



Stres w pracy

Przykłady dobrych praktyk



Stres w pracy

Przykłady dobrych praktyk

Warszawa 2011

Stres w pracy – Przykłady dobrych praktyk
MICHAŁ GÓLCZ

Wstęp i podsumowanie
MACIEJ SOKOŁOWSKI

Opracowanie redakcyjne
IZABELLA SKRZECZ

Projekt okładki
DOROTA ZAJĄC

Opracowanie typograficzne i łamanie
JAN KLIMCZAK

Copyright © Główny Inspektorat Pracy 2011

PAŃSTWOWA INSPEKCJA PRACY
GŁÓWNY INSPEKTORAT PRACY

Warszawa 2011

WSTĘP

Zmiany cywilizacyjne, technologiczne i społeczne powodują, że cele i zadania przedsiębiorstw podlegają nieustannym zmianom. Zmieniają się wymagania stawiane przedsiębiorcom, kadrze kierowniczej i pracownikom. Zmieniają się również czynniki ryzyka zawodowego będące zagrożeniem dla zdrowia i bezpieczeństwa osób wykonujących pracę. Obok dobrze rozpoznanych zagrożeń pojawiają się nowe lub dotychczas niedostrzegane. Do takich zalicza się m.in. wymagania związane z pracą – **psychospołeczne warunki pracy**. Zagrożenie polega na tym, że niekorzystne psychospołeczne warunki pracy w miejscu pracy mają charakter chroniczny. Z biegiem czasu mogą prowadzić do zmęczenia, wycieńczenia i związanych z nim chorób, a nawet do wypadków przy pracy. Są zatem pośrednią przyczyną obniżenia efektywności i wydajności pracy w przedsiębiorstwie, pogorszenia stanu zdrowia pracowników i zwiększenia kosztów opieki lekarskiej.

Rola psychospołecznych warunków pracy w kształtowaniu przyjaznego, bezpiecznego i zdrowego, a tym samym wydajnego miejsca pracy, będzie w przyszłości rosła. Coraz ważniejsze będzie wzajemne dopasowanie psychospołecznych warunków pracy do możliwości i potrzeb fizycznych, intelektualnych i emocjonalnych wszystkich pracujących osób, zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej.

Państwowa Inspekcja Pracy rozpoczęła w 2006 r. realizację programu prewencyjnego dotyczącego przeciwdziałania negatywnym skutkom przeciążenia psychicznego i stresu w miejscu pracy.

Celem programu jest udostępnienie pracodawcom metody pozwalającej na obiektywną ocenę psychospołecznych warunków pracy w zakładzie i pomoc w rozpoznaniu przyczyn stresu charakterystycznych dla ich zakładu oraz w zaplanowaniu i podjęciu adekwatnych działań profilaktycznych.

Do oceny psychospołecznych warunków pracy wykorzystano opracowany w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi kwestionariusz do oceny cech pracy. Metoda ta pozwala na pomiar całkowitego obciążenia sta-

nowiska czynnikami psychospołecznymi w zakresie niski – średni – wysoki, a także daje możliwość wskazania czynników stanowiących największe źródło stresu na danym stanowisku. Opiera się na dziesięciu cechach pracy, takich jak: nieprzyjemne warunki pracy, złożoność pracy, zagrożenia, konflikty, niepewność wynikająca z organizacji pracy, uciążliwość, pośpiech, odpowiedzialność, wysiłek fizyczny i rywalizacja. Jeśli poziom stresogenności którejs z nich zostanie uznany za wysoki, pracodawca wraz z pracownikami i przy deklarowanym wsparciu PIP, ustala odpowiednie dla potrzeb danego zakładu i zatrudnionych w nim pracowników działania profilaktyczne.

Szczegółowy opis zastosowanej metody pomiarowej znajduje się w publikacji *Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego* (Praca zbiorowa, Instytut Medycyny Pracy im. Prof. Jerzego Nofera w Łodzi, 2004).

Celem przeprowadzenia oceny psychospołecznych warunków pracy w zakładzie było:

- umożliwienie pracodawcy, wspólnie z pracownikami, ustalenia poziomu stresogenności pracy na poszczególnych stanowiskach pracy w zakładzie,
- ustalenie cech pracy stanowiących największe źródło stresu zawodowego na poszczególnych stanowiskach pracy w zakładzie,
- ustalenie przez pracodawcę wspólnie z pracownikami i przy wsparciu PIP, odpowiednich dla zakładu i stanowisk pracy działań profilaktycznych,
- opracowanie kart oceny psychospołecznych warunków pracy dla poszczególnych stanowisk pracy i poinformowanie pracowników zakładu o poziomie stresogenności pracy na tych stanowiskach.

Wszystkie działania dotyczące oceny cech pracy dokumentowano elektronicznie w kwestionariuszach do oceny cech pracy, następnie przenoszono do kart oceny psychospołecznych warunków pracy dla poszczególnych stanowisk pracy. Karty oceny psychospołecznych warunków pracy zawierają listę cech pracy, ich opisy słowne, uśrednione sumy punktów uzyskanych na podstawie odpowiedzi udzielonych przez ekspertów w zakładach, opisy słowne poziomów poszczególnych czynników, opisy pytań dodatkowych wskazanych przez ekspertów oraz miejsce na wpisanie ustalonych przez zespoły ekspertów propozycji działań profilaktycznych – wszystko na podstawie odpowiedzi eksper-

tów z zespołów oceniających, udzielonych na pytania zawarte w kwestionariuszach do oceny cech pracy.

Dokonując oceny cech pracy na poszczególnych stanowiskach mierzone ogólny poziom obciążenia stanowisk czynnikami psychospołecznymi oraz identyfikowano cechy pracy stanowiące źródło największego stresu. Na podstawie przeprowadzonej oceny ustalano, że np. w zakładzie X: 20,5% ocenionych stanowisk obciążonych jest wysokim ogólnym poziomem stresogenności cech pracy, 45,5% ocenionych stanowisk obciążonych jest średnim ogólnym poziomem stresogenności cech pracy, a 34,0% ocenionych stanowisk obciążonych jest niskim ogólnym poziomem stresogenności cech pracy. Następnie przedstawiano informację o najczęściej wskazywanych przez pracowników cechach pracy o najwyższym poziomie stresogenności. Informacja dotyczyła także najczęściej wskazywanych dodatkowych cech pracy, stanowiących potencjalne źródło stresu. Szczegółowe opisy poszczególnych cech pracy i wskazania ich poziomów (w punktach i słownie: np. „niski pożądaný” czy „wysoki niepożądaný – zalecane wprowadzenie zmian”) zamieszczano w opracowanych dla poszczególnych stanowisk kartach oceny psychospołecznych warunków pracy.

Zgodnie z zasadami ochrony zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego, w odniesieniu do cech pracy, których poziom uznano za wysoki, zalecano pracodawcy i pracownikom opracowanie i wdrożenie działań profilaktycznych mających na celu usunięcie przyczyn stresu na poszczególnych stanowiskach.

Na przykład zakładowi X zalecano:

– **zmniejszanie negatywnego wpływu obciążenia psychicznego, niepewności wynikającej z organizacji pracy, pośpiechu i odpowiedzialności**, np. poprzez: wcześniejsze planowanie prac; ustalanie harmonogramów działań wspólnie z pracownikami; wcześniejsze informowanie pracowników o planowanych zmianach; dostosowanie ilości pracy do możliwości pracowników; zapewnienie udziału członków kadry kierowniczej w szkoleniach z zakresu zarządzania zespołem pracowników; zapewnienie udziału pracowników w szkoleniach z zakresu radzenia sobie ze stresem;

– **zmniejszanie negatywnego wpływu konfliktów**, np. poprzez: opracowanie jasnych zasad zgłaszania i rozpatrywania skarg pracowników; zapewnienie udziału pracowników mających bezpośredni kontakt

z klientem lub przedstawicielami innych działów zakładu w szkoleniach z zakresu kontaktów interpersonalnych; zapewnienie udziału członków kadry kierowniczej w szkoleniach z zakresu rozwiązywania konfliktów oraz negocjacji i mediacji; zapewnienie udziału pracowników w treningach asertywności; zapewnienie udziału pracowników w szkoleniach dotyczących radzenia sobie ze stresem;

– **zmniejszanie negatywnego wpływu nieprzyjemnych warunków pracy, zagrożeń i uciążliwości**, np. poprzez: systematyczne analizowanie przyczyn i okoliczności wypadków przy pracy oraz zachorowań na choroby zawodowe pracowników zakładu; uaktualnianie zakładowej oceny ryzyka zawodowego oraz wprowadzanie wynikających z oceny wniosków profilaktycznych; przeprowadzanie systematycznych szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa, pierwszej pomocy i ochrony przeciwpożarowej; systematyczne dokonywanie przeglądów i poprawę stanu higieny i estetyki warunków pracy; zapewnienie i wydawanie pracownikom właściwej odzieży roboczej oraz środków ochrony indywidualnej;

– **zmniejszanie negatywnego wpływu wysiłku fizycznego**, np. poprzez: zapewnienie pracownikom sprzętu pomocniczego do wykonywania prac polegających na dźwiganiu ciężarów – wózki, chwytaki, dźwignice; zapewnienie właściwej liczbowo obsady pracowników podczas wykonywania takich prac; przestrzeganie norm podnoszenia i przenoszenia ciężarów; zapewnienie przerw na odpoczynek podczas wykonywania prac polegających na przenoszeniu ciężarów; zapewnienie pracownikom profilaktycznej opieki zdrowotnej obejmującej badanie stanu zdrowia układu mięśniowo-szkieletowego.

Aby pomóc pracodawcom i pracownikom w ustaleniu działań profilaktycznych PIP proponowała im korzystanie z przygotowanego w tym celu algorytmu postępowania. Przykłady możliwych do zastosowania działań profilaktycznych zostały także zamieszczone w wydanej przez PIP broszurze pt. *Stres w miejscu pracy – poradnik dla pracodawcy*.

Opisy działań profilaktycznych uznanych za niezbędne do wprowadzenia w zakładzie zamieszczano w kartach oceny cech pracy dla poszczególnych stanowisk i zapoznawano z nimi pracowników zakładu. Zgodnie z dobrą praktyką, zalecano także ponowne przeprowadzenie oceny psychospołecznych warunków pracy, zarówno po wprowadzeniu działań profilaktycznych, ale także po każdej zmianie warunków pracy w zakładzie lub w ustalonych wcześniej z pracownikami odstępach czasu.

Część z uczestniczących w programie zakładów, po przeprowadzeniu ocen psychospołecznych warunków pracy i przygotowaniu propozycji działań profilaktycznych ukierunkowanych na zmniejszanie poziomu stresu zawodowego, zadeklarowała zrealizowanie tych działań w zarządzanych przez siebie firmach i poddanie się **zewnętrznemu audytowi sprawdzającemu**. Na podstawie przesłanych przez okręgowe inspektoraty pracy do Głównego Inspektoratu Pracy, wypełnionych kart oceny psychospołecznych warunków pracy, wybrano kilkanaście zakładów, osiągających najlepsze wyniki w ograniczaniu poziomu stresu zawodowego. Celem audytu, który odbył się w połowie 2009 r., było potwierdzenie wdrożenia przez pracodawcę działań profilaktycznych, zaproponowanych przez jego zakład. Udział pracodawców i pracowników w audycie sprawdzającym miał charakter świadomy, dobrowolny i nie był łączony z działalnością kontrolną PIP. Z założenia audyt przeprowadzał zespół, w skład którego wchodził przedstawiciel pracodawcy i pracowników audytowanego zakładu oraz przedstawiciel PIP z właściwego terytorialnie okręgowego inspektoratu pracy – najczęściej znana już w zakładzie osoba, która wcześniej koordynowała przeprowadzenie w nim ocen psychospołecznych warunków pracy.

Broszura zawiera przykłady dobrych praktyk pochodzące z jedenastu wybranych zakładów, które poddały się audytowi sprawdzającemu. Na końcu zamieszczono zwięzłe podsumowanie dotychczasowego programu PIP. Publikacja powinna służyć jako pomoc i inspiracja dla zakładów planujących zmierzyć się z coraz powszechniejszym zjawiskiem stresu zawodowego.

SPIS TREŚCI

Administracja publiczna	9
Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego Starostwo Powiatowe w Białymstoku	
Działalność usługowa	12
Handel	
Hipermarket Tesco w Lublinie	
Agencja Zatrudnienia	
Progress Personal Service Sp. z o.o. w Zielonej Górze	
Służby miejskie	16
Miejski Zakład Komunikacyjny Sp. z o.o. w Białej Podlaskiej Straż Miejska w Opolu Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o. w Toruniu	
Zakłady produkcyjne	21
Unilever Polska S.A. w Katowicach Knauff Belchatów Sp. z o.o. w Brzeziu Zakłady Chemiczne Organika Sarzyna w Nowej Sarzynie	
Edukacja	27
Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 8 w Łodzi	

Administracja publiczna

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego Zielona Góra

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego w Zielonej Górze funkcjonuje w obecnym kształcie od 1 stycznia 1999 r. i jest samorządową jednostką organizacyjną szczebla wojewódzkiego.

Realizowana przez urząd Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego obejmuje takie cele jak:

- 1) podnoszenie poziomu wykształcenia ludności i potencjału naukowego województwa,
- 2) rozwój przedsiębiorczości oraz pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- 3) wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego i kulturalnego oraz rozwój turystyki.

Udział w programie PIP

Urząd przystąpił do programu w nadziei na poprawę efektywności działania urzędu i obniżenia kosztów pracy związanych z absencją chorobową i fluktuacją kadr oraz że ułatwi pozytywne postrzeganie przez pracowników wprowadzonych zmian, na przykład związanych z informatyzacją, co zaowocuje zwiększeniem efektywności pracy.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w urzędzie audyt sprawdzający wykazał, że:

- podjęto decyzję o przeprowadzeniu zmian w funkcjonowaniu urzędu – rozpoczęto je od remontu wysłużonych pomieszczeń biurowych, wymiany niedostatecznego oświetlenia oraz zakupu ergonomicznych i funkcjonalnych mebli biurowych oraz sprzętu komputerowego,
- opisano poszczególne stanowiska pracy, określono zakresy obowiązków i zadań pracowników oraz szczegółowe kryteria okresowej oceny pracowników i wykonywanych przez nich zadań,
- sporządzono plany pracy dla działów i departamentów,
- organizuje się spotkania przełożonych z pracownikami, na których omawia się zadania i przydziela je poszczególnym pracownikom,

- wprowadzono zasadę okazywania sobie wzajemnego szacunku i zrozumienia,
- sprecyzowano procedury podejmowania decyzji,
- zaplanowano przeprowadzenie szkoleń na temat radzenia sobie ze stresem dla pracowników oraz szkolenia na temat zarządzania pracownikami dla kadry kierowniczej urzędu.

Ocena programu

Przedstawiciele urzędu potwierdzili, że dzięki wprowadzonym zmianom wzrosła efektywność pracy. Praktycznie wyeliminowano opóźnienia i wykonywanie zadań „na wczoraj”. Dzięki planowaniu pracownicy są doskonale poinformowani o przydzielonych im zadaniach, terminach i sposobach ich wykonania. Mogą się skoncentrować na wykonaniu jednego zadania od początku do końca.

Wprowadzone zmiany spotkały się z aprobatą pracowników i choć wiązały się z dodatkowym wysiłkiem, to w efekcie znacznie ułatwiły pracę w urzędzie. Według pracowników urzędu najważniejszymi czynnikami, które wpłynęły na ograniczenie stresu w miejscu pracy, były:

- wzajemne wsparcie przełożonych i pracowników w realizacji zadań na stanowiskach pracy,
- wykonywanie zadań zgodnie z posiadanymi kompetencjami i zakresami czynności,
- sporządzanie planów pracy,
- podnoszenie kwalifikacji poprzez okresowy udział w kursach i szkoleniach.

Starostwo Powiatowe w Białymstoku

Starostwo Powiatowe w Białymstoku powstało 1 stycznia 1999 r. Urząd jest laureatem wielu inicjatyw, m.in.: „Pracodawca przyjazny rodzinie” czy „Sprawny samorząd – lepsza Polska”. Funkcjonuje w nim system ISO: 9001, możliwe jest też świadczenie pracy w formie telepracy. W starostwie zatrudnionych jest ponad 130 pracowników.

Udział w programie PIP

Państwowa Inspekcja Pracy jako pierwsza zaproponowała starostwu dyskusję na temat stresu w miejscu pracy. Zainteresowani tematem pra-

cownicy urzędu wzięli udział w szkoleniach na temat stresu zawodowego. Przeprowadzono ocenę psychospołecznych warunków pracy – wyniki oceny przedstawiono pracownikom. Na tej podstawie powstał program działań profilaktycznych.

Dobre praktyki

Przeprowadzony audyt sprawdzający wykazał, że:

- dokonano weryfikacji zakresów obowiązków pracowników,
- wprowadzono weryfikowanie zakresu obowiązków na prośbę pracowników,
 - zwiększono obsadę w komórkach zajmujących się bezpośrednio obsługą interesantów, a skład pracowników pracujących na tych stanowiskach zoptymalizowano,
 - problematykę stresu uwzględniono w programach szkoleń dla pracowników,
 - problem obciążenia psychicznego uwzględniono w zakładowej ocenie ryzyka zawodowego.

Ocena programu

Przedstawiciele starostwa stwierdzili, że, dzięki uczestnictwu w programie PIP i nabytej wiedzy łatwiejsze stało się rozwiązywanie konfliktów, a miejsce pracy jest dla pracowników bardziej przyjazne. Dostrzeżono też dodatkowe korzyści, ponieważ uczestnicy szkoleń nauczyli się stosować techniki radzenia sobie ze stresem także w prywatnych, trudnych sytuacjach życiowych. Duże zaangażowanie pracodawcy w realizację programu sprawiło, że kierownictwo urzędu postrzegane jest przez pracowników jako bardziej przychylne, nie obawiające się zmian i wprowadzania nowych rozwiązań.

Zdaniem pracowników starostwa, choć stresu w pracy nie można całkowicie wyeliminować, to wiedza uzyskana podczas realizacji programu, pozwoli im na radzenie sobie z tym zjawiskiem w codziennej pracy.

Działalność usługowa

Handel

Hipermarket TESCO w Lublinie

Hipermarket TESCO w Lublinie działa od kwietnia 2004 r. jako 39. polski sklep sieci TESCO. Misję firmy określają słowa: „Sensem naszego działania jest zdobycie zaufania i lojalności klientów”. Wśród wartości, na które stawia TESCO należy wymienić:

- rozumienie klientów i jak największą dbałość o nich,
 - energiczne działanie i kreatywność, stawianie potrzeb klientów na pierwszym miejscu,
 - wykorzystywanie atutów firmy, aby zapewnić klientom jak najlepszą obsługę,
 - dbanie o klientów poprzez dbanie o własnych pracowników.
- Hipermarket zatrudnia blisko 340 osób.

Udział w programie PIP

Uczestnictwo firmy w programie PIP było kontynuacją wcześniejszych działań kierownictwa hipermarketu zmierzających do ograniczenia poziomu stresu zawodowego. Realizacja programu objęła wszystkich pracowników firmy. Przeprowadzono oceny cech pracy na stanowiskach pracy, po czym pracownicy TESCO aktywnie uczestniczyli w opracowaniu programu działań profilaktycznych, przedstawiając własne propozycje ograniczenia stresu w pracy. Wyniki oceny psychospołecznych warunków pracy przedstawiono wszystkim pracownikom hipermarketu, są one także prezentowane nowym pracownikom podczas przyjęć do pracy.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w TESCO audyt sprawdzający wykazał, że:

- aby zapewnić odpowiednie warunki pracy, w hipermarkecie dokonano wymiany wszystkich kas na nowe i zakupiono paletowe wózki elektryczne,
- na bieżąco monitorowana jest temperatura w pomieszczeniach pracy, w szczególności w chłodni i na stanowisku mięsnym,

- w celu ograniczenia hałasu zaniechano emisji muzyki na terenie hal sprzedaży oraz zaplecza magazynowego,
- regularnie organizowane są spotkania kadry kierowniczej z pracownikami: minimum raz w tygodniu odbywają się spotkania kadry kierowniczej sklepu, która podjęte na nich ustalenia przekazuje kierownikom działów i poszczególnych stoisk,
- pracowników zapoznaje się z planem działania i pracy hipermarketu na najbliższy czas,
- reprezentacja pracowników uczestniczy w cyklicznych spotkaniach z kadrą kierowniczą sklepu – to najważniejszy sposób komunikacji w firmie; założono forum, na którym przekazuje się uwagi i informacje na temat codziennej pracy, zgłaszane problemy są wyjaśniane i rozwiązywane,
- wszyscy pracownicy zatrudnieni na stanowisku kasjera i sprzedawcy obowiązkowo przechodzą szkolenia z zakresu obsługi klientów,
- w firmie wprowadzono konkursy i bonusy dla pracowników, na przykład za dobrą frekwencję, za produktywność, za najlepszą sprzedaż,
- dłużej pracownicy otrzymują dodatkowe dni płatnego urlopu okolicznościowego za nieprzerwane lata pracy w firmie,
- w sytuacjach częstych i długotrwałych zwolnień lekarskich pojedynczych pracowników, powodujących większe obciążenie pracą pozostałych pracowników, podejmuje się działania wyjaśniające zasadność tych zwolnień.

Ocena programu

Działania kierownictwa hipermarketu pracownicy przyjęli bardzo pozytywnie. Dzięki wcześniejszym, ale także wprowadzonym w ramach programu PIP działaniom antystresowym, stres zawodowy w firmie został niemal całkowicie wyeliminowany.

Według przedstawicieli TESCO w Lublinie, osiągnięcie tak dobrych efektów możliwe było tylko dzięki dużemu zaangażowaniu pracodawcy i pracowników. W rozwiązywaniu problemów bardzo pomocne okazały się wyznawane w firmie zasady, zgodnie z którymi należy traktować innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani; należy wzajemnie sobie szanować; częściej chwalić niż krytykować, częściej prosić niż nakazywać; wspierać się wzajemnie, dzielić wiedzą i doświadczeniem i oraz dawać z siebie jak najwięcej.

PROGRESS PERSONAL SERVICE Sp. z o.o. Zielona Góra

Agencja Zatrudnienia Progress Personal Service Sp. z o.o. powstała w Zielonej Górze na początku 2006 r. Specjalizuje się w selekcji, rekrutacji i rozliczeniach płacowych pracowników dla klientów głównie z sektora transportu, spedycji i logistyki. Firma ma certyfikat agencji pośrednictwa pracy na terenie Rzeczypospolitej Polskiej i agencji pracy tymczasowej. Jest członkiem Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia. Zatrudnia ponad 30 osób.

Udział w programie PIP

Głównym powodem przystąpienia agencji do programu PIP było zainteresowanie określeniem poziomu stresu w firmie i wskazaniem wywołujących go czynników.

Oceną objęto stanowisko specjalisty ds. kadr, które było w firmie postrzegane jako najbardziej stresogenne. Potwierdziła to przeprowadzona na tym stanowisku ocena psychospołecznych warunków pracy. Za źródło stresu uznano nieodpowiednią organizację pracy i trudne kontakty z niektórymi przedstawicielami grupy zawodowej kierowców firmy.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w agencji audyt sprawdzający wykazał, że:

- udokumentowano strukturę organizacyjną agencji i zapoznano z nią wszystkich pracowników,
- zatrudniono dodatkową osobę do działu personalnego,
- określono zadania i zakresy obowiązków pracowników oraz zapoznano ich z nimi,
- opracowano i wprowadzono system oceny okresowej wszystkich pracowników,
- ustalono standardy współpracy między poszczególnymi działami agencji,
- cyklicznie odbywają się spotkania pracowników z kierownictwem agencji.

Ocena programu

Przedstawiciele agencji potwierdzili, że dzięki przeprowadzonym zmianom praca w firmie przebiega w sposób bardziej zorganizowany. Jasne procedury, znane zakresy obowiązków oraz ustalenia dotyczące czasu przebywania w pomieszczeniach biurowych sprawiły, że praca stała się łatwiejsza i bardziej efektywna. Poprawie uległa współpraca między działami agencji, wzrosła też samodyscyplina i odpowiedzialność pracowników.

Pracownicy agencji są świadomi, że całkowite wyeliminowanie w firmie sytuacji stresujących nie jest możliwe. Po wprowadzeniu zmian łatwiej będzie jednak przewidywać takie sytuacje i odpowiednio się na nie przygotować. Pozwoli to na łagodzenie ewentualnych skutków stresu i wpływu, jaki może mieć na kondycję psychofizyczną pracowników.

Służby miejskie

Miejski Zakład Komunikacyjny Sp. z o.o. Biała Podlaska

Zakład, jako samodzielna jednostka istnieje od grudnia 1998 r. Na zlecenie Urzędu Miasta świadczy usługi transportowe dla mieszkańców Białej Podlaskiej. Od początku powstania firmy prowadzone były działania zmierzające do jej techniczno-organizacyjnego rozwoju. Rozbudowano halę napraw autobusów, oddano do użytku własną stację paliw i myjnię, powiększono i utwardzono plac postojowo-manewrowy, gdzie powstała automatyczna myjnia autobusów. Zakupiono 12 autobusów, których silniki spełniają normy Euro3 i Euro4. Zgodnie z opracowanym przez Urząd Miasta Zintegrowanym planem rozwoju transportu publicznego w mieście Biała Podlaska na lata 2008-2015, do 2013 r. zakupionych zostanie kolejnych 15 autobusów, a rozbudowie i modernizacji poddana zostanie stacja napraw i obsługi autobusów. Obecnie w zakładzie zatrudnionych jest ponad 80 pracowników. W większości są to kierowcy, mechanicy, pracownicy gospodarczy oraz administracyjno-biurowi.

Udział w programie PIP

Zakład zdecydował się na przystąpienie do programu w 2007 r., w celu rozpoznania poziomu stresu zawodowego w firmie. Problem stresu w miejscu pracy budził ogromne zainteresowanie pracowników, którzy masowo wyrażali chęć wzięcia udziału w szkoleniach oraz w badaniu poziomu stresu na ich stanowiskach pracy. Prowadzącym program przedstawicielom PIP zapewniono pełną swobodę działania. W trakcie programu w zakładzie przeprowadzono wiele spotkań i szkoleń, których przedmiotem było rozpoznawanie stresu w pracy i działania profilaktyczne. Pracowników zapoznano z wynikami oceny psychospołecznych warunków pracy.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w zakładzie audyt sprawdzający wykazał, że:

– w zakładzie opracowuje się zakresy czynności pracowników i miesięczne harmonogramy pracy,

- zmieniono zasady organizacji pracy działu przewozów pasażerskich i służby dyspozytorskiej,
- zorganizowano szkolenie antystresowe dla kierowców,
- przeprowadzono pomiary czynników szkodliwych na stanowisku pracy mechanika samochodowego,
- zwiększono natężenie oświetlenia oraz poprawiono wentylację i odprowadzanie spalin na stanowisku pracy mechanika samochodowego,
- stanowisko pracy mechanika samochodowego wyposażono ponadto w narzędzia ułatwiające wykonywanie prac wymagających wysiłku fizycznego,
- zdecydowano o wprowadzeniu problematyki stresu zawodowego do szkoleń okresowych pracowników.

Ocena programu

Przedstawiciele Miejskiego Zakładu Komunikacyjnego zauważyli, że nieznacznie zmniejszyła się absencja w pracy z tytułu zwolnień lekarskich, a aż o 50% zmniejszyła się liczba kolizji drogowych, w których uczestniczyły autobusy przedsiębiorstwa. Całkowicie wyeliminowane zostały kolizje drogowe powstałe z winy kierowców MZK i aż o 50% zmniejszyła się liczba skarg pasażerów. Po wprowadzeniu zmian, rozmowy na temat wzrostu płac w firmie i wprowadzenia zmian w zakładowym funduszu świadczeń socjalnych przeprowadzono w drodze negocjacji. Pracownicy zakładu wyrazili nadzieję, że stało się tak w efekcie podjętych przez jego kierownictwo działań antystresowych. Do efektów programu należy zaliczyć zapoznanie wszystkich pracowników z zagadnieniem stresu zawodowego w firmie i przekazanie im wiedzy jak mu przeciwdziałać.

Przedstawiciele zakładu przyznali, że ich początkowe wyobrażenia na temat stresu zawodowego okazały się ogólnikowe, a wiedza dotyczące sposobów jego ograniczania – znikoma. Obecnie, po wielu spotkaniach i szkoleniach, mają świadomość, że całkowite wyeliminowanie zagrożeń związanych ze stresem w komunikacji publicznej nie jest możliwe, choćby ze względu na kontakty z pasażerami. Tym niemniej ograniczenie stresu wewnątrzorganizacyjnego uznają za niewątpliwy sukces. Podkreślają przy tym, że wszelkie zmiany w procesach pracy, jakie nastąpiły w zakładzie, są wynikiem wysiłku wszystkich jego pracowników, zatrudnionych na różnych stanowiskach.

Straż Miejska w Opolu

Straż Miejska w Opolu jest jednostką organizacyjną Urzędu Miasta Opola. Jej zadaniem jest zapewnienie porządku w mieście i bezpieczeństwa jego mieszkańców. Opolska straż zatrudnia ponad 60 pracowników.

Udział w programie PIP

Powodem przystąpienia straży do programu PIP była sytuacja kryzysowa, która powstała w tej jednostce w 2006 r., kiedy jeden z jej byłych pracowników został zatrzymany przez policję pod zarzutem popełnienia przestępstwa. Było to dla straży ogromnym zaskoczeniem i doprowadziło do kryzysu zaufania do niej w lokalnej społeczności. Na tym tle pojawiły się konflikty i spory, co w konsekwencji utrudniało wykonywanie obowiązków służbowych. Udział Straży Miejskiej w Opolu w programie prewencyjnym PIP przyczynił się do uzdrowienia sytuacji.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w straży audyt sprawdzający wykazał, że:

- zorganizowano dla wszystkich pracowników szkolenia w zakresie komunikacji interpersonalnej, asertywności, rozwiązywania konfliktów i radzenia sobie ze stresem,
- opracowano zakładową ocenę ryzyka zawodowego na wszystkich stanowiskach,
- wprowadzono dla pracowników harmonogramy czasu pracy,
- zaplanowano przeniesienie Straży Miejskiej do nowej siedziby, co spowoduje poprawę warunków pracy,
- zaplanowano przeprowadzenie ponownej oceny stresogenności cech pracy.

Ocena programu

W ocenie efektów podjętych działań zauważono stabilizację emocjonalną pracowników, którzy zdobyli umiejętności pozwalające rozwiązywać konflikty. Pracownicy stali się bardziej pewni siebie i skuteczniejsi. Wzrosło ich poczucie zawodowej wartości i zadowolenie z pracy. Uwidocznili się to w codziennym sposobie wykonywania obowiązków służbowych.

Stres zawodowy może być spowodowany zarówno przez sytuację w pracy, jak i dotyczące pracowników zdarzenia zewnętrzne. Aby mu

przeciwdziałać, należy najpierw rozpoznać problem, a następnie wspólnie z pracownikami przystąpić do opracowania działań zapobiegających stresowi i jego negatywnym skutkom. Działania takie muszą uwzględniać potrzeby pracowników i nie mogą mieć formy jednorazowej. Tylko takie podejście umożliwia ograniczenie lub wyeliminowanie negatywnych zjawisk, a w konsekwencji, uniknięcie w firmie sytuacji kryzysowej.

Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o. w Toruniu

Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o. w Toruniu zostało powołane do życia w 1991 r., z przekształcenia dawnego Przedsiębiorstwa Robót Sanitarno-Porządkowych. Głównym celem działania spółki jest utrzymanie czystości na ulicach i placach miasta, wywóz, unieszkodliwianie i zarządzanie składowiskiem odpadów. Spółka od ponad 15 lat prowadzi na terenie miasta selektywną zbiórkę odpadów, z podziałem na makulaturę, tworzywa sztuczne i szkło opakowaniowe. W 2005 r. spółka uzyskała certyfikat potwierdzający wprowadzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem. Obecnie wdrażany jest projekt „Gospodarka Odpadami w Toruniu”, którego celem jest budowa zintegrowanej infrastruktury zakładu unieszkodliwiania odpadów dla Torunia i sąsiednich gmin. Firma zatrudnia około 300 pracowników.

Udział w programie PIP

Kierownictwo spółki zdecydowało o przystąpieniu do realizacji programu prewencyjnego Państwowej Inspekcji Pracy z przekonaniem, że praca w spółce jest obciążająca psychicznie i jest źródłem stresu dla pracowników, także najniższego szczebla. Pracownicy świadczący pracę bezpośrednio związaną z wywozem odpadów i oczyszczaniem miasta są narażeni na niedogodne warunki pracy, pośpiech, wysiłek fizyczny i stres związany z wykonywaniem usług w kontakcie z brudem, wilgocią, odorem, przy złym oświetleniu i w zmiennych warunkach atmosferycznych. Ponadto pracownicy są narażeni na często stresujące kontakty z klientami.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w spółce audyt sprawdzający wykazał, że:

- pracownicy spółki zostali wyposażeni w środki ochrony osobistej, w tym ubrania robocze i buty dostosowane do zmiennych warunków atmosferycznych, okulary przeciwpyłowe i rękawice. Zmieniono kolor ubrań roboczych z czarnego, szybko nagrzewającego się, na zielony,
- wprowadzane, nowe śmieciarki są wyposażone w rozwiązania techniczne wspomagające i ułatwiające pracę kierowcy, m.in. w systemy kontroli trakcji, ABS, wspomaganie kierownicy i hamulców, a także w siedzenia dopasowane do sylwetki kierowcy i amortyzowane,
- zwiększono zatrudnienie w spółce w celu eliminowania pośpiechu w pracy powodowanego przez nagłe nieobecności pracowników,
- zamiast pojemników metalowych wprowadzono znacznie lżejsze pojemniki plastikowe wyposażone w kółka,
- zmieniono organizację zgłaszania skarg i wniosków – utworzenie Biura Obsługi Klientów,
- zapewniono stały kontakt między pracownikami obsługi i nich przełożonymi poprzez zamontowanie w samochodach radia CB,
- wprowadzono rotację na stanowisku pracy sortowacza-robotnika, na którym praca przebiega zmiennie – na składowisku i na stacji segregacji, zgodnie z miesięcznym harmonogramem,
- wprowadzono w spółce „Plan działań zapobiegających negatywnym skutkom stresu”,
- problematykę stresu zawodowego uwzględniono w programach szkoleń okresowych dla pracowników, w karcie identyfikacji zagrożeń fizycznych, chemicznych i psychofizycznych i w karcie ryzyka zawodowego.

Ocena programu

Dzięki podjętym działaniom warunki pracy w spółce stały się bardziej dogodne niż jeszcze przed kilku laty. Pracownicy zaakceptowali wprowadzone zmiany, które wpłynęły na zmniejszenie poziomu stresu. Zmniejszyła się ilość konfliktów między nimi oraz między nimi i przełożonymi, co bardzo ułatwia pracę i zarządzanie zespołami. W październiku 2007 r. dokonano powtórnego sprawdzenia poziomu stresu w spółce – wynik był zadowalający, co potwierdziło wysoką efektywność przeprowadzonych w firmie zmian.

Według kierownictwa spółki program PIP wskazał jej drogę skutecznego działania antystresowego, ale przede wszystkim umożliwił poznanie sposobów ograniczania lub eliminowania stresu zawodowego.

Zakłady produkcyjne

Unilever Polska S.A. Oddział Żywności Zakład Produkcyjny w Katowicach

Fabryka Unilever Polska S.A. Oddział Żywności Zakład Produkcyjny w Katowicach jest częścią koncernu Unilever. Fabryka w Katowicach zajmuje powierzchnię ok. 6,5 tys. ha, na której znajdują się dwa nowoczesne działy produkcyjne, złożone z linii produkcyjnych margaryn w kostkach, kubkach i butelkach; linii produkcyjnych konfekcjonowania herbaty i produkcji przypraw płynnych oraz rafinerii olejów roślinnych. W 2002 r. wdrożono w fabryce system zarządzania bezpieczeństwem, który usprawnił eliminację zagrożeń. Od kilku lat wskaźnik wypadkowości utrzymuje się na bardzo niskim poziomie.

Udział w programie PIP

W 2007 r. przeprowadzono okresowe badanie opinii pracowników nt. bezpieczeństwa pracy w zakładzie i okazało się, że ponad 40% z nich stwierdziło, iż jedną z potencjalnych przyczyn wypadków przy pracy jest stres. Kierownictwo zakładu podjęło wówczas decyzję o jego przystąpieniu do programu prewencyjnego Państwowej Inspekcji Pracy, a w szczególności o poddaniu się ocenie poziomu stresu w firmie. Badanie zostało przeprowadzone przez PIP, co wzbudziło zaufanie pracowników do kierownictwa zakładu. Główną przyczyną stresu okazała się złożoność wykonywanych zadań, wynikająca z kompleksowości procesów oraz ilości wytwarzanych produktów.

Wyniki badania potwierdziły, że w zakresie walki ze stresem zawodowym dużo było w zakładzie do zrobienia.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w zakładach audyt sprawdzający wykazał, że:

- przeprowadzono szkolenia dotyczące stresu i technik relaksacji, w tym treningi antystresowe oraz seminarium na temat nowoczesnych rozwiązań prewencyjnych w zakresie stresu zawodowego,
- rozpoczęto proces ukierunkowany na ułatwianie pracy pracownikom i eliminowanie zbędnych czynności; plan działań obejmuje między

innymi szkolenia na temat stresu z wykorzystaniem informacyjnej strony internetowej, stworzenie systemu wsparcia psychologicznego oraz analizę i redukcję zbędnych czynności i dokumentów,

- zapewnia się pracownikom możliwość ciągłego rozwoju w ramach szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, możliwości awansu poziomego i pionowego, a także samoedukacji – dzięki udostępnieniu wewnętrznej biblioteki i internetowych systemów edukacyjnych, które są platformą wymiany doświadczeń między pracownikami Unilevera z całego świata,

- obowiązuje zasada otwartych drzwi – każdy może porozmawiać o swoich pomysłach i kłopotach w pracy z innymi pracownikami, w tym pracownikami wyższego szczebla, nie wyłączając prezesa firmy,

- w ramach pakietu medycznego każdy pracownik może bezpłatnie korzystać z usług psychologa.

Ocena programu

W zakładzie panuje pozytywne nastawienie, zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników do programu PIP i wprowadzonych działań antystresowych. Uważa się, że decyzja o uczestniczeniu w programie była dla zakładu korzystna.

Knauff Bełchatów Sp. z o.o. Fabryka Norgips w Brzeziu koło Opola

Fabryka „Norgips” powstała w 1998 r. Położona jest na powierzchni 25 ha w Brzeziu koło Opola. Produkuje płyty gipsowo-kartonowe wytwarzane na bazie gipsu przemysłowego, uzyskiwanego w procesie odsiarczania spalin powstających w wyniku spalania węgla. Dzięki temu produkt ma większy stopień czystości niż gips naturalny, zaś stosowana technologia zmniejsza emisję spalin do atmosfery i nie zakłóca równowagi ekologicznej.

Dzięki zastosowaniu najnowocześniejszych technologii oraz najdłuższej w Polsce, mającej 500 m długości, linii technologicznej, fabryka ma zdolność produkcji 200 m² płyty gipsowo-kartonowej w ciągu jednej minuty. Umożliwia docelowo produkcję około 70 mln m² płyt rocznie. Znaczna część produkcji przeznaczona jest na eksport do: Estonii, Łotwy, Litwy, Czech, Słowacji, Bułgarii, Rumunii, Francji, na Węgry, do Rosji i na Białoruś. Fabryka spełnia wymagania systemu jakości ISO 9001: 2000 oraz nor-

my europejskiej EN 520 dotyczącej płyt gipsowo-kartonowych. Obecnie w fabryce zatrudnionych jest ponad 100 pracowników.

Udział w programie PIP

Odpowiednie warunki techniczne, technologia przyjazna środowisku i dobra organizacja pracy wpływają zarówno na jej efektywność, jak i satysfakcję z osiągniętych wyników. Znajduje to odzwierciedlenie w zaangażowaniu załogi w procesie produkcji. Kierownictwo fabryki zawsze stawiało na dobre zarządzanie i właściwe planowanie pracy. Świadomość, że zbyt duży lub długotrwały stres powoduje złe samopoczucie i ogranicza możliwości pracowników, a tym samym ich motywację, legła u podstaw decyzji o przystąpieniu do programu prewencyjnego PIP. Kierownictwo fabryki uznało, że nie można dopuścić, aby pracownicy odczuwali negatywne konsekwencje stresu.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w fabryce audyt sprawdzający wykazał, że:

- z odpowiednim wyprzedzeniem ustala się harmonogramy produkcji, pracy i zadań i zapoznaje z nimi pracowników,
- jasno i jednoznacznie określono zakresy obowiązków i odpowiedzialności pracowników,
- zapewniono pracownikom dostęp do szkoleń doskonalących, m.in. na temat podnoszenia odporności na stres, a pracownikom na szczeblach kierowniczych do szkoleń w zakresie zarządzania zespołami i rozwiązywania konfliktów,
- systematycznie prowadzona jest ocena zadowolenia pracowników z pracy i realizowane są ich propozycje związane np. z doskonaleniem zawodowym,
- prowadzone są dla pracowników szkolenia w zakresie planowania pracy – w latach 2009 -2010 pracownicy grupy Knauff przechodzą cykl szkoleń „Zacznijmy budować od siebie” w ramach programu rozwoju kapitału ludzkiego,
- pracownikom fabryki zapewnia się nowoczesne środki ochrony indywidualnej,
- w celu wyeliminowania monotonii i uciążliwości pracy zakupiono i uruchomiono robota przemysłowego do układania drewnianych przekładek na paletach z wyrobami.

Ocena programu

Program PIP pozwolił spojrzeć na stres zawodowy z szerszej perspektywy i dostrzec nowe możliwości doskonalenia kompetencji w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

Walka ze stresem związanym z wykonywaną pracą nie może być procesem przypadkowym. W warunkach złej komunikacji, nieodpowiedniego doboru personelu, niewłaściwego planowania i braku motywacji nie jest możliwe ograniczanie stresu. Dopiero poznanie pracowników, właściwe zarządzanie, dbanie o bezpieczeństwo, rozwój pracowników i umożliwianie im podnoszenia kwalifikacji, jasne zasady oceny efektywności pracy oraz kultura i wzajemny szacunek w kontaktach międzyludzkich gwarantują skuteczną walkę z tym zjawiskiem.

Zakłady Chemiczne ORGANIKA SARZYNA w Nowej Sarzynie

Zakłady Chemiczne „Organika Sarzyna” w Nowej Sarzynie powstały w ramach budowy Centralnego Okręgu Przemysłowego w 1937 r. Rozwój Zakładów zahamowany przez II wojnę światową, postępował po zakończeniu działań wojennych. Uzupełniono zdemontowane maszyny i urządzenia, kontynuowano prace budowlane. Pierwszą produkcją były nitrozwiazki (1954). Od połowy lat 70. ubiegłego wieku znacznie wzrosła produkcja. Z jej rozwojem postępowała również rozbudowa miasta, które w 1973 r. otrzymało prawa miejskie. Kolejne lata to kolejne inwestycje i kolejne linie produkcyjne: środków ochrony roślin, żywic epoksydowych, nasyconych i nienasyconych żywic poliestrowych oraz żywic fenolowo-formaldehydowych. W 2006 r. zakłady zostały sprywatyzowane i weszły w skład Grupy Chemicznej CIECH. Zakłady mają wdrożony Zintegrowany System Zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. W zakładach zatrudnionych jest ponad 700 osób.

Udział w programie PIP

Zakłady Chemiczne „Organika-Sarzyna” włączyły się do programu PIP w 2006 r., zachęczone celem programu – przeciwdziałaniem negatywnym skutkom stresu zawodowego. Na początku programu kilkunastoosobowa grupa przedstawicieli zakładu (służba bhp, kierownicy

komórek organizacyjnych) uczestniczyła w seminariach zorganizowanych przez Okręgowy Inspektorat Pracy w Rzeszowie. Przeprowadzono ocenę psychospołecznych warunków pracy na 40. różnych stanowiskach. Okazało się, że na niektórych z nich poziom stresu był wysoki. Mając na uwadze potencjalny wpływ stresu na wypadki przy pracy, bezpieczeństwo pracowników i mieszkańców Nowej Sarzyny, podjęto szereg działań profilaktycznych mających obniżyć jego poziom.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w zakładach audyt sprawdzający wykazał, że:

- zorganizowano, przy współudziale psychologów i trenerów, szkolenia na temat zarządzania pracownikami dla kadry kierowniczej zakładu i na temat radzenia sobie ze stresem dla pracowników,
- włączono tematykę stresu do szkoleń okresowych bhp i przeszkolono w tym zakresie ponad 300 pracowników,
- przekazano wszystkim pracownikom materiały informacyjne PIP i ZUS na temat stresu i sposobów jego zmniejszania,
- zrealizowano szkolenia doskonalące wewnętrzne i zewnętrzne, uznając ich znaczenie dla zmniejszenia obciążeń psychicznych pracowników i członków kadry kierowniczej, takie jak na przykład z zakresu: księgowości, rachunkowości, finansów, handlu i marketingu, obsługi komputerów, języka angielskiego, prawa pracy, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych, ochrony środowiska i zapobiegania poważnym awariom przemysłowym, obsługi urządzeń do napełniania zbiorników transportowych, obsługi dźwigów towarowo-osobowych i innych – dla ponad 900 osób,
- sukcesywnie wprowadza się nowoczesne, poprawiające bezpieczeństwo pracowników, wyposażenie techniczne i technologiczne w celu: ograniczenia narażenia pracowników na czynniki chemiczne i pyły, ograniczenia uciążliwości pracy i wysiłku fizycznego, ograniczenia zagrożeń wypadkowych oraz poprawy bezpieczeństwa pożarowego i ewakuacji w przypadku pożaru i awarii,
- kontynuowane są zmiany organizacyjne, np. poprzez wydzielanie poszczególnych oddziałów produkcyjnych jako samodzielne jednostki, co wpływa na decentralizację zarządzania w przedsiębiorstwie i powoduje zwiększanie udziału kierownictwa niższego szczebla w podejmowaniu decyzji,

– w czasie trwania programu zorganizowano 37 wyjazdów integracyjnych dla pracowników na różne imprezy kulturalne. W celu integracji zespołów organizuje się także spotkania przy grillu i zawody wędkarskie.

Ocena programu

Widoczna jest poprawa warunków pracy, szczególnie w postaci ograniczenia wysiłku fizycznego czy narażenia pracowników na szkodliwe substancje chemiczne. Zarząd przedsiębiorstwa pozytywnie odnosi się do prowadzenia programu, mimo że szkolenia lub warsztaty generują dodatkowe koszty – panuje przekonanie, że efekty obecnych działań przyniosą pozytywne skutki dla przyszłości zakładu.

Udział w programie PIP zapewnia zdobycie wiedzy o stresie zawodowym i sposobów ograniczania jego negatywnych skutków. Informacje przekazywane w trakcie szkoleń prowadzą do przekonania, że oprócz działań systemowych podejmowanych przez kierownictwo zakładu, potrzebne są także zmiany w każdym z pracowników. Stosując się do udzielanych rad, można samodzielnie wpływać na poziom własnego stresu, wspomagając tym samym działania kierownictwa zakładu. Ważnymi aspektami, nad którymi należy pracować, aby zmniejszyć stres są: pośpiech, presja czasu, przeciążenie zadaniami oraz niezastępowalność pracowników.

Edukacja

Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 8 w Łodzi

Historia szkoły sięga 1919 r., w którym powstała 3-letnia Państwowa Szkoła Zawodowa Żeńska. W 1932 r. szkoła została przekształcona w 4-letnie Państwowe Gimnazjum Krawieckie, istniejące do II wojny światowej. Pod obecną nazwą szkoła występuje od 1962 r. Aktualne profile kształcenia szkoły to technologia odzieży (technikum), kreowanie ubiorów (liceum profilowane), technologia odzieży i archiwizacja (szkoła policealna).

Ze względu na kryzys w europejskiej branży odzieżowej, największym problemem szkoły jest małe zainteresowanie młodych ludzi oferowanymi profilami kształcenia. W najbliższym roku planowane jest rozszerzenie oferty profili kształcenia.

Udział w programie PIP

Szkoła od lat współpracuje z Państwową Inspekcją Pracy. Na bieżąco korzysta z ofert warsztatów PIP kierowanych do młodzieży szkolnej, które są organizowane na bardzo wysokim poziomie. Oferta udziału szkoły w programie prewencyjnym dotyczącym stresu w miejscu pracy wzbudziła duże zainteresowanie pracowników szkoły i chęć skorzystania z pomocy profesjonalistów.

Dobre praktyki

Przeprowadzony w szkole audyt sprawdzający wykazał, że:

- pracownicy szkoły uczestniczyli w szkoleniach dotyczących radzenia sobie ze stresem, rozwiązywania konfliktów, zdrowego trybu życia oraz w treningach relaksacyjnych z udziałem psychologów z Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi i warsztatach na temat sposobów radzenia sobie z trudnymi zachowaniami ze strony uczniów,
- praca w zespole jest przydzielana pracownikom stosownie do ich umiejętności i możliwości, na podstawie „Arkusza organizacyjnego” szkoły zawierającego informacje na temat wykształcenia, profilu klasy i ilości godzin pracy,

- pracownikom zapewniono możliwość konsultacji (pomoc w indywidualnych problemach wychowawczych) ze specjalistami, psychologiem i pedagogiem szkolnym,
- w zespole przeprowadza się okresowe szkolenia dla pracowników w dziedzinie bhp i ppoż,
- w bibliotece szkolnej udostępniono literaturę z zakresu zagadnień psychospołecznych i sposobów radzenia sobie ze stresem – większość tytułów opublikowały PIP i IMP,
- przeprowadzono dodatkowe szkolenia na temat: „Radzenia sobie z problemami nieletnich zagrożonych przestępczością i demoralizacją” i „Jak rozwiązywać kluczowe problemy szkoły”.

Ocena programu

Uczestniczący w audycie przedstawiciele szkoły stwierdzili, że dzięki udziałowi w programie poznali poziom stresu na stanowiskach pracy w szkole, a dzięki szkoleniom, w których wzięli udział, są lepiej przygotowani do pracy dydaktycznej i wychowawczej. Wysoko oceniono też wiedzę zdobytą przez pracowników zespołu na temat radzenia sobie ze stresem i przeciwdziałania jego negatywnym skutkom.

Podsumowanie

W latach 2006-2008, w szkoleniach, seminariach i konferencjach objętych programem prewencyjnym Państwowej Inspekcji Pracy uczestniczyło około 11 500 osób, zmierzono poziom stresu pracowników w 377 zakładach, na ponad 1 400 stanowiskach pracy.

Zdobyte przez PIP doświadczenie uprawnia do wyciągnięcia dobrze uzasadnionych wniosków na temat dotychczasowego przebiegu programu i skuteczności podejmowanych działań. W trakcie programu PIP okazało się, że średnio 20% ocenionych stanowisk pracy ma wysoki poziom stresogenności, 40% średni i 40% niski, co oznacza, że aż 60% stanowisk wymagało wprowadzenia na nich działań profilaktycznych.

Potwierdziło się, że i pracownicy i pracodawcy pracują coraz więcej i w coraz większym tempie. Wykonywana praca jest coraz trudniejsza. Sposób zarządzania i organizacji pracy często utrudnia jej wykonywanie. Nadal istnieją zakłady i stanowiska pracy, na których praca jest wykonywana w niebezpiecznych i niehigienicznych warunkach pracy. Przeprowadzone badania ankietowe wskazały też, że pracodawcy najlepiej rozpoznają negatywny wpływ stresu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, słabiej jego wpływ na pracowników, a najgorzej rozpoznają przyczyny stresu.

Pracodawcy, którzy zdecydowali się na opracowanie i wdrażanie we własnych zakładach działań profilaktycznych ciągle pozostają w mniejszości. Związane jest to głównie z brakiem środków finansowych, szczególnie w małych i średnich zakładach, koncentrowaniem się zakładów tylko na bieżącej działalności i nierozumieniem lub nieznajomością problematyki i znaczenia stresu zawodowego.

Do najczęściej identyfikowanych przyczyn stresu zawodowego w zakładach należały:

- przeciążenie pracą – gdy było jej zbyt dużo, była zbyt trudna do wykonania w określonym, za krótkim czasie; przebiegała w nadgodzinach i miała za duże tempo,
- niedociążenie pracą – gdy była prosta i monotonna, i gdy nie wykorzystywano umiejętności, wiedzy i możliwości pracownika,

- niejednoznaczność roli pracownika – gdy obowiązki pracownika były nieokreślone lub niedookreślone i nie było jasne co, kiedy lub w jaki sposób powinny być wykonywane,
- konflikt roli pracownika – gdy pracownik stawał przed sprzecznymi wymaganiami przełożonego lub klienta albo wykluczającymi się poleceniami przełożonego,
- brak kontroli pracownika nad własną pracą – gdy decyzje dotyczące sposobu wykonywania pracy, jej tempa, przerw w pracy były podejmowane bez jego udziału,
- brak wsparcia i pomocy ze strony współpracowników i przełożonych, brak materiałów, informacji i narzędzi potrzebnych do pracy,
- nieodpowiednie warunki fizyczne pracy – nieprawidłowe oświetlenie, hałas, wibracje, zbyt zimny lub gorący mikroklimat, zbyt mało miejsca na stanowisku pracy, substancje chemiczne (w tym pyły) w powietrzu, konieczność ręcznego przenoszenia ciężarów, niewygodna lub wymuszona pozycja pracy, nierówne lub śliskie powierzchnie itd.

Całkowite wyeliminowanie stresu z procesu pracy nie jest możliwe, ale niebezpieczeństwo pojawia się tylko wtedy, gdy poziom stresu jest zbyt wysoki i przekracza możliwości radzenia sobie z nim pracowników. W takiej sytuacji jedynie kwestią czasu pozostaje wystąpienie negatywnych skutków stresu. Stąd wniosek, że poziom stresu powinien być monitorowany, a w razie konieczności powinno się wdrażać działania profilaktyczne, zmniejszające stres do poziomu akceptowalnego. Cel ten można realizować poprzez zarządzanie stresem w zakładzie pracy. Powinien to być proces zaplanowany i ciągły, a nie tylko doraźne działania.

Zgodnie ze sprawdzonym podczas programu i proponowanym przez PIP algorytmem działania, pierwszym krokiem w ograniczaniu stresu w pracy powinno być poznanie jego poziomu i przyczyn charakterystycznych dla zakładu i na poszczególnych stanowiskach pracy. Następnie należy podjąć decyzję dotyczącą ewentualnych działań profilaktycznych. Gdy poziom stresu jest wysoki i podjęto decyzję o potrzebie takich działań, należy je określić dla każdej z rozpoznanych przyczyn stresu. Krokiem kolejnym i najważniejszym jest wdrożenie tych działań – wprowadzenie zmian w zakładzie pracy. Następnie pozostaje ocena skuteczności wprowadzonych zmian, czyli ponowny pomiar stresu na stanowiskach pracy, których zmiany te dotyczyły.

Zakłady podejmowały różne działania profilaktyczne, które polegały na:

- poprawie fizycznych warunków pracy,
- dostosowywaniu psychospołecznych warunków pracy do możliwości i potrzeb pracowników,
- zwiększaniu umiejętności pracowników w radzeniu sobie ze stresem,
- zwiększaniu umiejętności pracodawców w zakresie zarządzania zespołami ludzkimi,
- zapewnieniu pomocy pracownikom doświadczającym negatywnych skutków stresu.

Antystresowe działania profilaktyczne można też ująć bardziej szczegółowo i podzielić na działania prewencyjne dotyczące przedsiębiorstw i dotyczące pracowników.

Pierwsze z nich obejmowały np.: opracowanie opisów stanowisk pracy i wymaganych kwalifikacji pracowników, planowanie i optymalizowanie zadań, zapewnienie pracownikom możliwości udziału w zarządzaniu firmą, uregulowanie czasu pracy, doskonalenie zawodowe osób kierujących pracownikami, zapewnienie pracownikom możliwości ciągłego rozwoju i szkolenia. Działania prewencyjne dotyczące pracowników obejmowały natomiast: dobór i selekcję zawodową pracowników, treningi umiejętności interpersonalnych, komunikacji interpersonalnej, zarządzania czasem, negocjacji i mediacji, asertywności, treningi relaksacyjne, promowanie zdrowego stylu życia.

Warunkiem skuteczności działań zmniejszających stres jest udział w nich wszystkich zainteresowanych stron: pracodawców, pracowników, ich przedstawicieli, zakładowej służby bezpieczeństwa i higieny pracy, lekarza medycyny pracy, ewentualnie także specjalistów spoza zakładu. Należy jednak wyraźnie stwierdzić, że zapobieganie stresowi jest możliwe, dysponujemy narzędziami do pomiaru stresu i znane są sposoby jego ograniczania.

Konsekwentny wysiłek na rzecz kontrolowania i ograniczania w zakładzie poziomu stresu zawodowego przynosi firmie konkretne korzyści. Prowadzi bowiem do poprawy stanu zdrowia pracowników i zwiększenia efektywności i jakości ich pracy. Maleje liczba błędów, pomyłek i skarg. Zmniejsza się liczba wypadków i związanych z nimi strat. Zmniejsza się fluktuacja kadry i zwiększa gotowość pracowników do nowych

zadań i wyzwań. Rośnie poczucie bezpieczeństwa pracowników i pracodawców, rośnie też konkurencyjność firmy i umacnia się jej pozycja na rynku. Można liczyć na profity, które zapewniają pracownikowi i firmie przyjazne miejsca pracy. Mogło to potwierdzić już bardzo wielu dotychczasowych uczestników programu PIP.

Reasumując – podstawowe, o skuteczności potwierdzonej w trakcie realizacji programu, działania antystresowe to:

- zmniejszanie obciążenia psychicznego pracowników przez usprawnienia organizacji pracy, wcześniejsze planowanie zadań, właściwy podział obowiązków i dobór pracowników, ewentualne zwiększenie zatrudnienia, szkolenia zawodowe i przestrzeganie prawa pracy,
- zwiększanie wiedzy kadry kierowniczej na temat zarządzania pracownikami, rozwiązywania konfliktów, negocjacji i mediacji,
- zwiększanie umiejętności pracowników w zakresie radzenia sobie ze stresem przez szkolenia zawodowe, treningi relaksacyjne itp.,
- dbałość o dobre fizyczne warunki pracy na przykład poprzez ograniczanie hałasu, poprawę oświetlenia, ograniczanie konieczności ręcznego przenoszenia ciężarów, zabezpieczanie przed niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi itd.

Więcej informacji na temat ograniczania negatywnych skutków stresu zawodowego i programu prewencyjnego Państwowej Inspekcji Pracy można znaleźć na stronie internetowej:

**www.pip.gov.pl
na podstronie STRES W PRACY**

Warto zapoznać się z dwiema broszurami wydanymi przez PIP:

- *Stres w pracy. Poradnik dla pracownika*
- *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*

Obie broszury dostępne są w wersji elektronicznej na wskazanej wyżej stronie internetowej, na podstronie *Wydawnictwa. Multimedia pod Bezpieczeństwem pracy*

Egzemplarz bezpłatny



Stres w pracy

Przykłady dobrych praktyk

