



MINDFUL EMPLOYERS
WE SUPPORT MENTAL HEALTH

Vaši uposlenici su vaš posao. Mi vam možemo pokazati kako podići motivaciju uposlenika, lojalnost, inovativnost i produktivnost.

Uspješne organizacije rade dobro, a razlog je taj što su im prioriteti: angažman zaposlenika i njihova mentalna dobrobit.

Vaša organizacija može postići jednako, ali morate poznavati svoje osoblje i razumjeti njihovo iskustvo doživljaja.

Razvijanjem jasne slike mentalnog zdravlja vaše organizacije, moći ćete:

- razumjeti čimbenike koji utječu na osoblje i mentalno blagostanje na vašem radnom mjestu
- identificirati što već radite dobro da biste to održali i nadalje
- procijeniti utjecaj vaše trenutne strategije
- planirati daljnja poboljšanja, poboljšati moral i povećati produktivnost.

Prikupljanje ovih informacija ne mora biti komplicirano. Zapravo, ako pitate svoje osoblje o njihovim iskustvima, percepcijama i razini blagostanja – formalno ili neformalno – vjerojatno već imate dosta materijala za procjenu.

! Koristite asertivan način i otvorena pitanja

Ovaj vam resurs pomaže u pregledu mentalnog zdravlja na vašem radnom mjestu, sa savjetima kako prikupiti vitalne informacije o blagostanju vaših zaposlenika na sveobuhvatan način.

Prvi odjeljak

objašnjava ključne čimbenike koje biste trebali pogledati kada procjenjujete mentalno zdravlje na svom radnom mjestu.

Drugi odjeljak

daje praktične upute o tome kako prikupljati i mjeriti prikupljene informacije.

Treći odjeljak

daje smjernice za linijske menadžere o tome kako pratiti mentalno blagostanje ljudi u njihovim timovima.

1. Ključni čimbenici koji utječu na mentalno blagostanje

U ovom odjeljku ćemo pogledati ključne čimbenike o kojima morate razmišljati kada krenete u mjerenje mentalnog blagostanja vaših zaposlenika.

Sve organizacije poduzimaju korake za praćenje svoje produktivnost i učinkovitost. Gledati u učinak osoblja temeljni je dio onoga što radite.

Pametni poslodavci znaju da su organizacije jake koliko i njihovi ljudi i da su njihova iskustva, dobrobit i motivacijska razine svakog pojedinog radnika ključni za to koliko je organizacija dobra kao cjelina.

Podržavanjem mentalnog blagostanja osoblja, oni žanju koristi kroz poboljšani moral, lojalnost, predanost, inovativnost, produktivnost i profitabilnost.

Oni poslodavci koji ne vode računa o mentalnom blagostanju svog osoblja neće imati jasnu sliku onoga što se stvarno događa, a to znači da akcije za postizanje dobrog mentalnog zdravlja na radnom mjestu mogu biti manje učinkovite.

To ima negativan utjecaj na sve – zaposlenike, poslodavce i krajnji rezultat.

Važnost mjerenja razine blagostanja vašeg osoblja ne može biti jasnija.

Ključna područja vaše organizacije koja vi trebate razmatrati prilikom ocjenjivanja razine blagostanja osoblja su:

- doživljaj iskustva zaposlenika
- organizacijska kultura
- mentalno zdravlje

Vjerojatno već imate postavljene sustave (kao što su ankete o osoblju, podaci o ljudskim resursima i procjene) za uzimanje bilance u ovim ključnim područjima, ali vam možda neće dati cijelu sliku. Na primjer, u mnogim organizacijama, mentalno blagostanje osoblja nije u potpunosti integrirano u proces praćenja i postoji mogućnost da će biti nedostatka razumijevanja o faktorima koji utječu na mentalno zdravlje osoblja.

Ne morate ponovno izmišljati kotač da biste pronašli informacije o mentalnoj dobrobiti svojih zaposlenika.

Samo razmislite o tome kako biste to mogli učiniti pomoću alata koje već imate za prikupljanje informacija. Zatim poduzmite korake kako biste bili sigurni da su relevantna pitanja integrirana u postojeće alate. To će vam pomoći da se izgradite i stvorite realnu sliku vašeg mentalnog zdravlja u organizaciji, bez stvaranja dodatnog posla.

Sada ćemo redom pogledati svako od ključnih područja

Iskustvo zaposlenika

Kada zaposlenici osjećaju da njihov rad ima smisla i da su cijenjeni i podržani, imaju tendenciju da imaju viši osjećaj blagostanja i budu posvećeniji ciljevima organizacije.

Zaposlenici koji se uključe na ovaj način uvijek iznova i iznova dokazano isporučuju bolji angažman i bolje rezultate.

Resurs 1: Uvod umentalno zdrava radna mjesta, istaknuta je bliska veza između mentalnog zdravlja i angažman zaposlenika.

Ključni čimbenici koji utječu na iskustvo zaposlenika i razine njihove dobrobiti uključuju:

- **Radno opterećenje** – odgovaraju li radna opterećenja zaposlenicima, njihovim sposobnostima i iskustvu, rokovi su razumno i obostrano dogovoreni?
- **Autonomija** – Jesu li zaposlenici uključeni u planiranje svojeg radnog opterećenja i odlučuju li kako rade svoj posao?
- **Jasnoća** – Jesu li uloge, odgovornosti i očekivanja jasno definirana i razumiju li ljudi kako se njihova uloga uklapa u veću sliku?
- **Osobni razvoj** – Jesu li zaposlenicima date redovite prilike za učenje, osposobljavanje, razvoj karijere i napredak?

- **Menadžment** – Razvijaju li i nagrađuju li menadžeri sposobnosti i razvoj osoblja? Osnajuju li radije, umjesto da ih kontroliraju ili ograničavaju?

Odnose li se prema zaposlenicima s poštovanjem i pohvaljuju li dobar rad?

Komuniciraju li jasno očekivanja, pobrinu li se da posao bude jasno definiran i pomažu li osoblju da upravlja svojim radnim opterećenjem postižući sporazume o razumnim rokovima?

Stvaraju li prilike za treniranje i učenje i poduzimaju li korake za promicanje kulture otvorenog dijaloga i međusobnog povjerenja?

- **Fizičko radno okruženje** – Je li prikladno?

Možda biste trebali razmotriti razine buke, osvjetljenje, prostor i temperatura, na primjer.

- **Osobni problemi** – Jesu li linijski menadžeri svjesni problema koji utječu na zaposlenike kao što su bolest, žalost, financijske brige ili elementi drugih čimbenika povezanih sa stresom koji može utjecati na njihovu sposobnost da se nose s poslom?

Imaju li načina da saznaju za takve teškoće? Jesu li politike ispravne i jesu li menadžeri obučeni baviti se takvim problemima?

Ako u ovom lancu imate nedostatke, teret će se prelići na sljedeće u nizu da popune te nedostatke, no oni nemaju mandat, ne trebaju imati znanje ni sposobnosti da nose teret koji im ne pripada. To će rezultirati urušavanjem strukture, odljevom kvalitetnog kadra i posljedično slabljenjem cijele organizacije. Uštímanje se treba dogoditi na pravom mjestu!

Mentalno zdravlje

Što organizacija govori i radi u svezi dobrobiti svojih zaposlenika i mentalnog zdravlja može mnogo reći o njezinim vrijednostima i kulturi.

Svatko mora voditi brigu o svom mentalnom zdravlju baš kao što bi to činili za svoje fizičko zdravlje. A, s obzirom na to koliko smo vremena potrošili na poslu, ne čudi da to može utjecati na naše mentalno zdravlje. U kojoj mjeri organizacija to prepoznaje i preuzima pozitivno djelovanje u smislu podrške mentalnom zdravlju i razvoju zaposlenika čini razliku!

Ključni čimbenici koji utječu na mentalno zdravlje na radnom mjestu uključuju:

- **Mentalno zdravlje na dnevnom redu**

Postoji li svijest o mentalnom zdravlju na svim razinama organizacija?

Kako se govori o mentalnom zdravlju i stresu (ako se uopće govori)?

Jesu li zaposlenici svjesni mentalnog zdravlja svojih kolega i svoga mentalnog zdravlja, te koji faktori mogu utjecati na to? Da li vođe i menadžeri stvaraju prostor za osoblje da pokrenu pitanja i daju li im dopuštenje razgovarati o kućnim i o poslovnim problemima?

- **Politike i prakse**

Da li organizacija ima jasne i specifične politike za upravljanje mentalnim zdravljem na poslu?

Mnogi oblici politika i praksi blisko komuniciraju s osobljem o blagostanju i mentalnom zdravlju, ali mnoge to i ne odražavaju dovoljno precizno. Jesu li vaše politike spojene i uključuju li i mentalno zdravlje? Ima li praznina? Odjeljak dva navodi relevantna pravila koja biste možda htjeli razmotriti.

- **Povjerljivost menadžera**

Jesu li linijski menadžeri obučeni, podržani i pouzdani u području mentalnog zdravlja? Da li imaju stres trening menadžmenta na primjer? Imaju li jasne vodeće smjernice o postupanju s mentalnim zdravstvenim problemima? Osjećaju li se opremljeni za pomoć osoblju koje doživljava mentalne zdravstvene probleme poput tjeskobe, stresa ili depresije? Pitaju li redovito osoblje o njihovoj dobrobiti?

- **Percepcije osoblja**

Kako zaposlenici misle o mentalnom zdravlju? Jesu li oni uvjereni da mogu biti sigurni i otvoreni u svezi zdravstvenih problema ili da će biti shvaćeni ozbiljno ako otkriju mentalno zdravstveni problem?

- **Putevi podrške**

Što je kao potpora predviđeno za osoblje koje doživljava mentalni zdravstveni poremećaj? Imaju li zaposlenici dobro razumijevanje kako se upravlja na radnom mjestu sa mentalnim zdravljem i kakvi su načini potpore (unutarnji i vanjski) njima dostupni? Da li organizacija pruža pojedincima obuku protiv stresa?

- **Prevalencija problema mentalnog zdravlja**

Znate li koliko vašeg osoblja ima problema s mentalnim zdravljem? Pitanje u anketi za osoblje može biti dobar način skupljanja ovih podataka, koje sačinjava ujedno jasnu i snažnu poruku da će vaša organizacija reagirati proaktivno u smislu podrške i potpore. Jesu li vođene bilješke o bolovanju? Jesu li se te bilješke koristile za analizu uzroka na radnom mjestu poradi lošeg mentalnog zdravlja i je li to identificiralo i riješilo bilo kakve probleme?

2. Prikupljanje i mjerenje informacija o mentalnom blagostanju

U ovom odjeljku pomoći ćemo vam u nadogradnji na ono što već radite da biste pohvatili informacije i pokazati vam kako razviti ovo u okvir koji daje jasnu sliku mentalnog zdravlja u vašoj organizaciji.

Ako radiš u HR ili ste u senior u menadžerskom timu i želite prikupiti i mjeriti informacije o mentalnoj dobrobiti na organizacijskoj razini, možete:

- provesti pregled politike
- pohvatati iskustva zaposlenika
- koristiti podatke o ljudskim resursima
- izraditi akcijski plan
- ugraditi mjerenje temperature kulture organizacije.

Sada ćemo detaljno pogledati svaki od njih.

Provedite pregled politike

Razmislite o svojim politikama i praksama koje imate i koje utječu na dobrobit osoblja:

- Saznajte imate li jasne politike dobrobiti za podršku i upravljanje stresom. To bi trebalo postaviti organizacijski pristup za: promicanje dobrobiti za svo osoblje, rješavanje uzroka psihičkih poteškoća u vezi s radom i zdravstvenim problemima poput stresa i tjeskobe, za sve osoblje, na svim razinama, koje doživljava ovaj psihički problem.
- Provjerite je li psihičko stanje u srcu drugih politika koje se odnose na dobrobit osoblja kao što su: zdravlje i sigurnost, radno vrijeme, bolovanje i povratak na posao.

Ako je u srcu politike neka druga vrijednost, a ne pozitivna motivacija i psihička dobrobit uposlenika, to će se odraziti direktno na rezultate rada, razinu zalaganja, visinu motivacije i zadržavanje, odnosno odljev kvalitetnog kadra.

- Revidirajte politike za izvedbu, upravljanje, disciplinski postupak, zapošljavanje, upravljanje promjenama i paketima pomoći i nagrađivanja kako bi se osiguralo da su uzeti u obzir utjecaji koji ti procesi mogu imati na mentalno blagostanje zaposlenika.
- Dodatno, politike o upravljanju izvedbom i disciplinski postupci trebaju prepoznati da je izvedba zaposlenika ili ponašanje moglo biti pod utjecajem okolnosti ako doživljavaju psihički zdravstveni problem. Odgovarajuću podršku i prilagodbe treba istražiti prije nastavka formalne radnje.
- Revidirajte politike koje se odnose na kulturu radnog mjesta kao što je jednakost, različitost, uključenost, zlostavljanje i uznemiravanje. Pobrinite se da su povezane sa mentalnim zdravljem.
- Uvjerite se i osigurajte da je pristup organizacije usmjeren ka angažmanu zaposlenika i osobnom razvoju te prepoznavanju ključne uloge koju ovi pristupi igraju u održavanju mentalnog blagostanja osoblja.

Obuhvatite iskustva zaposlenika

Razmislite o tome kako trenutno saznajete o iskustvima, percepcijama i razinama blagostanja vašeg osoblja:

- Ima li vaša organizacija upitnik o zadovoljstvu osoblja? Oni su izvrstan alat za pomoći vam da shvatite čimbenike koji utječu na dobrobit osoblja.
- Pogledajte ključne čimbenike navedene u Prvom odjeljku pod iskustvom zaposlenika, organizacijske kulture i mentalnog zdravlja, te razmislite o pitanjima koja možete postaviti u anketi za prikupljanje ovih informacija.
- Anketa za osoblje će vjerojatno već pitati osoblje o stvarima kao što su njihov radni teret, vodstvo i upravljanje, mogućnosti za osobni razvoj i unutarnje komunikacije. Međutim, možda neće uspjeti prikazati veze između ovih pitanja i utjecaj koji imaju na mentalno blagostanje zaposlenika. Također možda neće pitati konkretna pitanja o mentalnom zdravlju.
- Integriranje tema identificiranih u odjeljku jedan (iskustvo zaposlenika, organizacijska kultura i mentalno zdravlje) u svoje istraživanje o osoblju će poboljšati kvalitetu podataka koje imate i može vam pomoći brzo identificirati bilo koje određeno područje koje treba trenutnu pozornost i intervenciju.

Mislili smo da nije ništa i da će samo proći nikada ne pomaže. Bolje je spriječiti razvoj štetnog obrasca nego plaćati danak kada problem postane veći. To je jeftinije i čuva resurse organizacije.

Koristite podatke o ljudskim resursima

Možete dopuniti ono o čemu već znate, iskustvo zaposlenika s podacima koji organizacija prikuplja na temama kao što su izostanak s posla i fluktuacija osoblja, te povratne informacije prikupljene u izlaznim intervjuima.

I učestalost kojom zaposlenici uzimaju bolovanje i razloge koje oni daju mogu pružiti neke naznake o vašem mentalnom zdravlju organizacije.

Međutim, te podatke treba tretirati s oprezom i ne smijete činiti pretpostavke. Na primjer, nedavno istraživanja otkrivaju da dok je stres prisilio jednog unutra pet radnika da uzme bolovanje, kažu da je 90 posto lagalo šefu o stvarnom razlogu nedolaska.

Ako se o mentalnom zdravlju ne govori rutinski na vašem radnom mjestu, onda biste trebali posebno paziti na to kako interpretirati podatke. Niske razine prijavljenih bolovanja zbog mentalnog zdravlja među osobljem ne mora nužno značiti samo to da vrlo malo vašeg osoblja doživljava psihički problem. Zapravo, ovo može umjesto toga prikrivati činjenicu da su ljudi doživljavali probleme s mentalnim zdravljem, ali se ne osjećaju ugodno otkriti to, jer su zabrinuti da će se suočiti s predrasudama koje će donijeti dodatne probleme.

Biti proaktivniji po pitanju mentalnog zdravlja osoblja i dobrobiti šalje jasan signal osoblju da se cijeni njihovo mentalno zdravlje. Ovo bi trebalo ohrabriti osoblje koje doživljava problem mentalnog zdravlja da što prije potraži podršku, koja može pomoći ljudima da se brže oporave.

U nekim slučajevima, ovo može značiti da osoblje može ostati na poslu, ali ako ipak trebaju uzeti bolovanje ovo će pomoći poslodavcima da ispravno planiraju i upravljati njihovim povratkom na posao, te će se smanjit broj dana na bolovanju, a time i troškovi organizacije.

Razviti akcijski plan

Nakon poduzimanja gore navedenih koraka, vi biste trebali biti u mogućnosti prepoznati što radite dobro i što trebate poboljšati u odnosu na:

- osiguranje pozitivnog iskustva zaposlenika
- promicanje zdrave i podržavajuće kulture radnog mjesta
- učinkovito upravljanje i održavanje mentalnog zdravlja osoblja.

Zatim možete koristiti te podatke za planiranje ključnih područja koja trebate obraditi, uključujući rokove i ciljeve gdje je moguće. Neki aspekti mogu trebati unapređenja, pa će biti prenijeti na HR ili viši upravljački tim – kao što je pregled politike ili postavljanje novih sustava. Ostala područja će možda trebati pomoć osoblja i njihove upute, pa biste mogli sastaviti radnu skupinu za osoblje, da istraži moguća rješenja.

Trebali biste zakazati redovite preglede i revizije plana, te planirati i informirati osoblje o napretku.

Također biste trebali rutinski provoditi daljnje procjene dobrobiti na radnom mjestu. Ovo će vam pomoći u praćenju utjecaja i prepoznavanju prioriteta već u nastajanju.

Ugradite provjere temperature u kulturu organizacije

Ugradnja kulture redovitih jedan-na-jedan razgovora i otvorenih dijaloga, gdje su razgovori o mentalnom zdravlju normalizirani, će osigurati da je dobrobit osoblja rutinski promatrana u cijeloj organizaciji.

To možete učiniti na sljedeći način:

- poticanjem menadžera da redovito govore s članovima svog tima o tome kako su i istražiti s njima što bi moglo utjecati na njihovu mentalnu dobrobit.

- osigurati da vaše procjene i postupci nadzora pitaju o mentalnoj dobrobiti i stresu.

- stvaranjem pravog okruženja i davanjem dopuštenja osoblju da razgovara i o domu kao i o radnim pitanjima.

Ovi koraci također mogu pomoći u stvaranju otvorenije kulture koja podržava angažman zaposlenika i gradi međusobno povjerenje.

Odjeljak 3 daje praktične savjete kako bi pomogli linijskim menadžerima u uvođenju te ideje u njihove prakse kako bi podržali mentalno blagostanje svoje ekipe.



3. Smjernice za linijske menadžere

U ovom odjeljku donosimo neke smjernice za linijske menadžere o tome kako pratiti mentalne dobrobiti ljudi u svojim timovima.

Razmislite o svom menadžerskom stilu

Kako se s ljudima postupa i upravlja na svakodnevnoj bazi ključno je za njihovo mentalno blagostanje i koliko se motivirano i angažirano osjećaju.

- Prilagođavate li svoj stil upravljanja prema potrebama svakog člana osoblja i zadatka? Dobar pristup je pitati svoje osoblje kakvu podršku trebaju od vas. I najjednostavnije!
- Pitate li svoje osoblje redovito kako su?
- Razvijate li atmosferu povjerenja redovito tražeći povratne informacije o podršci koju pružate?
- Pazite li da su rokovi razumni, da je rad jasno definiran i dobro usklađen sa svakim zaposlenikom, tj. njegovim sposobnostima i da ljudi razumiju njihovu ulogu u široj slici?

Skupite iskustva zaposlenika

Ako vaša organizacija provodi ispitivanje osoblja i postavlja pitanje o čimbenicima navedenim u Prvom odjeljku pod doživljaj zaposlenika, o organizacijskoj kulturai i mentalnom zdravlju, tada ćete možda moći prikupiti informacije o blagostanju vašeg tima iz toga. Ovo bi mogao biti temelj akcijskog plana za tim, tj. ključna pitanja koja treba obraditi.

Mogli biste ovo povesti i dalje, uz podršku vašeg odjela ljudskih resursa, održavanjem sesije na sastanku tima:

- Pitajte ljude za njihova mišljenja o tome kako mentalno zdrav tim izgleda u smislu vrijednosti i ponašanja.
- Pitajte ljude za njihova mišljenja o tome što tim dobro radi za promicanje dobrog mentalnog zdravlja i kako se na to može nadograđivati.
- Zamolite ljude da podijele ono što trenutno negativno utječe na njihovu mentalnu dobrobit na radnom mjestu.
- Zamolite ljude da grupiraju ova pitanja pod sljedeće naslove:
 1. Nad čime imamo kontrolu?
 2. Na što imamo utjecaj?
 3. Koji su problemi izvan naše kontrole i utjecaja?

Razvijte akcijski plan za tim

Problemi koje imate pod kontrolom i oni nad kojima imate utjecaj trebaju činiti osnovu za vaš akcijski plan. Možete zatražiti od svog tima da daju prioritet onome što misle da su ključni problemi i zajedno dogovorite vremenske okvire. Mogli bi također istražiti žele li članovi tima voditi određene dijelove akcijskog plana da ljudi počnu prepoznavati da svi imaju ulogu u održavanju mentalnog zdravlja radnog mjesta.

Ugradite mjerenje temperature u kulturu tima

To možete učiniti na individualnoj razini redovito razgovarajući s članovima vašeg tima, provjeriti kako im ide i reflektirati o tome što bi moglo biti to što im uzrokuje stres.

To možete učiniti i na timskoj razini dodavanjem stalne stavke na timskim sastancima gdje ljudi govore o mentalnom blagostanju i stresu kao grupa i koji se događa njima kao grupi. Ovo će pomoći da se ugradi pozitivan stav i normaliziraju razgovori o mentalnom zdravlju.

Dragi poslodavci,

Sve ste pročitali, razumijete poantu, ali nemate osobu koja bi se adekvatno ili vremenski mogla pobrinuti za vašu kulturu mentalnog zdravlja i podrške uposlenicima?

Javite nam se, i popričajmo!

Ako želite, odmah dogovorite i termin za konzultacije. Pomoći ćemo vam kreirati neka dobra rješenja za vaše potrebe i mogućnosti.

Ako mislite da je to korisno za vas, pitajte nas ili pogledajte neke naše ponude i dobijte dobre ideje o tome što biste sve rado iskoristili za razvoj otpornosti i pojačanje vještina vašeg tima.

Mali koraci itekako vode do cilja! Važno je samo znati kamo i zašto tamo idemo. U trenutku kada stignemo, otvorit će se perspektive za koje nismo ni slutili da nas očekuju!

Vjerujemo da se nitko ne bi trebao sam nositi i suočavati sa problemima i mentalnim poteškoćama sam. Ovdje smo za vas. Danas. Sad. Bilo da ste pod stresom, depresivni ili u krizi. Dobro slušamo, dajemo podršku i savjet, te se borimo za vaš kut. Imamo za cilj dati poslodavcima jednostavan, jeftin i praktičan način za konkretno poboljšanje mentalnog blagostanja i angažiranost zaposlenika.