpływają na atmosferę w pracy i jak z perspektywy osoby zarządzającej organizacją można je ewentualnie modyfikować, by polepszać samopoczucie pracowników.



Klimat organizacyjny czy też inaczej atmosfera w pracy to pojęcie odnoszące się do sposobu postrzegania społecznych i interpersonalnych aspektów pracy, takich jak: sposób zarządzania organizacją, zachowania zespołu czy komunikacja. Zatem chodzi tutaj o takie kwestie, jak:

- sposoby rozwiązywania konfliktów w organizacji;
- sposoby przekazywania informacji na linii pracownik-pracownik i pracownik-przełożony;
- promowanie otwartej, bezpiecznej, wspierającej komunikacji;
- działania ułatwiające integrację i nawiązywanie pozytywnych więzi między pracownikami;
- wprowadzenie polityki antymobbingowej oraz na rzecz równego traktowania i skuteczne ich realizowanie;
- wprowadzenie kultury feedbacku;
- zapewnienie możliwości rozwoju;
- zapewnienie możliwości kontaktu ze specjalistami z zakresu zdrowia psychicznego.

Pozytywny klimat w pracy zwiększa motywację pracowników i inspiruje ich do osiągania lepszych wyników. Wspierające otoczenie społeczne i dobre relacje między współpracownikami sprzyjają dobremu samopoczuciu psychicznemu i pomagają przetrwać trudne okresy zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym. Postrzeganie lepszej atmosfery organizacyjnej wiąże się z mniejszym poziomem wypalenia zawodowego, depresji i niepokoju wśród pracowników.

Ponadto firmy, w których panuje pozytywna atmosfera:

- mają wysoki współczynnik retencji i niski współczynnik rotacji pracowników – czyli więcej osób w nich zostaje niż zwalnia się, co pozwala ograniczyć koszty i czas związane z rekrutowaniem i wdrażaniem nowych kandydatów na pracowników;
- mają niski współczynnik Bradforda, co oznacza, że pracownicy rzadziej „uciekają” na zwolnienia lekarskie,



- cieszą się wyższą efektywnością i produktywnością pracowników, a więc i lepszymi wynikami i większymi zyskami;
- stają się po prostu bardziej atrakcyjne na rynku pracy (pracownicy polecają firmę swoim znajomym, wyrażają pozytywne opinie na stronach internetowych).

Więcej na temat atmosfery w pracy oraz materiały do bezpłatnego wykorzystania dostępne na:

<https://pracnazdrowie.pl/atmosfera-w-pracy>



7.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności

Narzędzie	Opis
Ocena atmosfery pracy	Przeprowadzenie anonimowej i dobrowolnej ankiety wśród pracowników w celu sprawdzenia, jak oceniają atmosferę w miejscu pracy i czy konieczne jest podjęcie działań, aby ją poprawić. Ankietę warto dostosować do najpopularniejszego kanału komunikacji, jaki jest wykorzystywany w organizacji, tak, aby dotarła ona do każdego pracownika.
Umiejętności komunikacyjne	Zapewnienie pracownikom i menedżerom regularnych szkoleń z umiejętności interpersonalnych, takich jak: rozwiązywanie konfliktów, rozpoznawanie i kontrola emocji czy zwiększanie asertywności.
Psychoedukacja	Organizowanie cyklicznych spotkań ze specjalistą (np. z psychologiem) na temat mobbingu, molestowania w miejscu pracy, agresji, radzenia sobie ze stresem. Ważne, aby na tego typu spotkaniach pracownicy czuli się bezpiecznie, a zatem mieli przestrzeń do podzielenia się swoimi wątpliwościami, doświadczeniami z osobą „z zewnątrz”, która zachowa neutralność.
Intermentoring	Opiera się na wymianie wartości wnoszonych do przedsiębiorstwa przez młodych pracowników, którzy posiadają umiejętności z zakresu IT, oraz starszych, dysponujących doświadczeniem i znajomością kultury organizacji. Intermentoring pozwala niwelować różnice pokoleniowe pomiędzy pracownikami, zwiększa poczucie wartości u starszych pracowników (czują się potrzebni, mają zapewnione miejsce pracy, a więc wzrasta ich lojalność wobec firmy), pozwala na szybszą adaptację młodych pracowników do nowego miejsca pracy. Natomiast dla pracodawcy jest oszczędniejszą formą szkoleń (brak konieczności wynajmowania zewnętrznych firm), zapewnia większą efektywność i wydajność pracy, zapobiega fluktuacji pracowników i sprzyja dobremu wizerunkowi firmy na rynku. Wyróżnienie przez pracodawcę osób, które byłyby chętne i kompetentne do przekazywania swojej wiedzy innym. Dobrze, gdyby byli to pracownicy, cieszący się sympatią w organizacji.



7.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy

Środowisko społeczne

Narzędzie	Opis	
Kultura konstruktywnej komunikacji	Promowanie i nagradzanie przejawów konstruktywnej i otwartej komunikacji, tak, aby wszyscy pracownicy mieli odwagę wyrażać swoje myśli i uczucia, bez poczucia bycia ocenianym. Zauważanie i piętnowanie wszelkich objawów dyskryminacji, agresji słownej czy mobbingu. Pokazywanie pracownikom, które zachowania są akceptowalne w organizacji, a które nie powinny mieć miejsca.	
Relacje między pracownikami a przełożonymi	Dbanie zarówno o relacje między współpracownikami, jak i między pracownikami a przełożonymi. Ustalenie przez pracodawcę, jakie zasady komunikacji powinny panować na poszczególnych poziomach firmy, tak, by nie powstawały niepotrzebne nieporozumienia. Przeszkolenie menadżerów zespołów czy poszczególnych jednostek z zakresu interwencji w przypadku zgłaszania przez pracowników doświadczania mobbingu, molestowania czy agresji. Monitorowanie przez pracodawcę, czy i w jaki sposób przełożeni reagują na problemy sygnalizowane przez pracowników.	
Wspierająca, integracyjna i pełna szacunku atmosfera	Organizowanie zajęć integracyjnych zarówno dla samych współpracowników, jak i pracowników i ich przełożonych. Zorganizowanie spotkania, na którym pracownicy wspólnie ustalą zasady, wartości i cele, jakie chcą, aby panowały w ich zespole.	
Spotkania	Dbanie o to, aby każdy pracownik czuł, że jego zdanie się liczy i wpływa na to, jak wygląda jego praca. Wprowadzenie narzędzi i stwarzanie możliwości do komunikacji: proponowanie spotkań, dyskusji, dawanie przestrzeni do swobodnego wyrażania myśli, np. na firmowym czacie.	
Wspólne działania	Stworzenie przez pracodawcę specjalnego miejsca do wspólnego wypoczynku (np. minibiblioteka lub pokój gier). W miarę możliwości organizowanie czasu tak, aby pracownicy mogli wspólnie spędzić czas na przerwie na kawowej, śniadaniowej, obiadowej. Pracodawca może zorganizować np. catering (jedzenie jest przywożone o tej samej godzinie, dzięki czemu pracownicy mogą zebrać się w jednym miejscu o konkretnej porze, zjeść wspólnie posiłek i porozmawiać).	

7.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników

Narzędzie	Opis
Pokonywanie bariery językowej	Ułatwianie porozumiewania się i nabywania umiejętności zawodowych poprzez dostarczanie pracownikom informacji, instrukcji i materiałów szkoleniowych w ich językach ojczystych. Dobrym pomysłem jest również finansowanie pracownikom z zagranicy kursów języka polskiego, by ułatwić im komunikowanie się z pozostałymi pracownikami.



Narzędzie	Opis
Gwarancja polityki antymobbingowej i równego traktowania	<p>Udostępnianie pracownikom tekstu przepisów dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu (Kodeks pracy) w formie pisemnej informacji rozpowszechnionej na terenie organizacji i/lub zapewnienie dostęp do tych przepisów np. w intranecie.</p> <p>Stworzenie i dołączenie oficjalnego dokumentu, np. do regulaminu, w którym zawarte będą takie elementy, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ deklaracja kierownictwa informująca, że kierownik bierze na siebie odpowiedzialność wobec wszystkich pracowników za to, aby nie dochodziło do przejawów dyskryminacji, ▪ definicje nagannych, szkodliwych, dyskryminujących zachowań w miejscu pracy, ▪ konsekwencje, jakie zostaną wyciągnięte wobec osób dopuszczających się tych zachowań, ▪ wskazówki, u kogo można uzyskać poradę i pomoc w przypadku dyskryminowania, jak należy postępować w takiej sytuacji oraz w jaki sposób będą badane tego typu zdarzenia, ▪ informacje dla wszystkich wnoszących skargi o dodatkowej ochronie przed odwetem ze strony osób prześladowczych lub z nimi powiązanych. <p>Pracodawca jest prawnie zobowiązany do podjęcia działań antymobbingowych w organizacji. Wywieszanie informacji na ten temat w widocznych miejscach, na terenie zakładu pracy, umieszczanie ich w intranecie, wysyłanie przypomnień do pracowników.</p>
Profesjonalne wsparcie	<p>Pamiętaj, że pracownicy mogą nie chcieć dzielić się doświadczanymi trudnościami bezpośrednio z przełożonymi. W takich sytuacjach dobrym rozwiązaniem jest zatrudnienie wewnętrznego rzecznika lub współpraca z zewnętrznym doradcą, który pomoże przy rozwiązywaniu problemów społecznych, takich jak mobbing lub dyskryminacja, a także zapewnienie konsultacji z psychologiem, psychoterapeutą, lekarzem psychiatrą np. w ramach <i>Employee Assistance Program</i>.</p>



7.4. Motywowanie do działania

Narzędzie	Opis
Dodatek rekreacyjny	<p>Przyznanie zespołom zakładu pracy rocznej kwoty, która może być przeznaczona na wybraną aktywność społeczną (np. wspólny obiad, zajęcia sportowe).</p>
Dofinansowanie szkoleń	<p>Możliwość rozwoju jest istotną kwestią dla pracowników – podnoszenie swoich kwalifikacji i umiejętności wpływa budująco na ich pewność siebie, a także motywuje do pracy i wzmacnia lojalność wobec pracodawcy. Wyższe kompetencje pracownika to także zysk dla organizacji, m.in. w postaci efektywniejszej pracy i możliwości poszerzenia działalności firmy.</p> <p>Samodzielne stworzenie przez pracodawcę listy umiejętności, które według niego będą przydatne dla organizacji, i zachęcanie pracowników do zapisywania się na konkretne szkolenia. Wysyłanie do pracowników ankiet z pytaniem, w czym oni chcieliby się rozwijać i co ich zdaniem przyczyniłoby się do rozwoju firmy</p>



Narzędzie	Opis
Informacje zwrotne	<p>Chwalenie i nagradzanie przez pracodawcę tych pracowników, z których pracy jest zadowolony.</p> <p>Informowanie pracowników o konieczności poprawy wykonywania swoich obowiązków, nie tylko poprzez konstruktywną krytykę, ale także poprzez przedstawienie oczekiwań pracodawcy, zaproponowanie mentora, analizę ewentualnych trudności w miejscu pracy, wspólne szukanie rozwiązań.</p> <p>Dawanie informacji zwrotnych zmniejsza napięcie u pracowników, ponieważ wiedzą dokładnie, czego pracodawca od nich wymaga. Otrzymywanie pochwał i nagród dodaje motywacji i poczucia sensu wykonywanej pracy, natomiast jasne komunikaty, co należy poprawić oraz dawanie wskazówek, wzbudza u pracownika zaufanie, że może w razie trudności liczyć na zrozumienie i wsparcie od pracodawcy. Takie działania przyczyniają się do obniżenia poziomu stresu zawodowego.</p>



Piśmiennictwo:

Szczęście w pracy Polaków, edycja 4, 2020. Adres: <https://www.jobhouse.pl/szczesliwy-pracownik-to-lepszy-pracownik-wyniki-4-edycji-badania-szczescie-w-pracy-polakow,642,pl.html> [dostęp 2 sierpnia 2022]

8. Niepalenie tytoniu i ograniczenie spożycia alkoholu

W rozdziale przedstawione zostaną przykładowe działania zakładów pracy na rzecz wspierania niepalenia tytoniu oraz ograniczania spożycia alkoholu wśród pracowników. Takie sprofilowanie wynika z dużego rozpowszechnienia palenia tytoniu i picia alkoholu w społeczeństwie polskim. Pamiętać jednak należy, że problem zażywania substancji psychoaktywnych jest zjawiskiem szerszym, dotyczy bowiem również m.in. narkotyków i tzw. „dopalaczy”. W niektórych zakładach pracy wyzwaniem może być więc wspieranie personelu w ograniczaniu/eliminacji sięgania po te substancje psychoaktywne. Dane z badań dotyczących rozpowszechnienia stosowania narkotyków wskazują, że problem ten częściej może dotyczyć firm zatrudniających głównie młodszych pracowników oraz mężczyzn.



Jeżeli idzie o konsumpcję nikotyny, to dane z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wskazują, że palenie (codzienne i okazjonalne) papierosów tradycyjnych dotyczy 21% osób pracujących, a elektronicznych – 7%. Częściej sięgają po nie pracujący mężczyźni (odpowiednio, 25% i 9%) niż kobiety (17% i 5%). Oni też są częściej silnie uzależnieni. Wśród osób pracujących, palących codziennie, konsumpcja >20 papierosów tradycyjnych na dobę dotyczy 57% mężczyzn i 28% kobiet. Omawiane zachowanie koreluje również z wiekiem i rodzajem wykonywanej pracy. Badanie Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy Instytutu Medycyny Pracy przeprowadzone w reprezentacji pracowników średnich i dużych zakładów pracy pokazuje, że istotnie częściej występuje ono wśród osób wykonujących pracę fizyczną niż umysłową oraz wśród starszych niż młodszych grup wiekowych.



Wśród pracowników podejmujących głównie pracę fizyczną tytoń pali częściej niż co trzeci 18–44-latek i już częściej niż co druga osoba w wieku >44 lat. Rozkład tego zachowania wśród wykonujących pracę umysłową wynosi, odpowiednio do grup wiekowych, 15 i 19%.

Według GUS picie alkoholu deklaruje 87% pracujących. W tej populacji blisko 2/3 przyznaje się do sięgania po alkohol w tygodniu pracy (od poniedziałku do czwartku), a blisko 7% do codziennej konsumpcji tej używki. Jeśli chodzi o charakterystykę picia alkoholu wg statusu na rynku pracy i grup zawodowych, to w sondażu Centrum Badania Opinii Społecznej największe odsetki deklarujących to zachowanie zaobserwowano wśród robotników niewykwalifikowanych, bezrobotnych oraz pracujących na własny rachunek, natomiast najmniejsze wśród pracowników administracyjno-biurowych, rencistów i gospodyń domowych.

Do picia problemowego (zmierzonego w sondażu Państwowej Agencji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych pytaniami o występowanie w 12 miesiącach przed badaniem przynajmniej jednej z następujących sytuacji: 1) picia porannego, tj. zaraz po przebudzeniu, 2) poczucia winy, 3) utraty pamięci lub 4) zaniedbania po wypiciu alkoholu) przyznaje się 14% osób dorosłych, mężczyźni istotnie częściej niż kobiety (odpowiednio, 22% i 7%).

Podejmowanie omawianych zachowań lub pozostawanie pod wpływem alkoholu w sferze pracy może być źródłem poważnych konsekwencji dla firmy, m.in.:

- wysokiej wypadkowości (analiza dokumentacji powypadkowej wykazała, że spośród 219 poszkodowanych w Polsce w latach 2008–2017 w wypadkach przy pracy z udziałem rusztowań budowlanych aż co szóste zdarzenie zostało spowodowane przez pracownika będącego pod wpływem alkoholu),
- większej absencji chorobowej (w przypadku konsumpcji alkoholu dotyczy to szczególnie krótkoterminowych nieobecności w pracy, np. w związku z tzw. szewskimi poniedziałkami),
- rosnącego prezenteizmu (wśród pracowników uzależnionych od nikotyny może on wynikać ze skrócenia realnego czasu pracy w związku z licznymi przerwami na papierosa lub z występowania objawów abstynencyjnych, jak np. rozdrażnienie, brak koncentracji, osłabienie, w przedsiębiorstwach z całkowitym zakazem palenia tytoniu),
- gorszego wizerunku firmy (np. w związku z nierespektowaniem przez pracodawcę nałożonych na niego przepisami prawa obligatoryjnych działań antytytoniowych i antyalkoholowych, nieegzekwowaniem przez kadrę menadżerską obowiązku trzeźwości personelu czy organizacją palarni tuż przy wejściu do zakładu pracy),
- nasilonych konfliktów społecznych wśród personelu (np. w związku z narażaniem niepalących na bierne palenie, kryciem lub ujawnianiem niedozwolonych praktyk, narażaniem bezpieczeństwa współpracowników przez osoby wykonujące pracę pod wpływem alkoholu).

Przedsięwzięcia w zakładzie pracy na rzecz ograniczania/eliminacji konsumpcji substancji psychoaktywnych przez personel i ich następstw powinny łączyć dwa typy podejść: wspierające i dyscyplinujące. To pierwsze ma zapewniać dobre samopoczucie pracowników, respektować ich podmiotowość, godność i prywatność. Polega na organizacji działań zwiększających wiedzę, kompetencje i motywację, a także stwarzających dogodne warunki w sferze pracy do niepodjęcia/redukcji/zaniechania palenia tytoniu / nadmiernego picia alkoholu. Konieczność wdrażania działań dyscyplinujących wynika z faktu, że konsumpcja substancji psychoaktywnych (szczególnie uzależnienie) wiąże się ze zwiększonym ryzykiem dla zdrowia i bezpieczeństwa innych pracowników firmy, jej klientów i kontrahentów. Mowa tu np. o ekspozycji osób niepalących na bierne palenie lub



narażaniu współpracowników na groźne następstwa wypadków/błędów w pracy spowodowanych przez osobę pod wpływem alkoholu o gorszej kondycji psychofizycznej. Kolejny argument za podejmowaniem działań dyscyplinujących wynika z istoty uzależnienia. W dużym uproszczeniu, mechanizmy obronne, które mu towarzyszą, sprawiają, że osoba uzależniona „nie zauważa” u siebie problemu i jego następstw. Celem działań dyscyplinujących, poprzez wskazanie negatywnych konsekwencji alkoholizmu w sferze pracy, jest więc skonfrontowanie jej z problemem i pomoc w dostrzeżeniu potrzeby podjęcia terapii. Realizacja działań dyscyplinujących wynika w końcu z konieczności przestrzegania przez pracodawcę i pracowników przepisów prawa szczegółowo określających ich obowiązki w sferze pracy dot. substancji psychoaktywnych.

Więcej na temat ograniczania palenia tytoniu i picia alkoholu oraz materiały do bezpłatnego wykorzystania dostępne na: <https://pracnazdrowie.pl/papierosy-i-alkohol>



8.1. Zwiększanie wiedzy i umiejętności

Narzędzie	Opis
Informowanie o uzgodnionych i obowiązujących regulacjach dot. substancji psychoaktywnych	Podstawową kwestią jest cykliczne przekazywanie personelowi czytelnych komunikatów o obowiązujących w firmie rozwiązaniach prawnych dot. tytoniu i alkoholu (w tym szczególnie o prawach i obowiązkach pracodawcy i pracowników w tym zakresie, a także możliwych środkach dyscyplinujących za łamanie tych przepisów). Istotną sprawą jest wyjaśnienie załozdze, dlaczego zakład pracy zdecydował się na wprowadzenie takich, a nie innych rozwiązań, oraz jakich w związku z tym spodziewa się korzyści (zarówno po stronie organizacji, jak i personelu). W zależności od specyfiki firmy najważniejsze informacje o obowiązujących w niej regulacjach powinny być także dostępne dla jej klientów i kontrahentów.
Edukowanie nt. szkodliwości konsumpcji substancji psychoaktywnych oraz sposobach jej ograniczania lub eliminacji	Może to odbywać się zarówno poprzez tradycyjne kanały edukacyjne, jak np. kolportaż materiałów drukowanych (ulotek, plakatów, poradników) i organizację edukacji bezpośredniej (szkoleń, wykładów, pogadanek), jak i udostępnianie form elektronicznych (webinarów, podcastów, vlogów, aplikacji, okularów VR). Sposoby przekazywania informacji powinny być dobrane do potrzeb i możliwości załogi danej firmy. Przykładowo, biorąc pod uwagę statystyki dot. palenia tytoniu, największe rozpowszechnienie tego zachowania będzie m.in. w firmach, których dużą część załogi stanowią pracownicy >50 r.ż. lub fizyczni. W takich organizacjach warto rozważyć stosowanie tradycyjnych form edukacji, gdyż pierwsza z grup wciąż relatywnie rzadziej korzysta z nowych mediów i ma słabsze kompetencje w obszarze IT, a druga, zatrudniona np. na produkcji, może mieć ograniczony dostęp do internetu i sprzętu elektronicznego w godzinach pracy.
	Należy propagować takie treści edukacji, które służą rozpoznaniu: 1) sygnałów świadczących o ryzyku uzależnienia, zarówno takich, które mają na celu autodiagnozę (np. test uzależnienia od nikotyny Fagerstoma, Test Rozpoznawania Problemów Alkoholowych – AUDIT), jak i identyfikację problemu w otoczeniu społecznym (np. zmiany w wyglądzie czy zachowaniu mogące świadczyć o problemie alkoholowym u podwładnych lub współpracowników), 2) poziomu motywacji do zmiany zachowania antyzdrowotnego (np. Test motywujący do zaprzestania palenia wg Schneider), 3) szeroko rozumianych korzyści z ograniczenia/eliminacji palenia tytoniu i picia alkoholu





Narzędzie	Opis
	<p>(dla pracownika i jego otoczenia) w sferach zdrowotnej, społecznej i ekonomicznej, 4) dostępnych form wsparcia w ograniczeniu/eliminacji palenia tytoniu i picia alkoholu, 5) miejsc w firmie i poza nią (wraz z danymi kontaktowymi), gdzie tego rodzaju pomoc można uzyskać.</p> <p>Warto w edukacji zdrowotnej popularyzować wiedzę i doświadczenia różnych osób, m.in. cieszących się autorytetem (np. lekarzy), lubianych (np. liderów opinii) czy doświadczonych problemem (np. byłych palaczy, trzeźwych alkoholików).</p> <p>W komunikacji należy skupić się na treściach, które są osadzone w specyfice danego zakładu pracy i jego załogi. Mowa tu chociażby o edukacji „skrojonej na miarę” poszczególnych pracowników. Informacje o szkodliwości substancji psychoaktywnych oraz sugestie dot. wyjścia z nałogu oddziałują silniej, gdy przekazywane są w kontekście wyników badań zdrowia danej osoby, interpretowane przez lekarza w powiązaniu z faktem realizacji zachowania ryzykowanego. Można to wdrożyć w firmie na podstawie wyników uzyskiwanych w ramach obowiązkowych badań okresowych albo dodatkowych (np. akcji badań spirometrycznych).</p>
<p>Psychoterapia uzależnienia</p>	<p>Jedną ze skutecznych form leczenia uzależnienia od nikotyny i alkoholu jest psychoterapia. W jej trakcie m.in. podnoszona jest samoświadomość pacjenta dot. nałogu, wspierana motywacja do wyjścia z uzależnienia, kształtowane są właściwe postawy sprzyjające unikaniu składnika uzależniającego. Pacjent jest uczony, jak radzić sobie w trudnych sytuacjach, które usposabiają do sięgania po tytoń/alkohol.</p> <p>Psychoterapia uzależnienia może być stosowana wobec indywidualnych pacjentów lub w grupie terapeutycznej. Firma może podjąć się sponsorowania pracownikom tego rodzaju wsparcia na zewnątrz (np. w placówkach leczenia uzależnień) bądź na swoim terenie. Niektóre zakłady pracy ułatwiają korzystanie z terapii, dostosowując czas pracy do grafiku spotkań terapeutycznych.</p>
<p>Wspieranie rodzin uzależnionych pracowników</p>	<p>Najbliższa rodzina odgrywa ważną rolę w procesie wychodzenia z nałogu (w tym w budowaniu motywacji do zmiany zachowania antyzdrowotnego czy poprzez podejmowanie adekwatnych zachowań w procesie wychodzenia osoby uzależnionej z nałogu). Stąd warto edukować osoby najbliższe m.in. o specyfice uzależnienia, metodach leczenia, ich właściwych zachowaniach w trakcie podjętej próby wyjścia z nałogu (w tym reakcjach na niepowodzenia), wszelkich trudnościach, jakie się z nią wiążą (dla uzależnionego i jego otoczenia). Taka edukacja może odbywać się m.in. w ramach wsparcia psychologicznego oferowanego przez firmę rodzinom uzależnionych pracowników.</p>

8.2. Tworzenie wspierającego środowiska pracy

Narzędzie	Opis
<p>Zaangażowanie lekarza medycyny pracy w realizację minimalnej interwencji medycznej na rzecz rozwiązywania problemu uzależnienia</p>	<p>W kontrakcie z lekarzem/placówką medycyny pracy na udzielanie pracownikom badań profilaktycznych warto zawrzeć zapis o włączeniu minimalnej interwencji medycznej w standardową procedurę każdego badania wstępnego, okresowego i kontrolnego. W ramach minimalnej interwencji antytytoniowej lekarz powinien zapytać pacjenta o fakt palenia tytoniu, a w przypadku osoby podejmującej to zachowanie ustalić rodzaj uzależnienia oraz siłę motywacji do niepalenia, uświadomić mu związki narażenia na dym tytoniowy ze stanem jego zdrowia, zasugerować potrzebę zaprzestania palenia, wspólnie ustalić najlepszy dla niego sposób i czas rezygnacji z nałogu, sposób monitorowania jego działań i udzielania (w zależności od potrzeb) dalszej pomocy medycznej w rzuceniu palenia.</p>





W przypadku alkoholu warto zobowiązać lekarza do stosowania procedury wczesnego rozpoznawania i krótkiej interwencji wobec pijących ryzykownie, szkodliwie i uzależnionych. W tym celu powinien on ustalić, jaki jest wzór picia pacjenta (np. przy wykorzystaniu testu AUDIT). Jeśli stwierdzi problem, winien poinformować o tym pracownika i poradzić mu zmniejszenie spożycia alkoholu lub jego eliminację. Powinien również informować go, jakie są możliwe formy terapii oraz gdzie się udać, by uzyskać wsparcie.

Powołanie
w zakładzie pracy
tzw. opiekunów
służby pracowniczej
(Employee
Assistance
Program)

Rolę konsultantów służby pełnią wytypowani i odpowiednio przeszkoleni pracownicy firmy (np. zrekrutowani spośród niepijących alkoholiczków). Są do nich kierowane osoby, u których menadżerowie podejrzewają problem z nadmierną konsumpcją alkoholu. Przedstawiciele służby opiekuńczej w szczerzej i poufnej rozmowie rozpoznają, czy u takiego pracownika występuje problem alkoholowy, a następnie doradzają, co powinien zrobić (np. kontaktują go z placówką prowadzącą terapię, interesują się jej przebiegiem i postępami). Jeśli istnieje taka potrzeba, pośredniczą w kontaktach z przełożonymi, np. odnośnie zmian w sposobie i organizacji pracy, by ułatwić terapię. Działania służby w firmie należy tak zorganizować, by w możliwie największy sposób zapewnić prywatność korzystania z jej usług (np. wyznaczając dyskretne miejsce, gdzie odbywają się jej dyżury).

Organizacja
w firmie lub
promowanie
dostępnych w jej
otoczeniu (w tym
online) grup
wsparcia
społecznego

W ich ramach spotykają się osoby, które zdecydowały się rozstać z nałogiem. Wymieniają się własnymi doświadczeniami z tym związanymi (sukcesami, sposobami przeżywania trudności), a także podtrzymują swoją motywację do zmiany. Przykładem są grupy AA.



Rozmowa
przełożonego
z pracownikiem
podejrzewanym
o nadużywanie
alkoholu

Ma charakter profilaktyczny. Jej celem jest zwrócenie uwagi pracownika na jego możliwy problem z nadmierną konsumpcją alkoholu. W jej trakcie powinien on usłyszeć, jakie symptomy (np. w zachowaniu, relacjach społecznych, wydajności pracy) skłoniły szefostwo do jej zaaranżowania (tak, by mógł dostrzec relację pomiędzy piciem alkoholu a gorszym funkcjonowaniem w firmie), czego oczekuje się od niego po jej zakończeniu i jakie będą konsekwencje, jeśli nie zmieni swojego postępowania. Bardzo ważne jest przekazanie mu listy teleadresowej placówek/specjalistów zajmujących się pomaganiem osobom pijącym ryzykownie lub uzależnionym od alkoholu i zachęcenie do skorzystania z takich usług. Rozmowa powinna być prowadzona w miejscu zapewniającym prywatność i spokój. Modelowo omówione rozwiązanie (cel, przebieg, skład osobowy rozmowy) powinno być uszczegółowione w wewnętrznym dokumencie zakładu pracy.





Rozmowa
przełożonego
z pracownikiem,
który drastycznie
złamał
obowiązujące
w zakładzie pracy
przepisy dotyczące
alkoholu i jest
podejrzewany
o uzależnienie





Ma charakter formalny, dyscyplinujący i interwencyjny. Powinna rozpocząć się od przywołania faktów ilustrujących problem pracownika z uzależnieniem alkoholowym, w tym w kontekście nieprzestrzegania obowiązujących przepisów i gorszego funkcjonowania zawodowego. Jej celem jest podjęcie przez niego decyzji o rozpoczęciu leczenia. Podstawowym elementem takiej rozmowy jest ultimatum dotyczące podjęcia terapii uzależnienia lub wypowiedzenia umowy o pracę. Może też obejmować zawarcie z pracownikiem kontraktu: on zobowiązuje się do leczenia i przedkłada zaświadczanie potwierdzające ten proces), firma gwarantuje mu zachowanie miejsca pracy i ułatwienie leczenia (np. zwalnia go w godzinach pracy na psychoterapię). Poza pracownikiem i jego bezpośrednim przełożonym w rozmowie powinni uczestniczyć również inni przedstawiciele firmy (np. działu HR i związków zawodowych). Z jej przebiegu sporządza się notatkę służbową. Zasady przeprowadzania takiego spotkania powinny być uszczegółowione w wewnętrznym dokumencie prawa pracy.





<p>Ułatwienie powrotu do pracy pracownikowi po przebytych leczeniu uzależnienia od alkoholu</p>	<p>Ten rodzaj wsparcia wynika ze zrozumienia, że takie czynniki (zgodnie z programem HALT) jak głód, złość, samotność i przemęczenie usposabiają do sięgnięcia przez trzeźwiącego alkoholika po napój alkoholowy. W omawianej formie wsparcia chodzi więc o takie organizowanie pracy (m.in. czasu i przerw w pracy, zakresu obowiązków, kontaktów społecznych), by zmniejszyć ryzyko wystąpienia tych stanów. Wprowadzenie jej wymaga od firmy zachowania bezwzględnej dyskrecji na temat odbywającego się procesu trzeźwienia i powrotu do pracy po przebytej terapii, jeśli życzy sobie tego pracownik.</p>	
<p>Działania antystresowe</p>	<p>Narażenie na stres jest zarówno czynnikiem, który sprzyja sięganiu po alkohol i papierosy, jak i znacząco utrudnia proces wychodzenia z uzależnienia. Stąd działania antystresowe powinny stanowić jedno z kluczowych przedsięwzięć wspierających personel w redukcji konsumpcji substancji psychoaktywnych. Mowa tu nie tylko o szkoleniach uczących, jak radzić sobie ze stresem, ale również o identyfikacji i ograniczaniu źródeł stresu wynikających ze stylów zarządzania i organizacji pracy w danej firmie.</p>	
<p>Zapewnienie pracownikom przy wejściach do zakładu pracy alkomatów do samokontroli trzeźwości</p>	<p>Daje to chętnym pracownikom możliwość weryfikacji stanu trzeźwości przed podjęciem pracy. Ważne jest zapewnienie ustronnego miejsca do przeprowadzania takiego badania. Taka forma wsparcia w realizacji ustawowego obowiązku trzeźwości w pracy powinna być szczegółowa określona w wewnętrznym dokumencie prawa pracy, m.in. kto i gdzie ma prawo skorzystać z niej oraz jakie możliwości ma pracownik, u którego alkomat wykaże stan po użyciu alkoholu lub nietrzeźwości (niektóre firmy decydują się na zwiększenie limitu dni urlopu na żądanie). Wprowadzając ją, warto zorganizować kampanię zachęcającą pracowników, aby prosili o alkomat w każdej sytuacji, gdy w momencie przyścia do pracy podejrzewają, że są pod wpływem alkoholu. Należy przy tym uświadaczać, że takie postępowanie jest przejawem odpowiedzialności, a nie pretekstem do negatywnych reakcji czy ocen.</p>	

8.3. Polityka wspierająca zdrowie pracowników

Narzędzie	Opis	
<p>Ocena rozpowszechnienia konsumpcji substancji psychoaktywnych wśród personelu oraz gotowości jej ograniczenia/eliminacji</p>	<p>Prowadzenie racjonalnej polityki wobec konsumpcji tytoniu i alkoholu w firmie wymaga systematycznego oceniania tych problemów wśród personelu (lub poszczególnych jego grup, np. wyróżnionych ze względu na wiek czy rodzaj wykonywanej pracy, tj. umysłowa vs. fizyczna). Mowa tu np. o weryfikacji skali czynnego i biernego palenia tytoniu, gotowości do rzucenia palenia, oczekiwanych form wsparcia w tym zakresie. Tego rodzaju informacje mogą być zbierane np. przez lekarzy w czasie rutynowych badań okresowych medycyny pracy, a następnie analizowane zbiorczo w sposób anonimowy.</p>	
<p>Ocena konsekwencji zażywania substancji psychoaktywnych przez personel</p>	<p>Ważne jest również identyfikowanie i szacowanie strat dla firmy wynikających z palenia tytoniu i picia alkoholu przez pracowników (np. w zakresie produktywności, wizerunku publicznego organizacji, konfliktów społecznych). Dzięki regularnej ocenie zakład pracy może monitorować skuteczność swojej polityki wobec problemu konsumpcji substancji psychoaktywnych przez personel.</p>	
<p>Monitoring stosowania w firmie powszechnie obowiązujących przepisów prawa</p>	<p>Powszechnie obowiązujące przepisy prawa określają szereg ograniczeń dot. substancji psychoaktywnych mających zastosowanie w czasie lub miejscu pracy. Ustawa o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych wprowadza zakaz palenia wyrobów tytoniowych (w tym m.in. papierosów tradycyjnych i elektronicznych) w pomieszczeniach zakładów pracy, a także na terenie podmiotów leczniczych, uczelni, placówek systemu oświaty</p>	



Narzędzie	Opis
dot. substancji psychoaktywnych	<p>oraz pomocy społecznej. Pracodawca ma obowiązek wprowadzenia oznaczeń słownego i pisemnego o tym zakazie. Ma również prawo zorganizowania palarni spełniającej wymogi określone w ustawie (choć od tego prawa jest kilka wyjątków, np. dotyczących możliwości usytuowania palarni w szkołach). Łamanie zakazu palenia tytoniu w zakładzie pracy i niedopełnienie obowiązku umieszczania tam oznaczeń o tym zakazie jest wykroczeniem, za które grozi kara grzywny.</p> <p>Przepisy prawa dotyczące alkoholu stanowią, że pracownik nie może 1) przychodzić do pracy z zamiarem świadczenia pracy będąc pod wpływem alkoholu (w stanie po spożyciu alkoholu lub w stanie nietrzeźwości), 2) wykonywać obowiązków zawodowych w takim stanie, 3) wnosić napojów alkoholowych na teren zakładu pracy, 4) pić tam alkoholu. Pracownik ma natomiast prawo zażądać przeprowadzenia kontroli, że stosuje się do zakazu wnoszenia napojów alkoholowych na teren zakładu pracy w sytuacji, gdy pracodawca (lub osoba wyznaczona do pełnienia funkcji porządkowych, np. pracownik ochrony) nie chce go wpuścić do firmy w związku z podejrzeniem, że próbuje złamać omówiony zakaz. Ma również prawo zażądać od organu powołanego do ochrony porządku publicznego (np. policji) wykonanie u niego badania stanu trzeźwości, gdy pracodawca nie dopuścił go do pracy w związku z: a) obecnością alkoholu w jego organizmie wykazaną w prewencyjnej kontroli trzeźwości, prowadzonej w zakładzie pracy przez pracodawcę lub b) uzasadnionym podejrzeniem pracodawcy, że pracownik stawiał się do pracy w stanie po użyciu alkoholu albo spożywał alkohol w czasie pracy.</p> <p>Za niewywiązanie się z wymienionych obowiązków pracownikowi grozi szereg konsekwencji. Te dotyczące ogółu pracowników za niedopełnienie obowiązku trzeźwości wynikają głównie z Kodeksu pracy (m.in. rozwiązanie umowy o pracę w trybie dyscyplinarnym), Kodeksu wykroczeń (wykonywanie obowiązków zawodowych pod wpływem alkoholu jest wykroczeniem, za które grozi kara aresztu lub grzywny) oraz Ustawy o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (świadczenia z ubezpieczenia wypadkowego nie przysługują ubezpieczonemu, który w stanie nietrzeźwości przyczynił się w znacznym stopniu do spowodowania wypadku). Są też sankcje za niedopełnienie obowiązku trzeźwości mające zastosowanie do niektórych grup pracowników (np. kierowców, dyspozytorów ruchu). Następstwem łamania zakazu wnoszenia napojów alkoholowych na teren zakładu pracy, określonym w Ustawie o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, może być grzywna. Natomiast picie alkoholu w pracy stanowi ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych, za które zgodnie z Kodeksem pracy może być m.in. rozwiązana umowa o pracę bez wypowiedzenia, z winy pracownika.</p> <p>Pracodawca jest zobligowany: 1) zapewnić informacje o zakazie wnoszenia napojów alkoholowych na teren zakładu pracy oraz konsekwencjach jego łamania, 2) zapewnić odpowiednie przechowywanie napojów alkoholowych w depozycie, 3) odmówić wpuszczenia na teren zakładu pracy osoby, w stosunku do której istnieje uzasadnione podejrzenie, że nie stosuje się do zakazu wnoszenia napojów alkoholowych na teren zakładu pracy (chyba że kontrola przeprowadzona na żądanie tej osoby nie potwierdzi takiego podejrzenia), 4) nie dopuścić pracownika do pracy, jeżeli: a) kontrola trzeźwości wykaże obecność alkoholu w jego organizmie albo b) zachodzi uzasadnione podejrzenie, że stawiał się on do pracy w stanie po użyciu alkoholu albo w stanie nietrzeźwości lub spożywał alkohol w czasie pracy, 5) nie dopuścić do sprzedaży, podawania i spożywania napojów alkoholowych na terenie zakładu pracy. Za niedopełnienie tego ostatniego obowiązku grozi kara grzywny.</p> <p>Pracodawca ma prawo: 1) przeprowadzać prewencyjną kontrolę trzeźwości personelu/jego grup, a więc nawet w sytuacji braku podejrzenia, że pracownik jest pod wpływem alkoholu; kwestia prewencyjnej kontroli trzeźwości musi zostać uregulowana w wewnętrznym dokumencie prawa pracy, 2) zażądać od</p>



Narzędzie	Opis
<p>Opracowanie w firmie dokumentu podsumowującego jej politykę dot. substancji psychoaktywnych, a następnie jej systematyczny przegląd pod kątem spójności z innymi przepisami</p>	<p>organu powołanego do ochrony porządku publicznego (np. policji) wykonania badania stanu trzeźwości u pracownika, którego nie dopuścić do pracy w związku z: a) obecnością alkoholu w jego organizmie wykazaną prewencyjną kontrolą trzeźwości lub b) uzasadnionym podejrzeniem, że pracownik stawiał się do pracy w stanie po użyciu alkoholu albo spożywał alkohol w czasie pracy, 3) nałożyć na pracownika, który nie przestrzega obowiązku trzeźwości (jest w pracy pod wpływem alkoholu lub spożywał alkohol w pracy) sankcje przewidziane w Kodeksie pracy (rozwiązać umowę o pracę w trybie dyscyplinarnym lub za wypowiedzeniem i/lub nałożyć karę porządkową).</p> <p>Przedstawione wyżej prawa i obowiązki pracodawców i pracowników to tylko zarys obowiązujących przepisów mających zastosowanie w zakładach pracy do tworzenia polityki antytytoniowej i antyalkoholowej. Szczegółowe rozwiązania zawarte są w stosowanych ustawach i rozporządzeniach. Pracodawcy i menadżerowie, którzy poważnie podchodzą do kwestii budowania polityki wspierającej zdrowie pracowników, powinni systematycznie śledzić zmiany przepisów prawa dot. substancji psychoaktywnych w prawodawstwie RP, weryfikować poprawność stosowania ich w praktyce przez firmę, egzekwowania ich przez kadre, a także respektowania przez personel.</p> <p>Dobrze, by w wewnętrznym dokumencie prawa pracy (np. regulaminie, zarządzeniu) została ujęta cała, spójna polityka firmy dot. substancji psychoaktywnych. Warto w nim zebrać i uporządkować rozporoszone w różnych powszechnie obowiązujących przepisach prawa zapisy dot. praw i obowiązków pracodawcy i pracowników odnośnie substancji psychoaktywnych oraz możliwe środki dyscyplinujące. Jest to również miejsce na wprowadzenie dodatkowych regulacji (np. rozszerzających ustawy zakaz palenia tytoniu z pomieszczeń zakładu pracy na teren zakładu pracy, eliminujących picie alkoholu w czasie imprez integracyjnych, określających zasady prewencyjnej kontroli trzeźwości personelu czy wprowadzających możliwość bezpłatnego urlopu w przypadku, gdy samokontrola trzeźwości wykazuje niedozwolony poziom alkoholu w organizmie pracownika). Ważne jest również doprecyzowanie metod dokumentowania łamania ustalonych w firmie zasad. Poza tym taki wewnętrzny dokument modelowo powinien określać cele polityki, pakiet działań wspierających, monitoring problemu konsumpcji tytoniu i alkoholu przez personel i jego następstw dla zakładu pracy, regulacje dotyczące ochrony danych pozyskanych na temat pracowników, osoby odpowiedzialne za realizację polityki. Niezbędne jest również systematyczne sprawdzanie, czy tego rodzaju zapisy są spójne z podlegającymi zmianom legislacyjnym aktami prawnymi wyższego rzędu (np. ustawami i ich aktami wykonawczymi) oraz innymi obowiązującymi w zakładzie pracy politykami i przepisami (np. równości czy ochrony danych osobowych). Zawartość i sposób realizacji polityki firmy dot. substancji psychoaktywnych powinny być konsultowane z pracownikami.</p>



8.4. Motywowanie do działania

Narzędzie	Opis
<p>Sponsorowanie farmakologicznych form wyjścia z nałogu</p>	<p>Dla osób zmotywanych do wyjścia z nałogu jedną z skutecznych form wsparcia jest farmakologia. W przypadku alkoholizmu może być to wszywka z disulfiramem, a nikotynizmu – nikotynowa terapia zastępcza, cytyzyna, werinilina czy bupropion. Nikotynowa terapia zastępcza dostępna jest bez recepty; inne środki muszą być przepisane przez lekarza. Są to produkty odpłatne. Dlatego jedną z zakładowych form wsparcia pracowników w wyjściu z nałogu może być (do)finansowanie ich zakupu. Firma decydująca się na tego rodzaju działania sponsorujące powinna jasno ustalić i zakomunikować załodze, komu, w jakich sytuacjach, w jakich formach i pod jakimi warunkami przysługuje pomoc ze strony pracodawcy.</p>



Narzędzie	Opis
Regularne gratyfikacje finansowe za niepalenie tytoniu	Firmy stosujące tego rodzaju rozwiązanie nagradzają <i>de facto</i> swoich pracowników za lepszą wydajność (stoi za tym założenie, że palenie tytoniu w czasie pracy, w tym konieczność robienia przerw w pracy na papierosa, wiąże się ze stratami produktywności). Są one adresowane zarówno do osób długotrwale niepalących, jak i niedawnych abstynentów nikotynowych. Wprowadzając taką formę wsparcia, zakład pracy powinien jasno określić jej regulamin (w tym jaki jest cel gratyfikacji, komu, w jakiej wysokości i częstotliwości będzie wypłacana, kto i w jaki sposób będzie weryfikował spełnienie warunków niezbędnych do jej przyznania, jak wygląda procedura jej zawieszania). Warto, by tego rodzaju zasady zostały opracowane i uzgodnione z pracownikami (ich przedstawicielami) oraz usankcjonowane w firmie zapisami w regulaminie pracy lub zarządzeniu.
Jednorazowe nagrody za wyjście z nałogu	Działanie to ma na celu dowartościowanie osób, które odniosły sukces w wyjściu z nałogu, docenić wysiłek włożony w proces leczenia uzależnienia. Wprowadzając taką gratyfikację, należy precyzyjnie określić jej warunki (w tym zdefiniować, co dokładnie oznacza „wyjście z nałogu” i jak będzie to weryfikowane). Wsparcie to może być stosowane równoległe z regularnymi gratyfikacjami finansowymi za niepalenia tytoniu.



Piśmiennictwo:

Korzeniowska E., Puchalski K., Goszczyńska E.: Zarządzanie problemem konsumpcji tytoniu, alkoholu i innych substancji psychoaktywnych w firmie. Poradnik dla pracodawców i menadżerów. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2013, https://promocjazdrowiawpracy.pl/wp-content/uploads/2018/10/poradnik_pracodawcy.pdf

Puchalski K.: Jak promować zdrowie w miejscu pracy, Program uwalniania od dymu tytoniowego. Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 1996, <https://promocjazdrowiawpracy.pl/wp-content/uploads/2018/10/Program-uwolnienia-od-dymu-tytoniowego.pdf>

Test motywujący do zaprzestania palenia wg Schneider. Wydawca: Centrum Onkologii – Instytut ze środków „Programu pierwotnej profilaktyki chorób odtyniowych w Polsce w 2000”

Heatherton T.F., Kozłowski L.T., Frecker R.C., Fagerström K.O. The Fagerström Test for Nicotine Dependence: a revision of the Fagerström Tolerance Questionnaire. *Br J Addict.* 1991;86(9):1119–27. doi: 10.1111/j.1360-0443.1991.tb01879.x



Załącznik 1. Czynniki ułatwiające skuteczne wdrożenie działań promujących dobrostan, zdrowie i aktywność zawodową w miejscu pracy

