

## ZAKAŻENIE COVID-19 I PRZEWLEKŁY COVID-19 – PRZEWODNIK DLA PRZEŁOŻONYCH

Wsparcie pracowników powracających do pracy: kluczowe kwestie



### Spis treści

Czym są „zespół post-COVID-19” i „przewlekły COVID-19”? .....	3
Dlaczego przełożeni odgrywają ważną rolę we wspieraniu powrotu do pracy? .....	4
Co powinni zrobić przełożeni, aby pomóc pracownikowi cierpiącemu z powodu przewlekłego COVID-19 wrócić do pracy? .....	4
Krok 1: pozostawanie w kontakcie z pracownikiem podczas jego nieobecności w pracy.....	4
Krok 2: przygotowanie się na powrót pracownika do pracy.....	5
Krok 3: przeprowadzenie z pracownikiem rozmowy na temat jego powrotu do pracy .....	5
Krok 4: udzielanie pracownikowi wsparcia podczas pierwszych dni po jego powrocie do pracy.....	6
Krok 5: zapewnienie pracownikowi stałego wsparcia i przeprowadzanie regularnej oceny sytuacji .....	6
Przykłady dostosowań środowiska pracy.....	7
Stopniowy powrót do pracy i godziny pracy.....	8
Inne przykłady.....	8
W jaki sposób służby medycyny pracy mogą pomóc przełożonym i pracownikom powracającym do pracy? .....	9
Ogólne obowiązki przełożonego .....	9

### ▪ **Jakie są doświadczenia osób, które przeszły zakażenie COVID-19?**

Choć skutki przejścia COVID-19 nie są jeszcze do końca poznane, wiadomo już, że:

- Jedna na pięć osób wykazuje objawy po czterech tygodniach, a jedna na dziesięć – przez dwanaście tygodni lub dłużej. U niektórych osób objawy mogą utrzymywać się przez wiele miesięcy.
- Objawy są trudne do przewidzenia i mogą się zmieniać z biegiem czasu.
- Do najczęstszych objawów należą skrajne zmęczenie, duszności, bóle mięśni i stawów, ból w klatce piersiowej oraz problemy związane ze zdrowiem psychicznym.
- W przypadku większości pracowników, u których objawy utrzymują się przez dłuższy czas, konieczne będzie dostosowanie miejsca pracy do ich potrzeb, choć nie będzie to wymagane we wszystkich przypadkach.
- Ze względu na nieprzewidywalny i zmienny charakter przewlekłego COVID-19 w przypadku niektórych pracowników powrót do pracy powinien odbywać się stopniowo i być rozłożony w czasie, co pozwoli im na odbudowanie ich zdolności do pracy.

### ▪ **Dlaczego przełożeni odgrywają ważną rolę we wspieraniu powrotu do pracy?**

Przełożony jest często pierwszą osobą kontaktową. Wykazano, że bezpośredni przełożeni mają znaczący wpływ na pomyślny powrót do pracy; ich działania i zachowanie mogą wpłynąć na to, czy pracownik jest w stanie wrócić do pracy i w niej pozostać. Nie wymaga się od przełożonego, by był ekspertem w dziedzinie przewlekłego COVID-19 ani by znał odpowiedzi na wszystkie pytania, ale jego obecność jest szczególnie istotna w kontekście wspierania pracownika powracającego do pracy, wysłuchania jego obaw oraz podejmowania działań pozostających w gestii przełożonego.

### ▪ **Znaczenie współpracy dla wypracowania rozwiązań**

Każdy jest inny. Każda osoba wymaga innego poziomu wsparcia w zależności od pełnionej przez nią funkcji, rodzaju długotrwałych objawów, środowiska pracy i sytuacji osobistej. Ważne jest, aby wsłuchać się w potrzeby i obawy pracownika powracającego do pracy i umożliwić mu proaktywne wprowadzanie zmian, które pozwolą mu zarządzać swoją pracą i zdrowiem, a także działać wspólnie, tak aby znaleźć rozwiązania odpowiadające zarówno pracownikowi, jak i całemu zespołowi.

### ▪ **Najważniejsze kroki, jakie należy poczynić, aby wspierać pracownika powracającego do pracy**

Działanie zgodnie z poniższymi krokami da pracownikowi powracającemu do pracy największą szansę na bezpieczny powrót i pozostanie w pracy. Więcej informacji na temat każdego z tych kroków podano w niniejszym przewodniku.

- ✚ *Krok 1:* pozostawanie w kontakcie z pracownikiem podczas jego nieobecności w pracy.
- ✚ *Krok 2:* przygotowanie się na powrót pracownika do pracy.
- ✚ *Krok 3:* przeprowadzenie z pracownikiem rozmowy na temat jego powrotu do pracy.
- ✚ *Krok 4:* udzielanie pracownikowi wsparcia podczas pierwszych dni po jego powrocie do pracy.
- ✚ *Krok 5:* zapewnienie pracownikowi stałego wsparcia i przeprowadzanie regularnej oceny sytuacji.

### ▪ **Korzystanie z przewodnika**

W niniejszym przewodniku zawarto informacje, które pomagają wspierać pracowników powracających do pracy po przebyciu zakażenia COVID-19 lub przewlekłego COVID-19. Informacje te mogą być wykorzystywane jako uzupełnienie obowiązujących w organizacji praktyk w zakresie zarządzania nieobecnościami.

Należy pamiętać, że w przypadku wątpliwości, jak postąpić najlepiej zwrócić się do pracownika działu zarządzania zasobami ludzkimi – przełożony nie musi radzić sobie z tą sytuacją samodzielnie.

*Broszura zawiera szereg wskazówek na temat sposobu, w jaki przełożeni mogą wspierać pracowników cierpiących z powodu utrzymujących się objawów, aby ułatwić im powrót do pracy po zakażeniu COVID-19 lub przejściu przewlekłego COVID-19.*

*EU-OSHA opracowała również poradnik dotyczący powrotu do pracy skierowany do pracowników powracających do zdrowia po przebyciu COVID-19 – zob. <https://osha.europa.eu/en/themes/covid-19->*

## Czym są „zespół post-COVID-19” i „przewlekły COVID-19”?

U wielu osób objawy COVID-19 trwają kilka dni, choć często utrzymują się przez okres od dwóch do czterech tygodni. Jest to tzw. „ostry COVID-19”. „Przewlekły COVID-19” to z kolei termin często używany, jeśli po upływie czterech tygodni występujące objawy nadal uniemożliwiają choremu wykonywanie normalnych czynności. Do innych terminów stosowanych do określenia tej samej przypadłości należą „utrzymujący się objawy COVID-19” (jeżeli objawy utrzymują się od czterech do dwunastu tygodni) i „zespół post-COVID-19” (jeżeli objawy utrzymują się przez dwanaście tygodni lub dłużej).

- Należy dalej badać wpływ COVID-19 na zdrowie, ale z przeprowadzonych dotychczas badań naukowych wynika, że:
- Jedna na pięć osób wykazuje objawy po czterech tygodniach, a jedna na dziesięć – przez dwanaście tygodni lub dłużej. U niektórych osób objawy mogą utrzymywać się przez wiele miesięcy.
- Obserwuje się znaczne zróżnicowanie objawów u poszczególnych osób i nie istnieje jasno określona ścieżka diagnostyczna, według której należy postępować w przypadku przewlekłego COVID-19.
- Objawy przewlekłego COVID-19 mogą być nieprzewidywalne i zmienne w czasie. U niektórych osób mogą utrzymywać się przez dłuższy czas, a u innych – pojawiać się i zanikać.
- Do najczęstszych objawów należą:
  - ✚ zmęczenie, które nie ustępuje mimo odpoczynku;
  - ✚ duszności;
  - ✚ bóle mięśni i stawów;
  - ✚ ból w klatce piersiowej;
  - ✚ kaszel;
  - ✚ problemy związane ze zdrowiem psychicznym, w tym zaburzenia lękowe i depresja.
- Do innych objawów należą bóle głowy, trudności w myśleniu i znajdowaniu odpowiednich słów, problemy z sercem i ciśnieniem krwi, utrata zmysłu węchu, wysypki skórne, problemy trawienne, utrata apetytu i ból gardła.
- Przebieg przewlekłego COVID-19 może być nietypowy: choroba może nawracać lub okresowo się nasilać, powodując nowe, niekiedy nietypowe objawy. Po pierwszej, łagodnej w przebiegu lub nawet bezobjawowej fazie, mogą pojawić się silne objawy, które w znacznym stopniu wpływają na codzienną aktywność chorego.

*Otuchy może dodać fakt, że choć powrót do zdrowia po przejściu COVID-19 to powolny proces, stan wielu osób poprawia się z czasem i przewiduje się, że metody leczenia również ulegną poprawie wraz z rozwojem wiedzy w tej dziedzinie. Powrót do pracy jest częścią procesu powrotu do zdrowia, nawet jeśli musi być elastyczny i wiązać się ze skróceniem czasu pracy oraz stopniowym dostosowywaniem się do sytuacji na przestrzeni wielu miesięcy.*

## Dlaczego przełożeni odgrywają ważną rolę we wspieraniu powrotu do pracy?

Doświadczenie związane ze złym samopoczuciem, szczególnie wywołanym przewlekłym COVID-19 oraz zmiennymi i nietypowymi objawami, jakie wywołuje ta choroba, może być niepokojące zarówno dla pracownika, jak i dla jego przełożonego, ale wcale nie musi tak być – porady zawarte w niniejszej broszurze pomogą przełożonym wesprzeć pracowników w powrocie do pracy.

Doświadczenia po przebyciu zakażenia COVID-19 są bardzo zróżnicowane. Dla niektórych powrót do pracy (niekoniecznie w pełnym wymiarze czasu pracy lub w celu pełnienia tych samych obowiązków) stanowi poważne wyzwanie, podczas gdy dla innych jest on istotny ze względów finansowych i społecznych oraz sprzyja poprawie zdrowia psychicznego. Zapewnienie pracownikom jak największych szans na pozostanie w pracy może nawet przyczynić się do ich powrotu do zdrowia.

- Przełożeni pełnią kluczową rolę we wspieraniu pracownika w powrocie do pracy. Przełożeni:
- są często pierwszą osobą kontaktową dla pracownika;
- są najlepiej przygotowani do tego, by pomóc pracownikowi i sprawić, by poczuł się on doceniony i zachował poczucie tożsamości, mimo słabego stanu zdrowia;
- mogą wprowadzić zmiany w zakresie pełnionych funkcji oraz dostosować środowisko pracy, tak aby umożliwić pracownikowi powracającemu do pracy radzenie sobie zarówno z obowiązkami zawodowymi, jak i stanem zdrowia.

Istotną rolę odgrywa również dział zarządzania zasobami ludzkimi, który wspiera przełożonych, a jednocześnie prowadzi szereg działań opisanych w niniejszym przewodniku.

## Co powinni zrobić przełożeni, aby pomóc pracownikowi cierpiącemu z powodu przewlekłego COVID-19 wrócić do pracy?

- **Każdy jest inny.**

Każda osoba wymaga innego poziomu wsparcia w zależności od pełnionej przez nią funkcji, rodzaju długotrwałych objawów, środowiska pracy i sytuacji osobistej. Ważne jest, aby wsluchać się w potrzeby i obawy pracownika powracającego do pracy i umożliwić mu proaktywne wprowadzanie zmian, które pozwolą mu zarządzać swoją pracą i zdrowiem, a także aby podejmować wspólne działania, które pozwolą znaleźć odpowiednie rozwiązania. Postępowanie zgodnie z poniższymi krokami umożliwia zaplanowanie, jakie działania należy podjąć, tak aby dać pracownikowi powracającemu do pracy największą szansę na bezpieczny powrót i pozostanie w pracy.

### Krok 1: pozostawanie w kontakcie z pracownikiem podczas jego nieobecności w pracy

- **Należy utrzymywać stały kontakt z pracownikiem.** Przełożony powinien dać pracownikowi odczuć, że o nim myśli. Należy uzgodnić sposób, który umożliwi przełożonemu i pracownikowi pozostawanie w kontakcie (częstotliwość oraz sposób komunikacji: telefon, e-mail).
- **Należy omówić wynikające z przepisów prawa i obowiązki** pracodawcy i pracownika związane ze zwolnieniem lekarskim. Jeżeli pracownik nie pracuje przez kilka dni, może być konieczne, by złożył formalne powiadomienie, zgodnie z wymogami określonymi w ustawodawstwie krajowym.
- **Należy uzgodnić, jakie informacje przekazać pozostałym pracownikom.** Warto ustalić, jakie informacje można przekazać współpracownikom i klientom, pamiętając o poszanowaniu poufności.
- Jeżeli istnieje możliwość skorzystania z **ochrony zdrowia w miejscu pracy lub usług wsparcia psychologa**, należy poinformować pracownika o tym, jakie formy wsparcia są dostępne i jak uzyskać do nich dostęp. Służba medycyny pracy oraz lekarze medycyny pracy mają doświadczenie w zakresie doradztwa w sprawie dostosowań i wsparcia, a także mogą udzielać porad przełożonym po uzyskaniu zgody pracownika.

- Należy omówić z pracownikiem jego oczekiwania w odniesieniu do działań wspierających, programów rehabilitacyjnych, coachingu zawodowego i usług zewnętrznych agencji wspierających pracowników powracających do pracy.
- **Należy umożliwić pracownikowi odpoczynek.** Wiele osób zmaga się z poczuciem winy z powodu nieobecności w pracy, co może utrudniać ich powrót do zdrowia. Przełożony powinien pokazać pracownikom, że jego zadaniem jest udzielenie im pomocy i wsparcia, a nie dopytywanie się o planowany termin powrotu do pracy.
- **Należy udzielić pracownikom wszelkich informacji na temat polityki rehabilitacyjnej** obowiązującej w firmie, niezależnie od tego, czy dotyczy ona COVID-19.

## Krok 2: przygotowanie się na powrót pracownika do pracy

- **W niektórych przypadkach powrót do pracy wymaga uzyskania zgody lekarza,** na przykład gdy wykonywana praca wiąże się z dużym wysiłkiem czy stresem, polega na pełnieniu roli o istotnym znaczeniu dla bezpieczeństwa lub gdy pracownicy cierpią z powodu istniejących wcześniej schorzeń i ich stan pogorszył się na skutek zakażenia COVID-19.
- **Warto postawić się na miejscu pracownika** i zastanowić się, jakie uczucia towarzyszą osobie, która przeszła poważną chorobę i nie ma pewności, czy w pełni odzyska zdrowie. Warto również zastanowić się nad tym, jak dana osoba może się czuć, czego może się obawiać i jakie są jej priorytety.
- **Należy zorganizować rozmowę na temat powrotu do pracy, aby uzgodnić plan powrotu.** Niektórzy pracownicy mogą borykać się ze zmiennymi objawami i możliwe, że minie trochę czasu zanim wrócą do pełnej wydajności. Ważna jest elastyczność. Należy przygotować się na możliwość, że wstępne ustalenia ulegną zmianie i konieczne będzie dostosowanie planu do sytuacji. Służba medycyny pracy, przełożeni i przedstawiciele pracowników mogą wspierać tego rodzaju ustalenia.
- **Należy skonsultować się ze służbą medycyny pracy lub z lekarzem medycyny pracy w sprawie dostosowania miejsca pracy.** Mogą oni skonsultować się również z lekarzem prowadzącym danego pracownika.
- Należy przekazać współpracownikom oraz przełożonym pracownika informacje na temat przewlekłego COVID-19 oraz kwestii związanych z pracą i powrotem do pracy.
- Warto rozważyć możliwość **zwrócenia się o poradę** i skorzystania z **systemów wsparcia** lub **przepisów ustanowionych przez administrację rządową – zarówno ogólnych, jak i dotyczących COVID-19** – które zapewniają wsparcie w dostosowaniu miejsca pracy w celu utrzymania pracownika.

## Krok 3: przeprowadzenie z pracownikiem rozmowy na temat jego powrotu do pracy

- **Przed rozmową** warto zastanowić się, jakie zmiany dotyczące stanowiska pracy i zakresu obowiązków są możliwe do wprowadzenia, i poprosić pracownika, by również poświęcił na to czas. Należy upewnić się, że pracownik stawi się na spotkaniu przygotowany do tego, by omówić, w jaki sposób jego stan zdrowia może wpływać na wykonywaną przez niego pracę, jakie zadania jest w stanie wykonywać w danym momencie oraz, co najważniejsze, jakie zmiany pomogą mu w realizowaniu (części) należących do niego obowiązków. Warto przypomnieć pracownikowi, by zasięgnął porady lekarza co do tego, co może, a czego nie powinien robić, i zaangażować służbę medycyny pracy lub lekarza medycyny pracy. Pomocne może być również zaangażowanie w sprawę działu zarządzania zasobami ludzkimi, partnerów, przełożonego pracownika lub przedstawicieli pracowników.
  - ✚ Bezpośredni przełożony oraz pracownik mogą sporządzić listę wymagań związanych z wykonywaną pracą, dzieląc je na niższe kategorie i podając szacunkowy odsetek dnia, jaki zajmowała realizacja tych zadań przed nieobecnością na skutek choroby, a następnie ustalić, czy – zdaniem pracownika – wywiązanie się z tych wymagań może stanowić problem po powrocie do pracy:

- ✚ zadania poznawcze – przetwarzanie złożonych danych, wprowadzanie danych wymagające głębokiej koncentracji, szybkie zmienianie rodzaju wykonywanych zadań, korzystanie z wielu systemów, podejmowanie złożonych decyzji, szybkie podejmowanie decyzji obarczonych wysokim ryzykiem, zarządzanie wieloma zainteresowanymi stronami lub sprawozdaniami;
  - ✚ zadania fizyczne – powtarzające się ruchy, utrzymywanie statycznej postawy, sporadyczne przenoszenie nieporęcznych lub ciężkich przedmiotów;
  - ✚ zadania emocjonalne – zajmowanie się osobami/dziećmi wymagającymi szczególnego traktowania lub klientami znajdującymi się w trudnej sytuacji, możliwość spotkania się z agresją lub przemocą, konieczność zachowania elastyczności i odporności emocjonalnej.
  - ✚ Może to pomóc w określeniu konkretnych i pomocnych dostosowań.
- **Podczas rozmowy** warto poświęcić czas na to, by sprawdzić, jak czuje się pracownik, i uspokoić go; należy zapytać go o to, jak się czuje i czy ma jakieś obawy, a następnie przeanalizować możliwe rozwiązania. Należy omówić możliwe dostosowania środowiska pracy, priorytety związane z pełnioną funkcją oraz harmonogram czasu pracy na pierwsze tygodnie po powrocie i zapytać pracownika o jego sugestie. Konieczne jest wyjaśnienie pracownikowi, że zadaniem przełożonego jest monitorowanie i kontrolowanie przebiegu sytuacji. Warto omówić z pracownikiem, co może obejmować pierwszy dzień i pierwszy tydzień pracy. Należy uzgodnić plan powrotu do pracy, który będzie odpowiadał obu stronom. Musi on być możliwy do realizacji, należy więc upewnić się, że dokładnie określono w nim, jakie zadania ma wykonać każda strona i w jakim terminie. Plan powinien być także elastyczny, ponieważ zweryfikowanie, czy działa on prawidłowo dla obu stron, będzie możliwe dopiero po jego wdrożeniu. Należy udostępnić przygotowany plan służbom medycyny pracy lub lekarzom medycyny pracy. Warto również rozważyć przekazanie go działowi zarządzania zasobami ludzkimi oraz współpracownikom osoby powracającej do pracy.
  - **Należy unikać wprowadzania zmian, o które nie zawnioskowano.**

#### Krok 4: udzielanie pracownikowi wsparcia podczas pierwszych dni po jego powrocie do pracy

- Przełożony powinien upewnić się, że będzie miał czas, by przywitać pracownika w pierwszym dniu po jego powrocie do pracy.
- Należy umożliwić pracownikowi powrót do pracy w powolnym tempie, tak aby nie poczuł się przytłoczony, co pozwoli zmniejszyć ryzyko kolejnych nieobecności.
- Konieczne jest, by przypomnieć pracownikowi o ustalonych wcześniej priorytetach, harmonogramie czasu pracy i dostosowaniach środowiska pracy, a także upewnić się, że zostały one wprowadzone i działają prawidłowo.
- Należy zadbać o to, by pracownik, który wrócił do pracy, został poinformowany o wszelkich zmianach w sposobie wykonywania pracy, by przedstawił mu nowych współpracowników, podzielono się z nim wszelkimi aktualnymi informacjami itp.
- Konieczne jest zaplanowanie regularnych kontroli mających na celu omówienie, jak pracownik radzi sobie ze swoim stanem zdrowia i z pracą.

#### Krok 5: zapewnienie pracownikowi stałego wsparcia i przeprowadzanie regularnej oceny sytuacji

W tej sytuacji procedura powrotu do pracy wygląda nieco inaczej niż w przypadku zwykłego powrotu do pracy. Ze względu na to, że objawy COVID-19 są zmienne w czasie, szczególnie ważne jest, by dokonywać regularnych przeglądów stopnia obciążenia pracą oraz dostosowań środowiska pracy. Jeżeli istnieje taka możliwość, zaleca się, by pracownik ochrony zdrowia w miejscu pracy przeprowadzał regularne oceny stanu zdrowia pracownika, który wrócił do pracy. W ten sposób można przewidzieć potencjalne zagrożenia i zadbać o to, by pracownik miał jak największą szansę na to, by poradzić sobie z utrzymującymi się objawami i kontynuować pracę.

- **Należy komunikować się regularnie i otwarcie.** Konieczne jest zaplanowanie spotkań kontrolnych mających na celu sprawdzenie, które procesy funkcjonują prawidłowo, a które należy poddać przeglądowi.
- **Należy dokonywać przeglądu stopnia obciążenia pracą** i ustalić, że zakres obowiązków będzie zwiększany stopniowo, wraz z upływem czasu, co czasami może trwać kilka miesięcy, a nie tygodni. W przypadku niektórych osób pomyślny powrót do pracy jest bardziej prawdopodobny, jeśli zostanie przeprowadzony w powolnym tempie. Może to zapobiec nawrotowi choroby i kolejnej nieobecności. W przypadku niektórych osób utrzymujące się objawy mogą uniemożliwić sprostanie wymogom związanym ze sprawowanym stanowiskiem. W takiej sytuacji należy rozważyć zmianę obowiązków lub przeniesienie w ramach organizacji.
- **W stosownych przypadkach należy zwrócić się o poradę do działu zarządzania zasobami ludzkimi.** Konieczne może okazać się wdrożenie przejściowych strategii w zakresie COVID-19, w szczególności w odniesieniu do nieobecności z powodu choroby oraz potrzeby wspierania, a nie karania, osób, które potrzebują dłuższego zwolnienia lub tymczasowego dostosowania zakresu obowiązków.
- Przedłużająca się nieobecność lub zmieniony zakres obowiązków mogą mieć wpływ na szkolenia personelu; należy rozważyć, jaki wpływ wywierają one na wymogi szkoleniowe, szczególnie w przypadku zawodów regulowanych.
- **Należy kontrolować stopień obciążenia pracą innych pracowników.** W zależności od odsetka zakażeń na danym obszarze i obowiązujących protokołów wielu pracowników może być nieobecnych z powodu COVID-19 lub, w przypadku ciężkiej choroby, jej długoterminowych skutków. Nieobecność lub ograniczona zdolność do pracy znacznej liczby pracowników może stanowić przeszkodę dla kontynuowania działalności oraz wiązać się z większym obciążeniem dla pozostałych pracowników. Dlatego dodatkowe obciążenie pracą należy utrzymywać na możliwie najniższym poziomie i upewnić się, że nie jest długotrwałe. Do istotnych zadań bezpośrednich przełożonych należy kontrolowanie sytuacji i zapewnienie, by poszczególni pracownicy nie byli zbyt mocno obciążeni pracą. Należy przestrzegać zasad i ustaleń dotyczących godzin pracy i okresów przerwy oraz zapewnić pracownikom prawo bycia offline po godzinach pracy.
- Niezależnie od wprowadzenia szczepionki i powrotu do pracy osób, które wróciły do zdrowia, należy utrzymać zalecane środki kontroli zakażeń (w tym utrzymywanie dystansu fizycznego, regularnie mycie rąk, utrzymywanie higieny oraz zakrywanie twarzy), aby zapobiegać rozprzestrzenianiu się wirusa. Działania te nadal mają bardzo duże znaczenie, niezależnie od rozpoczęcia szczepień.
- W ramach przeglądu powrotu do pracy należy upewnić się, że pracownik nie poświęca całej swojej energii na pracę i nie zaniedbuje tym samym rodziny, kontaktów społecznych oraz wypoczynku.

## Przykłady dostosowań środowiska pracy

Istnieje wiele możliwych dostosowań środowiska pracy lub drobnych zmian, które mogą ułatwić pracownikom powracającym do pracy zarządzanie swoim zdrowiem i obowiązkami zawodowymi. Pracownicy ochrony zdrowia w miejscu pracy dostrzegają najlepsze rezultaty, gdy przełożony i pracownik wspólnie wypracowują rozwiązania. Istotne jest elastyczne podejście. Przełożony powinien dzielić się swoimi sugestiami i zachęcać pracownika do przedstawiania jego pomysłów, ale nie powinien narzucać pracownikowi zmian. Choć przełożony może nie być w stanie przyjąć wszystkich sugestii, zazwyczaj możliwe jest znalezienie realnych rozwiązań pozwalających na dostosowanie środowiska pracy. Najważniejsze jest, by przełożony i pracownik ustalili plan wspólnie.

## Stopniowy powrót do pracy i godziny pracy

Ze względu na długi czas utrzymywania się objawów COVID-19 oraz skutki choroby w przypadku niektórych osób konieczny może okazać się stopniowy powrót do pracy. Jest mało prawdopodobne, by standardowa procedura zakładająca szybki stopniowy powrót do pracy była odpowiednia dla osób cierpiących na przewlekły COVID-19. Stopniowy powrót do pracy może być dostosowywany w miarę upływu czasu i może rozłożyć się na wiele tygodni lub miesięcy.

W przypadku pracowników borykających się z objawami zmęczenia istotne znaczenie ma praca zdalna i tzw. „pacing”, czyli praca z przerwami na odpoczynek w momencie wystąpienia objawów. Niektórzy pracownicy są w stanie kontynuować pracę w pełnym wymiarze czasu pracy, podczas gdy dla innych efektywniejszym rozwiązaniem może być skrócenie czasu pracy.

Czasami u pracowników z przewlekłym COVID-19, którzy pracują zbyt dużo, może nastąpić nawrót, nawet po upływie kilku dni. Należy kierować się tym, co mówi pracownik (mając przy tym świadomość, że on sam nadal uczy się tego, jak żyć i radzić sobie z objawami).

## Inne przykłady

Zmiany powinny być dostosowane do potrzeb każdego pracownika i będą zależały od tego, jakie są jego objawy i ograniczenia oraz w jaki sposób wpływają one na jego zdolność do działania oraz na funkcję, jaką pełni w pracy. Konieczne jest opracowanie indywidualnych planów powrotu do zdrowia i rehabilitacji. Niektóre z poniższych przykładów mogą wydawać się oczywiste, ale warto je sformalizować, aby zapewnić ich skuteczną realizację:

- modyfikacja czasu pracy (czas rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz przerwy);
- modyfikacja wymiaru czasu pracy, np. krótszy dzień pracy, dni wolne od pracy między dniami roboczymi;
- zmiany dotyczące zmianowego systemu pracy, np. możliwość zawieszenia zmian nocnych lub porannych lub służby w porze nocnej, tak aby dana osoba pracowała w czasie swojej najwyższej wydajności;
- zmiany dotyczące schematu pracy, np. stosowanie systemu „pacingu”, regularne lub dodatkowe przerwy;
- dostosowanie stopnia obciążenia pracą, np.:
  - ✚ wyznaczenie mniejszej liczby zadań niż zwykle do wykonania w określonym czasie;
  - ✚ wydłużenie czasu przeznaczanego na wykonanie zwykłych zadań, tak aby uniknąć pracy pod presją czasu;
- tymczasowe zmiany obowiązków lub zadań („zmienione zadania”);
- wsparcie, np.:
  - ✚ jasno określona linia wsparcia – osoba, do której można zwrócić się o poradę lub po pomoc;
  - ✚ system „kumpłowski”;
  - ✚ czas wolny na wizyty lekarskie;
  - ✚ unikanie pracy w odosobnieniu;
- jasne cele i mechanizmy przeglądu;
- częściowa praca zdalna, w miarę możliwości;
- regularne kontrole mające na celu sprawdzenie, czy objawy ulegają wahanom.

Jeżeli wydaje się, że uszczerbek na zdrowiu może zostać uznany za niepełnosprawność, pracodawca może stanąć przed dodatkowym obowiązkiem prawnym, by dokonać odpowiednich dostosowań. Należy zwrócić się o poradę do służb medycyny pracy i działu zarządzania zasobami ludzkimi.



## W jaki sposób służby medycyny pracy mogą pomóc przełożonym i pracownikom powracającym do pracy?

Jeżeli czas trwania choroby jest długi, przedwczesny powrót do pracy lub zbyt szybki powrót do pełnego obciążenia obowiązkami zawodowymi może doprowadzić do nawrotu choroby. Pracownicy ochrony zdrowia w miejscu pracy mogą pomóc na kilka sposobów:

- poprzez udzielanie wsparcia w zakresie skutecznej oceny ryzyka w miejscu pracy w celu umożliwienia powrotu do pracy po przebyciu przewlekłego COVID-19, a także w zakresie środków kontroli w miejscu pracy;
- poprzez przeprowadzanie zindywidualizowanych ocen, opracowanie dostosowanego do potrzeb pracownika planu powrotu do zdrowia i rehabilitacji oraz dbanie o to, by przeprowadzono odpowiednie badania medyczne;
- poprzez dokonywanie oceny stanu zdrowia pracowników, którzy borykają się z nowymi lub słabo poznanymi jednostkami chorobowymi, oraz oceny wpływu objawów na ich funkcjonowanie, dzięki doświadczeniu, jakie posiadają w tym zakresie;
- poprzez udział w zindywidualizowanej ocenie ryzyka związanego z miejscem pracy lub zadaniami przeprowadzanej wraz z przełożonym i pracownikiem;
- poprzez uwzględnianie bezpieczeństwa poszczególnych pracowników i ich współpracowników;
- poprzez wprowadzanie profilaktycznej opieki lekarskiej w przypadku, gdy konieczne jest dostosowanie standardowej oceny stanu zdrowia w odniesieniu do innego ryzyka.

Aby uzyskać więcej informacji, należy skonsultować się z pracownikiem ochrony zdrowia w miejscu pracy, służbą medycyny pracy lub lekarzem medycyny pracy.

## Ogólne obowiązki przełożonego

Do obowiązków przełożonego należy wspieranie pracownika powracającego do pracy poprzez utrzymywanie otwartej komunikacji oraz umożliwianie, w miarę możliwości, wprowadzenia odpowiednich dostosowań środowiska pracy. Przełożony nie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania.

W przypadku gdy ma wątpliwości, jak postąpić, potrzebuje pomocy lub porady, może on zwrócić się o pomoc do innych przełożonych, pracownika działu zarządzania zasobami ludzkimi lub pracownika ochrony zdrowia w miejscu pracy.

Osoby pracujące w dużych organizacjach powinny sprawdzić, gdzie znaleźć informacje na następujące tematy:

- polityka powrotu do pracy ustanowiona przez organizację;
- systemy wsparcia dobrostanu i zdrowia psychicznego (np. doradztwo, sieci pracowników);
- wsparcie rehabilitacyjne (np. fizjoterapia);
- praktyczne wsparcie w kwestiach takich, jak opieka nad dziećmi i przewlekłe choroby.

*COVID-19 to nowa jednostka chorobowa; jest to zatem tymczasowa wersja dokumentu, który będzie aktualizowany, w miarę jak będą pojawiać się nowe informacje.*

*EU-OSHA opracowała szereg poradników oraz narzędzi skierowanych do przedsiębiorstw w celu przeciwdziałania wpływowi COVID-19 na miejsca pracy. Można się z nimi zapoznać, odwiedzając poświęconą temu tematowi sekcję strony internetowej [Zdrowe i bezpieczne miejsca pracy: Stop pandemii](#).*

*Dodatkowe materiały można znaleźć na stronie internetowej EU-OSHA, w sekcji [Rehabilitacja i powrót do pracy](#).*

*Autor(zy): Profesor Ewan Macdonald, dr Drushsca Laloo, dr Clare Raynor i dr Jo Yarker, Grupa ds. przewlekłego COVID-19 Towarzystwa Medycyny Pracy.*

*EU-OSHA pragnie podziękować Towarzystwu Medycyny Pracy (SOM).*

*Zarządzanie projektem: Ioannis Anyfantis, Elke Schneider, William Cockburn, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA).*

*© Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, 2021*

*Powielanie materiałów dozwolone pod warunkiem podania źródła.*