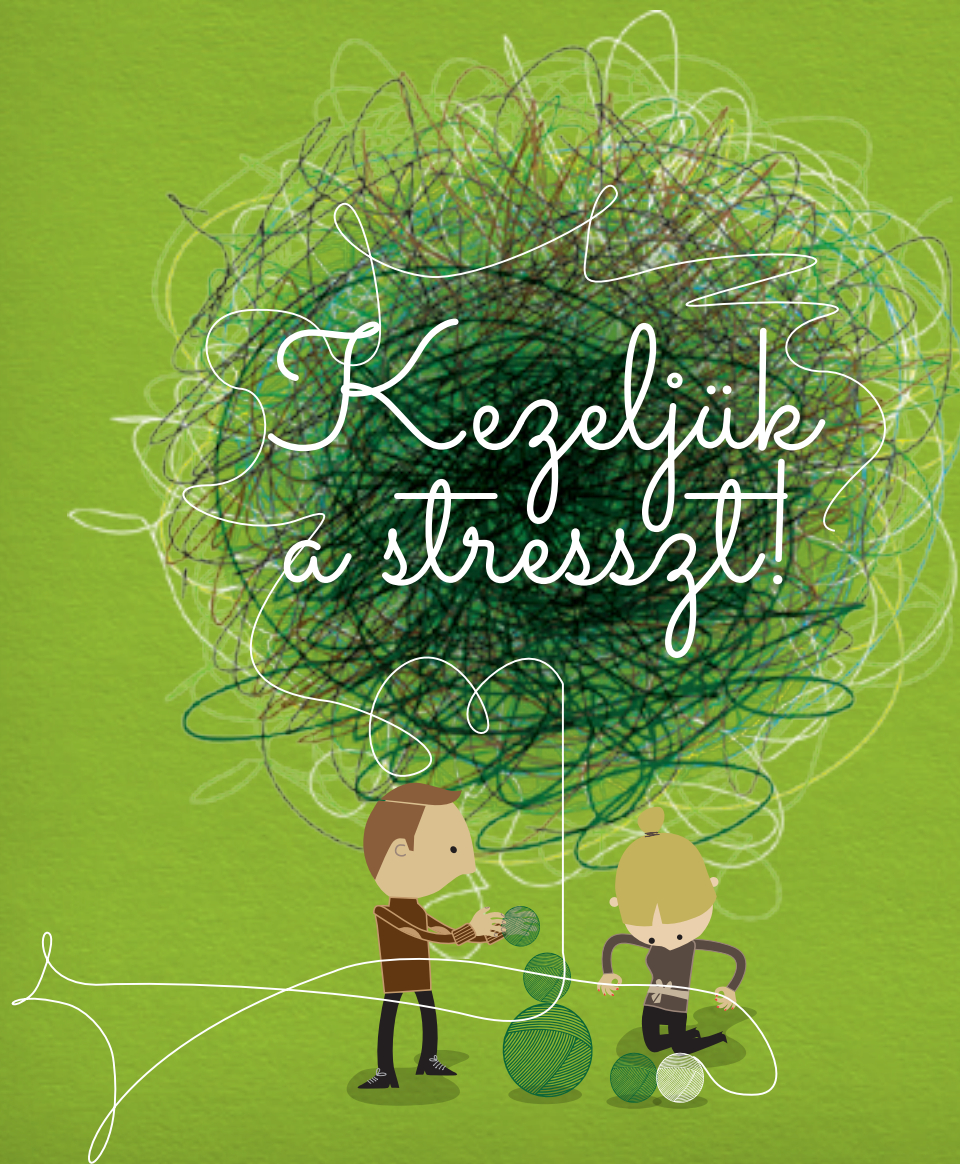


Egészséges munkahelyek



www.healthy-workplaces.eu

Egészséges munkahelyek – Helyes Gyakorlat Díjak, 2014–2015

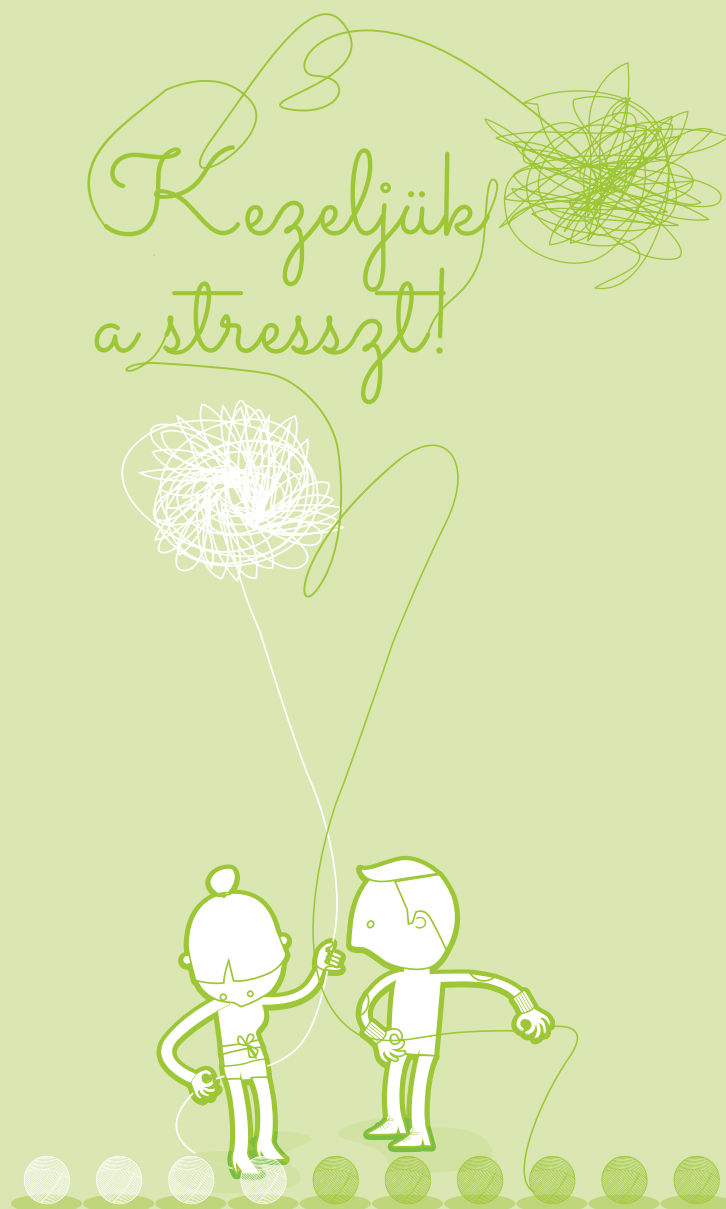
A munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelése



Európai Munkahelyi
Biztonsági és Egészségvédelmi
Ügynökség



Egészséges munkahelyek



A **Europe Direct** szolgáltatás segít választ találni az Európai Unióval kapcsolatos kérdéseire.

Ingyenesen hívható telefonszám (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) A legtöbb hívás és a megadott információk ingyenesek (noha egyes mobiltelefon-szolgáltatókon keresztül, telefonfülkéből és hotelekből a számot csak díjfizetés ellenében lehet hívni).

Bővebb tájékoztatást az **Európai Unióról** az interneten talál (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala, 2015

ISBN: 978-92-9240-593-9

doi:10.2802/1926

Az illusztrációkat a nyertes és az elismerésben részesült díjazottak bocsátották rendelkezésre.

© Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség, 2015

A sokszorosítás a forrás feltüntetésével engedélyezett.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5
-----------	---

Díjazott példák

Belgium, Siemens	7
A kiégés és a stressz megelőzése a „Lives in Balance” céljainak teljesítése érdekében	
Dánia, Lån & Spar Bank	9
„Bank in Motion” – vezetők és alkalmazottak bevonása a munkahelyi közérzet javításába	
Németország, Daimler AG	11
A belső stabilitás felé – kevesebb hiányzás és nagyobb munkahelyi elégedettség a gyártási ágazatban	
Németország, Deutsche Post DHL Group	13
Globális stresszkezelés a nagy elvárásokat támogató postai munkakörökben	
Spanyolország, Hotel Colón, S.A.	15
A szálloda vezetősége és személyzete együtt dolgozik a munkafeltételek javításán	
Hollandia, Schuberg Philis	17
Az őszinteség és átláthatóság kultúrája az informatikai kiszervezés terén = 100%-os eredmény	
Lengyelország, Regionális Büntetés-végrehajtási Felügyelőség, Koszalin	19
Hatékonyabb kommunikáció, konfliktusmegoldás és stresszkezelés a börtöntisztek körében	
Szlovénia, Zavarovalnica Triglav, d.d.	21
Élen a pszichoszociális kockázatok kezelésében a biztosítási ágazatban	
Szlovákia, U. S. Steel Košice, s.r.o.	23
Stresszmentes munkahely = a munkahelyi balesetek teljes kiküszöbölése az acélgyártásban	
Finnország, Fastems Oy Ab	25
Gondoskodás = megosztás – a dolgozók bevonásán alapuló megközelítés a mérnököket érintő stressz kezelésére	
Egyesült Királyság, Nottingham City Homes	27
Részvételen alapuló és proaktív politika és eljárások	

Elismerésben részesült példák

Belgium, VitaS Aktívabb részvétel és kommunikáció egy idősök gondozásával foglalkozó szervezetnél	29
Dánia, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB és ESL Első a biztonság – a lakásszövetkezeti munka „természetes velejárója”	31
Görögország, Foglalkozási Kockázatok Megelőzési Központja (KE.P.E.K.), Közép-Görögország és Chalkida városa Kockázateértékelés és a munkahelyi stressz kezelése a szemétszállítási ágazatban	33
Spanyolország, Acciona Energía Átfogó terv a pszichoszociális kockázatok megelőzésére	35
Franciaország és Spanyolország, Airbus Különböző intézkedések a munkahelyi stressz megelőzésére különböző helyzetekben egy nemzetközi repülőgépgyártó vállalatnál	37
Franciaország, Schneider Electric Pszichoszociális kockázatok megelőzésére tett intézkedések egy nagy nemzetközi ipari vállalatcsoportnál	39
Olaszország, Cofely Italia SpA Vállalati kezdeményezések bevezetése a stressz és a pszichoszociális kockázatok csökkentésére	41
Málta, Közigazgatási HR-hivatal, Miniszterelnöki Hivatal Átfogó program a pszichoszociális kockázatok megelőzésére a közigazgatási ágazatban	43
Portugália, Portugal Onkológiai Intézet (Porto) A pszichoszociális kockázatok preventív kezelésének szervezeti megközelítése	45
Szlovákia, Slovnaft, a.s. Pszichoszociális kockázatok hatékony kezelése egy petrokémiai vállalatnál	47
Finnország, Satakuntai Klinika Kitűnő munka! Erőfeszítések a dolgozók munkahelyi közérzetének javítására	49
Törökország, TOFAŞ gyár, Bursa Átfogó megközelítés a pszichoszociális kockázatok kiküszöbölésére	51

Bevezetés

Az „Egészséges Munkahelyek – Helyes Gyakorlat Díjak” pályázatot az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA) rendezte meg a 2014–2015. évi „Egészséges munkahelyek – Kezeljük a stresszt!” kampány részeként. A 2014–2015. évi díjak célja, hogy felhívják a figyelmet azokra a vállalatokra vagy szervezetekre, amelyek kiemelkedő példával járnak elől a munkahelyi stressz és pszichoszociális kockázatok aktív kezelésében.

A díjakkal a pszichoszociális kockázatok kezelése során alkalmazott kimagasló és innovatív megoldásokat, valamint az erős vezetői elkötelezettséget és a részvételen alapuló megközelítést ismerik el. A versenyen keresztül az EU-OSHA népszerűsíti a munkahelyi helyes gyakorlatok megoldásait, és Európa-szerte információkat terjeszt azokról.

A versenyre összesen 55 pályázat érkezett, amelyből 48 nemzeti (26 országból), hét pedig hivatalos kampánypartnerek által benyújtott pályázat volt. A versenyen különböző méretű szervezetek (köztük 12 kisvállalkozás) vettek részt, amelyek sokféle gazdasági ágazatot képviseltek.

Az értékelő bizottságban – az Egészséges Munkahelyek – Helyes Gyakorlat Díjak zsűrijében – helyet kaptak az EU-OSHA igazgatótanácsa négy érdekcsoportjának képviselői és a téma egy szakértője, akik közösen hagyták jóvá és értékelték a benyújtott példákat, és választották ki a nyerteseket és az elismerésben részesült példákat.

A munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelésének fontossága

A pszichoszociális kockázatok a kedvezőtlen munkaszervezésből és -irányításból, valamint a rossz munkahelyi szociális környezetből fakadnak. A kockázatok között szerepelnek a túlzott elvárások, a bizonytalan foglalkoztatási helyzet, a zaklatás és erőszak stb. Mindezek, valamint a megfelelő erőforrások vagy támogatás hiánya munkahelyi stresszt eredményezhet, ami munkahelyi és munkahelyen kívüli teljesítményromláshoz vezethet, és ha hosszú ideig fennáll, olyan súlyos lelki és fizikai egészségi problémákat okozhat, mint a kiégés, depresszió, szív- és érrendszeri betegségek és hátfájás.

Az Európai Bizottság által a közelmúltban végzett egyik Eurobarométer-felmérés¹ megállapította, hogy a dolgozók 53%-a tartja a stresszt a legfőbb biztonsági és egészségi kockázatnak munkahelyén, míg 27%-uk arról számolt be, hogy „stresszes, depressziós és szorong” a munkája miatt, illetve hogy ez az állapot rosszabbodott az elmúlt 12 hónapban.

A rossz pszichoszociális munkakörnyezet szintén negatív hatásokkal lehet a szervezetekre és a nemzeti gazdaságokra is. A stressz okozta megbetegedés miatti gyakori hiányzás, illetve betegen történő és ezért nem hatékony munkavégzés, valamint a – például nyomás alatti, feszített tempójú munkavégzéssel összefüggő – balesetek és sérülések számának növekedése jelentős költségekkel járhat a vállalkozások és szervezetek számára. A vállalkozások és a társadalom által viselt költségek becslések szerint több milliárd eurót tesznek ki nemzeti szinten.

Emellett a munkahelyi pszichoszociális kockázatokat számos félreértés és érzékenység övezi, a lelki egészséggel kapcsolatban pedig még most is sok az előítélet. Az EU-OSHA új és újonnan megjelenő kockázatokról szóló európai vállalati felmérése (ESENER)² megállapította, hogy a munkavállalók több mint 40%-a nehezebbnek tartja a pszichoszociális kockázatok kezelését, mint a „hagyományos” munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi kockázatokat.

Egészséges munkahelyek – Kezeljük a stresszt!

Az európai ESENER-felmérésben megkérdezett vezetők jelentős hányada (79%) fejezte ki aggodalmát a munkahelyi stressz miatt, ugyanakkor kevesebb mint 30%-uk számolt be arról, hogy rendelkeznek eljárásokkal a pszichoszociális kockázatok leküzdésére. A pszichoszociális kockázatok kezelése azonban minden méretű vállalatnál szükséges és megvalósítható, és ugyanazok az elvek alkalmazhatók rá, mint bármilyen más munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi kockázat esetében.

Ezért e kampány célja az, hogy felhívja a figyelmet a munkahelyi stresszre és a pszichoszociális kockázatokra, elősegítse a probléma jobb megértését, illetve támogatást és iránymutatást nyújtson a munkáltatók és a munkavállalók számára e kockázatok hatékony kezeléséhez.

A munkáltatók feladata és jogi kötelessége a munkahelyi pszichoszociális kockázatok felmérése és kezelése. Létfontosságú, hogy a vezetők elkötelezzék magukat a stressz kezelése mellett, és bevonják a munkavállalókat a kockázatok azonosításába és a megoldások megtervezésébe és végrehajtásába. Az egyedi intézkedések megtétele előtt mindig fontolóra kell venni a munkakörnyezet javításának lehetőségét, és először azt kell végrehajtani. A támogató munkakörnyezet, valamint a vezetők és munkavállalók közötti nyílt párbeszéd különösen fontos a pszichoszociális kockázatok szempontjából, mivel bizalmas légkört teremt, amelyben a dolgozók nyugodtan felvethetnek kérdéseket. A munkavállalók munkán kívüli problémáinak megértése – habár nem jogi kötelezettség

¹ Európai Bizottság, 2014. 398. Eurobarométer-felmérés – „Munkakörülmények”. Elérhető: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

² Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség, 2010. Új és újonnan felmerülő kockázatokról szóló európai vállalati felmérés (ESENER). Elérhető: <https://osha.europa.eu/en/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

– szintén segítheti a megfelelő pszichoszociális feltételeket biztosító munkakörnyezet kialakítását.

Mint minden munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi kockázat esetében, a megelőzés a leghatékonyabb módja a munkahelyi pszichoszociális kockázatok kezelésének. A munkahelyi stresszel és a megromlott egészségi állapottal általában nő a hiányzások aránya, ebből adódóan pedig csökken a termelékenység és az innováció. Ezért létfontosságú egy megfelelő terv megléte, illetve a problémák megelőzése.

A pszichoszociális kockázatok kezelésének szerteágazó előnyei vannak. A munkavállalók szempontjából jobb közérzetet és a munkával való nagyobb elégedettséget eredményez. A vezetők számára egészséges, motivált és produktív munkaerőt jelent. A szervezetek számára azt jelenti, hogy a munkahelyi stressz csökkentésével javul az általános teljesítmény, csökken a munkahelyről való hiányzás, a betegen és emiatt nem hatékonyan végzett munka aránya, a balesetek és sérülések száma, továbbá nagyobb mértékben tudják megtartani a munkavállalókat. Végül pedig a társadalom szempontjából az egyének és a közösség egésze számára kevesebb költséget és terhet jelent, ami felbecsülhetetlen előny.

A helyes gyakorlat elismerése – a zsűri elbírálási szempontjai

A példamutató helyes gyakorlatok kiválasztásakor a zsűri a következő szempontokat értékelte:

- a pszichoszociális kockázatok és a munkával kapcsolatos stressz valódi és hatékony kezelése;
- a munkaerő sokféleségének figyelembevétele;
- az alkalmazottak, illetve képviselőik részvétele és bevonása;
- a munkahelyi beavatkozások sikeres végrehajtása;
- bizonyítható javulás a biztonság és egészségvédelem területén;
- az intézkedések időbeli fenntarthatósága;
- más munkahelyekre való alkalmazhatóság (a más tagállamokban található munkahelyeket, valamint a kis- és középvállalkozásokat is beleértve).

A nyertes és elismerésben részesült díjazottak

Ez a kiadvány a nyertes és az elismerésben részesült díjazottakat mutatja be. Minden példa esetében bemutatjuk a probléma jellegét, a végrehajtott intézkedéseket és az elért eredményeket. A pályázók között találhatók nagy- és (kevesebb mint 100 főt foglalkoztató) kisvállalkozások, valamint a kampányt támogató multinacionális szervezetek, azaz hivatalos kampánypartnerek is.

A díjazottak között többféle szervezet szerepel. Németországban egy vezető postai és logisztikai vállalat globális stresszkezelési kampányt indított el, Dániában pedig az igen nagy munkahelyi nyomással járó pénzügyi ágazatban sikerült kiegyensúlyozottabb viszonyt teremteni a munka és a magánélet között. Egy informatikai kiszervezéssel foglalkozó holland vállalat rendkívül értékesnek tartja az őszinteségre és átláthatóságra épülő

kultúráját a garantált 100%-os eredmény elérésében mind az informatikai rendszerek biztosítása, mind a stresszcsökkentés terén, míg egy szlovákiai acélgyártó cég stresszmentes munkakörnyezettel igyekszik nullára csökkenteni a munkahelyi sérülések számát. Kisvállalkozások között is előfordulnak sikeres kezdeményezések. Egy spanyol szálloda közös megbeszélések és értékelések révén ösztönzi a munkavállalók elismerését, illetve a munkába való beleszólását, egy lengyelországi börtön pedig a különféle helyzetekben felmerülő pszichoszociális kockázatok kezelésére irányuló foglalkozásokat és készségfejlesztő képzéseket szervez.

Minden munkahelynek megvannak a maga sajátos problémái, és a megoldásokat ezeknek a problémáknak megfelelően kell kialakítani. A kiadványban szereplő ötletek és elgondolások azonban bármilyen méretű, bármely ágazatban, illetve tagállamban tevékenykedő szervezet igényeihez hozzáigazíthatók.

Bővebb információ

Az EU-OSHA weboldalán (<https://osha.europa.eu>) rengeteg információ érhető el a munkahelyi biztonság és egészségvédelem témakörében több mint 20 európai nyelven.

Az „Egészséges munkahelyek – Kezeljük a stresszt!” kampánnyal kapcsolatban a www.healthy-workplaces.eu weboldalon érhető el további információk.

Az EU-OSHA összes kiadványa ingyenesen letölthető a <https://osha.europa.eu/en/publications> oldalról.

Köszönetnyilvánítás

Az EU-OSHA szeretne köszönetet mondani a tagállamok, az Európai Gazdasági Térség és a tagjelölt országok területén működő fókuszpontok hálózatának és az országok által kijelölt, a munkahelyi biztonság és egészségvédelem terén illetékes hatóságoknak, illetve szervezeteknek az Egészséges Munkahelyek – Helyes Gyakorlat Díjak pályázatainak értékeléséért és benevezéséért. A verseny nem valósulhatott volna meg a segítségük nélkül.

Az EU-OSHA továbbá köszönetet mond az „Egészséges Munkahelyek – Helyes Gyakorlat Díjak” zsűrijének, Peter Kelly elnöknek (az Egyesült Királyság Munkavédelmi Hatóságának munkatársa) és a többi zsűritagnak, Francisco Jesús Álvareznek, az Európai Bizottságnak a Foglalkoztatás, a Szociális Ügyek és a Társadalmi Befogadás Főigazgatósága munkatársának; Jan Kahr Frederiksennek, a dániai FTF szakszervezet munkatársának; Eckhard Metzének, a németországi Munkahelyi Egészségvédelmi, Biztonsági és Szabványosítási Bizottság tagjának és Hannu Stalhammarnak, Finnország Szociális és Egészségügyi Minisztériuma munkatársának együttműködéséért is.

Végül, de nem utolsósorban köszönet illeti az összes szervezetet, amely indult a 2014–2015. évi Egészséges Munkahelyek – Helyes Gyakorlat Díjakért, és külön köszönet azoknak, akik szerepelnek ebben a kiadványban.

A kiegészítés és a stressz megelőzése a „Lives in Balance” céljainak teljesítése érdekében

Siemens, Belgium

www.siemens.com



A probléma leírása

A Siemens egy nemzetközi technológiai vállalat, amely az egészségvédelmi irányítást globális és helyi szinten is kezelni szeretné. Az egészségvédelmi irányítással és a pszichoszociális kockázatokkal kapcsolatos, közelmúltban folytatott globális felmérésekből az derül ki, hogy Belgiumban körülbelül az alkalmazottak 16%-a fokozott stressznek van kitéve. A megállapított kockázatok között a rendszertelen vagy hosszú munkaidő, az állás biztonsága miatti aggodalmak, a hibák következményei, valamint a munka intenzitása szerepeltek.

Bevezetett intézkedések

A globális értékelések és a Siemens több mint 70 országban működő szervezeteitől érkezett visszajelzések alapján alakították ki az egész vállalatra kiterjedő „Life in Balance” (LiB) módszertant, amelyet a pszichoszociális kockázatok és az erőforrások sikeres kezelésének öt alapvető pilléréként határoztak meg: tudatosság, vezetői közreműködés, kommunikáció, képzés és a munkavállalói segítségnyújtási program (EAP). Az LiB módszertant a Fit@Work elnevezésű általános egészségvédelmi irányítási program részeként 2013-ban vezették be Belgiumban, és a saját kockázati tényezőikhez legalkalmasabb intézkedéseket úgy választották ki, hogy azok illeszkedjenek a helyi kulturális és vállalati körülményekhez.

Kockázati tényezőként azonosították a kiegészítést és a stresszt, valamint az ezekhez kapcsolódó nagymértékű megbélyegzést. A tudatosság növelése és a megbélyegzés megszüntetése érdekében videofilmet készítettek egy ilyen problémákkal küszködő vezető szemszögéből, aki önként jelentkezett, hogy megossza a tapasztalatait. Emellett egy videós útmutató is készült abból a célból, hogy a világ más részein működő telephelyek is hasonló szemléletet alakítsanak ki, és ilyen „oktató” jellegű videókat készíthessenek.

A vezetői közreműködés és tudatosság javítása érdekében stresszkezelési képzést, valamint kétnapos egészségügyi szemináriumokat szerveznek a vezetőség tagjai számára. Mindkét kezdeményezés az egészségvédelmet népszerűsíti, és felhívja a figyelmet a támogatási lehetőségekre a megelőzés és a rehabilitáció terén. A személyzeti felelősséggel nem rendelkező, de a téma iránt érdeklődő

dolgozók is részt vehetnek a programokon, és értékes észrevételekkel járulhatnak hozzá a programhoz.

A kommunikáció javítását célzó Siemens Social Network hálózatot 2013-ban hozták létre. Belgiumban a Fit@Work csoportot ezen a hálózaton belül alakították ki. A csoport mára az alkalmazottak, egészségügyi szakértők és önkéntes tagok aktív közösségévé vált, ahol lehetőség nyílik a stressz, a pszichoszociális kockázatok és egyéb egészségügyi kérdések megvitatására.

Az állás biztonságával kapcsolatos kérdések megválaszolására a Siemens Belgium a foglalkoztathatósági indexet hívta segítségül. Ez az eszköz egyéni fejlődési tervek létrehozását teszi lehetővé, és szakterületeket is javasol a hosszú távú tanulásához. Minden alkalmazott megfelelő „úttervet” kap.

Emellett világszinten a Siemens alkalmazottainak mintegy 66%-a hozzáfér az EAP-hoz. Egy nemrégiben végzett helyi kockázateértékelés, valamint az EAP-kkel kapcsolatos globális felmérés alapján minőségirányítási dokumentumokat készítettek az EAP-khez, hogy még hatékonyabbá váljon ennek az értékes erőforrásnak a felhasználása.

Belgiumban az LiB program hatására a meglévő EAP-t átdolgozták: most már minden alkalmazott és közvetlen családtag szakemberek segítségét kérheti pszichoszociális kockázatok és jogi problémák esetén.



Elért eredmények

- Az egészségvédelmi irányítás témakörében tartott szemináriumok 1,8-as értékelést kaptak az 1-től (nagyon jó) 6-ig (egyáltalán nem hasznos) terjedő skálán, és ez idáig nagyjából a dolgozók 10%-a vett részt azokon.
- Az összes vezető kb. 70%-a vett részt önkéntes alapon a stresszkezeléssel kapcsolatos képzésen, és a résztvevők 90%-a kifejezetten ajánlaná ezt a képzést a munkatársainak is.
- A Fit@Work bevezetése óta a hiányzások aránya jelentősen csökkent.
- Több mint 250 alkalmazott (~20%) csatlakozott a közösségi hálózathoz, és körülbelül 400 egészségvédelemmel kapcsolatos hozzászólás született az elmúlt hat hónap során.
- A vezetőség és az alkalmazottak növekvő elkötelezettsége az egészséges életmód mellett.
- A Siemens az LiB bevezetésének és más kezdeményezéseknek köszönhetően 2014-ben az év munkáltatója lett Belgiumban, és a foglalkoztathatósági index jelentős szerepet játszott ebben az elismerésben.



Meggyőződésünk, hogy a valódi testi és mentális egészség csak holisztikus egészségvédelmi irányítással érhető el.

„Bank in Motion” – vezetők és alkalmazottak bevonása a munkahelyi közérzet javításába



Lån & Spar Bank, Dánia

www.lsb.dk/lsb

A probléma leírása

A pénzügyi ágazatban mind a munkatempó, mind a követelmények szempontjából nagy nyomás nehezedik a dolgozókra. Ez egyben nagyobb stresszkockázatot is jelent, ami növelheti a betegségek miatti hiányzások arányát. A helyzet kezelése érdekében a bank a pszichoszociális kockázatokra koncentrálni kezdte, hogy megtalálja a munka és a magánélet közötti megfelelő egyensúlyt, ami a magas elvárásokat támogató munkakörökben gyakran nem egyszerű. A vállalatnál hisznek abban, hogy a nagyszabású üzleti célkitűzések csak egészséges, jól felkészült alkalmazottakkal valósíthatók meg.

Bevezetett intézkedések

A „Bank in Motion” a Lån & Spar életstílus-támogató koncepciója, amelynek az a célja, hogy felkészítse a munkavállalókat a stresszes munkahelyi környezetre. A koncepció részeként számos különféle tevékenységet vezettek be a vállalat minden fiókjánál.

A nagy munkaterhelés és a magas elvárások okozta stressz csökkentése érdekében a bank elindította a „DO IT NOW” elnevezésű projektet. Ennek célja az volt, hogy a vállalatnál végzett munka hatékonyabbá tétele érdekében olyan eszközökkel lássa el a munkavállalókat, amelyek a rendszerezettebb munkavégzést és az idővesztés csökkentését segítik elő. A bank hierarchiát mellőző szervezeti felépítése és közvetlen hangneme, valamint az a tény, hogy az alkalmazottak beleszólást kapnak a munkanapjuk alakulásába, szintén segítik a stressz leküzdését. A szisztematikusan tervezett túlórákat kifejezetten kerülik, hogy senki ne legyen túlterhelve, és kötelező, testmozgással egybekötött szüneteket vezettek be.

A „Bank in Motion” programban kiemelt szerephez jut az alkalmazottak jó közérzete. Az alkalmazottaknak tartott „The Good Life” elnevezésű tanfolyam témája a munkahelyi és otthoni jó közérzet, értékek, hozzáállás és



szokások. A „Wellbeing Compass” nevű eszközön keresztül pedig az alkalmazottak párbeszédet folytathatnak az olyan nehézségekről, mint a munkahelyi megfélemlítés vagy a nagy munkaterhelés. Ezenfelül minden vezető rendelkezik életmód-tanácsadói képesítéssel a magán- és munkahelyi élet témakörében egyaránt, és minden alkalmazott igénybe veheti a vállalati pszichológus segítségét.

A Lån & Spar abban is hisz, hogy a lelki és testi egészség szorosan összefügg egymással. Évente kerül sor munkahelyi értékelésekre az egészségügyi vizsgálatok kapcsán, és ezen értékelések alapján döntenek a munkahelyi intézkedések fontossági sorrendjéről. Ha egy alkalmazott esetében a betegség miatti hiányzást szokatlannak ítélik, interjú keretében határozzák meg, hogy a hiányzásra a banknál fennálló állapotok miatt került-e sor, illetve miben segíthet a bank.

Ezenkívül az alkalmazottak előrehaladását felmérő interjúkra is sor kerül legalább évente egyszer, amelyeknek része a képességek értékelése és a fejlődési tervek kialakítása, amelyek révén javítható az alkalmazottak munkahelyi elégedettsége.

Elért eredmények

- A „The Good Life” tanfolyam egy évét követően az alkalmazottak 55%-a számolt be javulásról a munka és a magánélet közötti egyensúly terén.
- A dolgozók saját bevallása szerint a napi/heti stresszmennyiség csökkent.
- Az interjúk következtében felére csökkent a betegség miatti hiányzások és a stresszel összefüggő távollétek száma a banknál.
- A „Great Place to Work” felmérésben a bank négy év alatt a 69. helyről a 20. helyre lépett előre. 2013-ban az alkalmazottak 93%-a elégedettnek vagy nagyon elégedettnek mondta magát, hogy a Lån & Spar banknál dolgozhat.
- 2014-ben a pszichológiai környezet jelentősen javult 2013-hoz képest.
- A vállalatnál emellett nőtt a termelékenység, a bevétel és az ügyfél-elégedettség.



Az interjúk során megvizsgálják, hogy a hiányzásra a banknál fennálló állapotok miatt került-e sor, illetve hogy miben segíthet a bank.



A belső stabilitás felé – kevesebb hiányzás és nagyobb munkahelyi elégedettség a gyártási ágazatban

Daimler AG, Németország

www.daimler.com

A probléma leírása

A gépjárműgyártó Daimler minden szervezeti szintjén egyre több, lelki egészséghez köthető problémát észlelt, és a hiányzások miatt egyre magasabbá váltak a költségei. Példaként említhetők a karbantartási mérnökök, akik különösen magas pszichoszociális kockázatnak vannak kitéve. Munkájuk során összetett problémákat kell megoldaniuk számos különféle gépen, ami nagy felelősséggel és az időszűke miatt nyomással jár. A megnövekedett stressz okai között a karbantartási műveletek megzavarása is szerepelt.

Bevezetett intézkedések

Az adott munkakörökre jellemző pszichés stressz kiértékelése érdekében a Daimler új eljárást fejlesztett ki a stressz kockázatának méréséhez, amely egyértelműen különbséget tesz a külső tényezők, a munkához kötődő, objektív módon meghatározott stresszfaktorok és e tényezők belső hatása között. A karbantartási mérnökök

munkahelyi helyzetének javítása érdekében például képzett elemzők csapata a közvetlen felettesekkel és tisztségviselőkkel együttműködve, szabványosított analitikai eszközzel vizsgálta meg a kérdéses munkakört. Az elemzés alapján arról született döntés, hogy a jövőben a felettesek megakadályozzák a karbantartási műveletek megszakítását, ezenkívül a felelősségi köröket is átszervezték.

Emellett a vállalat orvosi szolgálata és az alkalmazotti tanácsadó egység a belső partnerekkel együttműködve „A belső stabilitás felé” címmel multimédiás kampányt indított. A cél az volt, hogy felhívják a figyelmet a lelki egészségi problémákra, és ebbe a lehető legtöbb alkalmazottat bevonják a szervezet minden szintjéről. Az egész éves kampány a megelőző intézkedéseket helyezte középpontba, és a jelentős intranetes jelenlét mellett többek között brosúrákkal, poszterekkel és szórólapokkal, az önértékelést ösztönző elektronikus képzési modullal, a relaxációval és stressz megelőzéssel kapcsolatos egészségügyi tanfolyamokkal, szakértőkkel folytatott beszélgetésekkel és egészségügyi kvízzel segítette a résztvevők fejlődését.



Elért eredmények

- A betegséggel összefüggő hiányzások száma és a hiányzások okozta költségek mértéke jelentősen csökkent.
- Az alkalmazottak a munkahelyi helyzetüket szubjektíven jobbnak ítélték meg, mint a felmérés előtt, miközben nőtt az elkötelezettségük és a munkájukkal való elégedettségük.
- Az egészségügyi kampány weboldalát több mint százezer alkalommal tekintették meg, az egészségügyi kvízben pedig több mint 1900-an vettek részt, hozzájárulva ezzel a munkahelyi lelki egészségi problémákkal kapcsolatos tudatosság növeléséhez.
- A munkahelyi légkör nagymértékben javult.
- Továbbá javult a vezetőség pszichoszociális problémákhoz való hozzáállása is.

A betegséggel összefüggő hiányzások száma és a hiányzások okozta költségek mértéke jelentősen csökkent.



Globális stresszkezelés a nagy elvárásokat támogató postai munkakörökben



Deutsche Post DHL Group, Németország

www.dpdhl.com

A probléma leírása

A világ vezető postai és logisztikai csoportja, a Deutsche Post DHL Group ügyfelei nagy elvárásokat támasztanak a cég szolgáltatásainak gyorsaságát és minőségét illetően, ezért nagy a nyomás és feszített a munkatempó. A DHL alkalmazottainak emellett az új technológiák használata, valamint az új üzleti területeken és a globális hálózati környezetben való munkavégzés is további kihívásokat jelent. A csak Németországban mintegy 200 ezer munkavállalót foglalkoztató vállalatnál a stressz helyes kezelésére valamennyi szinten folyamatosan oda kell figyelni a magas szolgáltatási színvonal fenntartása érdekében.

Bevezetett intézkedések

A Deutsche Post DHL Group 2013-ban elindította az egészségvédelemmel, biztonsággal és jólléttel foglalkozó stratégiáját, amelyben a lelki egészség áll a középpontban. A stratégia a cég világszerte alkalmazott szabályzatainak és elveinek széles körére van hatással, így például a vállalati kultúrára, az etikai kódexre, a vállalati egészségvédelmi szabályzatra, valamint az üzemi tanácsokkal együttműködve végrehajtott munkahelyi egészségfejlesztési törekvésekre. A vállalat ugyanebben az évben a munkahelyi depresszió



kezelését ösztönző „Target Depression in the Workplace” elnevezésű európai kezdeményezés alapító tagja lett.

A vezetőség elkötelezettsége az alkalmazottak lelki egészsége iránt lényeges szempont a Deutsche Post DHL Group vállalatnál. Ezért 2012-ben kidolgozták a „Leadership and Mental Health” webalapú képzési programot a vezetőségben dolgozó munkatársak számára. Az eszköz példákat és tanácsokat ad arra vonatkozóan, hogyan őrizhetik meg a vezetők saját egészségüket, és hogyan óvhatják meg alkalmazottaikat a munkahelyi stressztől. Ezzel párhuzamosan egy szakértői fórumot is rendeztek „Ne stresszelje magát a stressz miatt – Lelki egészség a munkahelyen” címmel, amely a munkahelyi lelki egészséget ösztönző stratégiákkal foglalkozott. A vezetőség a munkahelyi pszichés stresszel kapcsolatos foglalkozásokon és szemináriumokon is rendszeresen részt vesz.

Köztudottan jó hatással van a lelki egészségre, ha lehetőséget adnak a munkavállalóknak saját munkanapjuk alakítására. Éppen ezért a vállalat alkalmazottai közvetlenül részt vesznek a munkahelyi gyakorlatok kialakításában.

Ami az egyéni szintet illeti, a vállalat foglalkozás-egészségügyi orvosának feladata, hogy elvégezze az alkalmazottak orvosi vizsgálatát, akik tanácsokat és javaslatokat kapnak a vizsgálati eredmények alapján, és a foglalkozás-egészségügyi orvos minden szükséges intézkedésben segít, kezdve például az egyéni erőforrások kezelésével kapcsolatos személyes foglalkozásoktól a súlyos depresszió esetén szükséges gyors beavatkozásokig. A vállalat ezenkívül stresszkezelési készségfejlesztő szemináriumokat is tart az alkalmazottak számára a munkahelyi és magánéleti stressz vonatkozásában.

Az egyéni elkötelezettséget és motivációt olyan tevékenységek is elősegítik, mint a globális önkéntesnap, amely lehetővé teszi az alkalmazottak számára a civil szerepvállalást, egyúttal javítja a közösségi szellemet és az alkalmazottak személyes elégedettségi szintjét.

Elért eredmények

- A 2013. évi alkalmazotti felmérés eredményei világszerte javulást mutattak az elmúlt nyolc év viszonylatában, többek között a munkakörülmények és az aktív vezetés terén.
- Mintegy 1500 vezető regisztrált a vezetőség lelki egészségével foglalkozó képzési programba.
- A termelékenység szintje fennmaradt, illetve több esetben sokat javult.
- Csökkentek a megbetegedéssel összefüggő költségek.
- A Deutsche Post DHL Group 2010-ben elnyerte a „Move Europe”-díjat (Európa mozgásban) a lelki egészség kategóriában, az irányítási rendszer pedig A+ minősítést kapott a biztonság és egészségvédelem terén.

A vezetőség elkötelezettsége az alkalmazottak lelki egészsége iránt lényeges szempont.



A szálloda vezetősége és személyzete együtt dolgozik a munkafeltételek javításán



Hotel Colón, S.A., Spanyolország¹

www.colonhotelbarcelona.com

**Kevesebb
mint 100
dolgozó**

A probléma leírása

A Hotel Colón egy kisvállalkozás, amely mindössze 78 alkalmazottat számlál. Korábban az alkalmazottaknak kevés beleszólásuk volt a szálloda napi szintű munkaszervezésébe. A szálloda vezetősége azonban felismerte, hogy a probléma megoldásával javítható a munkatársak elkötelezettsége és részvétele, emellett nő munkahelyi elégedettségük.

Bevezetett intézkedések

A szálloda munkacsoportot állított fel a vezetőség és az alkalmazottak képviselőinek részvételével. A csoport egy olyan eljárást vezetett be, amely a pszichoszociális kockázatok megelőzésére irányult. A kockázatértékelés egyik fő eredménye az a döntés volt, amelynek értelmében átalakították és újjászervezték a szálloda munkamódszereit.

Első lépésként a részlegeken belüli egyeztetésekre került sor. A megbeszélések célja az volt, hogy tájékoztatást nyújtsanak a mindennapi munkafolyamatokról és az esetlegesen fejlesztésre szoruló területekről, egyúttal megvitassák azokat és döntéseket hozzanak a kérdésekben. A megbeszéléseken, amelyekre kéthetente, munkaidőben kerül sor, mind a vezetőségnek, mind az alkalmazottaknak lehetőségük nyílik a jövőbeli teendők megvitatására és közös megoldások kidolgozására.

A dolgozók a megbeszélések előkészítéseként a szerintük megvitatásra érdemes témákra vonatkozó javaslataikat egy ötletládába dobhatják be névtelenül. A felvetett témákra mindenképpen ki kell térni a megbeszélésen, egyúttal javaslatot kell tenni az adott kérdés megoldására. A szálloda vezetőségének ezt követően szóbeli és írásbeli választ kell adnia a kérdésre. A munkacsoport feladata tájékoztatni a személyzetet a végrehajtott intézkedésekről, illetve arról, ha egy adott javaslat nem megvalósítható.

Ez idáig számos különböző megoldási javaslat került terítékre és valósult meg sikeresen. A változtatásokat

könnyű volt megvalósítani, egyúttal jelentős mértékben hozzájárultak a gördülékenyebb és sikeresebb munkafolyamatok kialakításához és az igazságosabb munkamegosztáshoz. Az egyik javaslat például az asztalok ebéd és vacsora előtti megterítésével kapcsolatos feladatok megosztásának javítására irányult. Megoldásképpen különböző műszakok között osztották meg a terítést. A sikeres problémamegoldás egy másik példája, hogy sikerült megváltoztatni az ebédrendelések felvételének módját, valamint fejleszteni a feladathoz alkalmazott technikai eszközöket.



A munkacsoport emellett kéthavonta értékeli a megbeszéléseket és az alkalmazottak által javasolt változtatások végrehajtását, és újakat javasol, ha azt szükségesnek ítéli meg. Ezt a módszert a szálloda valamennyi részlegén bevezették, az éttermet, a mosodát, a takarítórészleget, a recepciót és a konyhát is beleértve. A teljes folyamat felülvizsgálatára a tervek szerint 2015-ben kerül sor.

¹ A projektet a CCOO szakszervezettel, annak Higia nevű technikai irodájával és munkaügyi, környezetvédelmi és egészségügyi intézetével (ISTAS) együttműködésben hajtották végre, a pszichoszociális kockázatoknak a 21 CoPsoQ Istas módszertan (PsQCat, katalán verzió) szerint végzett felmérését követően.



Elért eredmények

- Az eddig javasolt 51 intézkedésből 26-ot valósítottak meg, 13 megvalósítása folyamatban van, 12 intézkedést pedig elhalasztottak.
- Az intézkedések az üzletvitel legfontosabb területeire is hatással voltak, néhányuk üzleti stratégiai irányváltást eredményezett.
- A humánerőforrás-részleg vezetője és a szálloda alkalmazottainak jogi képviselői egyaránt pozitívan állnak a változáshoz.
- A munkaszervezés és a dolgozók közérzete is javult.

A dolgozók témákat vetnek fel a megbeszéléseken való megvitatásra, ahol javaslatot is kell tenni az adott probléma megoldására.

Az őszinteség és átláthatóság kultúrája az informatikai kiszervezés terén = 100%-os eredmény



Schuberg Philis, Hollandia

www.schubergphilis.com

A probléma leírása

A Schuberg Philis többek között internetbankoknak, energiaipari vállalatoknak és kormányzati szervezeteknek nyújt informatikai kiszervezéssel kapcsolatos szolgáltatásokat. Ügyfeleinek 100%-os garanciát vállal, hiszen a rendszerek leállása esetén az ügyfelek sem tudják ellátni feladataikat. Emiatt a munka óriási kihívást és megterhelést jelent: egyes időszakok fokozott nyomással, munkaterheléssel és hatalmas felelősséggel járnak, ezért a túlterheltség kockázata mindig jelen van.

Bevezetett intézkedések

A 100%-os garancia úgy is értelmezhető, hogy nincs helye hibának, a Schuberg Philis azonban úgy véli, hogy ez az eredmény csak úgy érhető el, ha elfogadjuk, hogy igenis előfordulhatnak hibák, a hibákkal kapcsolatban pedig teljesen őszinték vagyunk, és hajlandók vagyunk tanulni azokból. Őszinteség, átláthatóság és nyitottság jellemzi a belső kapcsolatokat, amelyek elengedhetetlenek a vállalati célok megvalósítása szempontjából.



Ez a vállalati kultúra és az, hogy a munkát független, összetartó csapatokban végzik, lehetőséget ad az alkalmazottaknak a segítségkérésre és arra, hogy nyíltan beszéljenek az erősségeikről és gyengeségeikről. A támogató környezet azt jelenti, hogy az alkalmazottak bátran felvethetik problémáikat, és lehetőségük van mind a szakmai, mind a személyes fejlődésre.

A nagy munkaterheléssel az ún. „scrum” módszert (a csapat egy egységként dolgozik a közös cél elérése érdekében) követve birkóznak meg, azaz a munkát kezelhető blokkokba rendezve értékelik és osztják fel. A csapat mindennap „álló megbeszélést” tart, hogy megvitassa az elért eredményeket, ezzel elkerülik, hogy a csapattagok túlterheltek vagy elszigeteltek legyenek, és biztosítják a határidők betartását.

Az alkalmazottak részt vehetnek a vállalat jövőbeni irányításával kapcsolatos éves megbeszéléseken, és rengeteg információt kapnak mindennapi munkájukhoz. Az éves értékelések mellett ezenkívül egymás értékelésével segítik az egyéni szakmai fejlődést. Az alkalmazottak így a vállalatért felelősséget vállalva érdemben hozzájárulhatnak a vállalat, illetve saját és kollégáik munkájához.

A vállalat az alkalmazottak testi és lelki egészségére is nagyon odafigyel. Az alkalmazottak felkereshetik a vállalat saját terapeutáját és gyógytornászát, és a vállalat kifejezetten támogatja a sporttevékenységekben való részvételt, valamint az egészséges táplálkozást.

A vezetők elkötelezettségét a munkatársak jó közérzete iránt jól példázzák az évente kétszer megrendezett családi napok; a vezető állást betöltő munkatársak külön feladatnak tekintik, hogy mindenkivel megismerkedjenek. A vállalat ezenfelül a nyeresége mintegy egynegyedét minden évben az alkalmazottak és azok családtagjainak közérzetének fejlesztésére fordítja.

Elért eredmények

- A fluktuáció (azaz az alkalmazottak felmondási aránya) rendkívül alacsony: kevesebb mint 1%.
- A betegség miatti hiányzások aránya nagyon kicsi: 2013-ban 0,9% volt, jóval alacsonyabb az ikt-ágazatban jellemző átlagnál. A kevesebb hiányzás miatt évente közvetlenül 229 ezer eurót takarít meg a vállalat.
- Az ügyfél-elégedettség nagyon magas, az elmúlt öt évben az ügyfelek 100%-a ajánlotta a Schuberg Philis céget másoknak.



A támogató környezet azt jelenti, hogy az alkalmazottak bátran felvethetik problémáikat, és lehetőségük van mind a szakmai, mind a személyes fejlődésre.

Hatékonyabb kommunikáció, konfliktusmegoldás és stresszkezelés a börtöntisztek körében



Regionális Büntetés-végrehajtási Felügyelőség,
Koszalin, Lengyelország

Kevesebb
mint 100
dolgozó

www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wieziennej-koszalin

A probléma leírása

A koszalini Büntetés-végrehajtási Felügyelőség feladata felügyelni, ellenőrizni és koordinálni a büntetés-végrehajtási egységek munkáját. A fogvatartottakkal való érintkezés egyértelmű stresszforrást jelent, ezenkívül a börtön munkatársainak más stressztényezőkkel is meg kell küzdeniük, így például a nagy munkaterheléssel, az idő szorításával és a támogatás hiányával. A munkatársak természetesen számos egyéb különböző helyzetet is stresszforrásként ítélik meg.

Bevezetett intézkedések

A hosszú távú stressz következménye a kiégés. 2012-ben ezért a felügyelőség felmérésben vizsgálta az alegységekben a kiégés kockázatát. Az eredmények szerint a kiégés kockázata a fogvatartottakkal való érintkezés, a műszakbeosztás és a nemek függvényében változott. A felmérés megállapításaira közvetlenül reagálva foglalkozásokat és tevékenységeket szerveztek az említett szituációkban jellemző stresszfaktorokkal való megbirkózás elősegítésére.

A kezdeti stressz megelőző foglalkozásokon az alkalmazottaknak többféle, a stresszhelyzetek és a munkahelyi és munkahelyen kívüli életükben jelen lévő feszültségforrások kezelését szolgáló megoldást mutattak be. A börtön munkatársai ezt követően stresszkezelési foglalkozásokon vehettek részt, amelyek során továbbfejleszthették az elsajátított készségeket, és stresszmegelőzési technikákat gyakorolhattak.

A pszichoszociális készségeket fejlesztő program a hatékony kommunikáció elveivel, az interperszonális konfliktusok megoldásának aszertív stratégiáival, valamint az etikátlan viselkedés, az agresszió, a hátrányos megkülönböztetés és a zaklatás megoldási stratégiáival foglalkozott.

A felettesek és a beosztottak elvárásai közötti egyensúly megteremtését szintén jelentős stresszforrásként nevezték meg a középvezetői szinten dolgozó tisztviselők. Ezért a vezetők és a részlegvezetők számára is stresszkezelési foglalkozásokat szerveztek, hogy segítsék őket a helyes egyensúly megteremtésében és a feszültség oldásában.

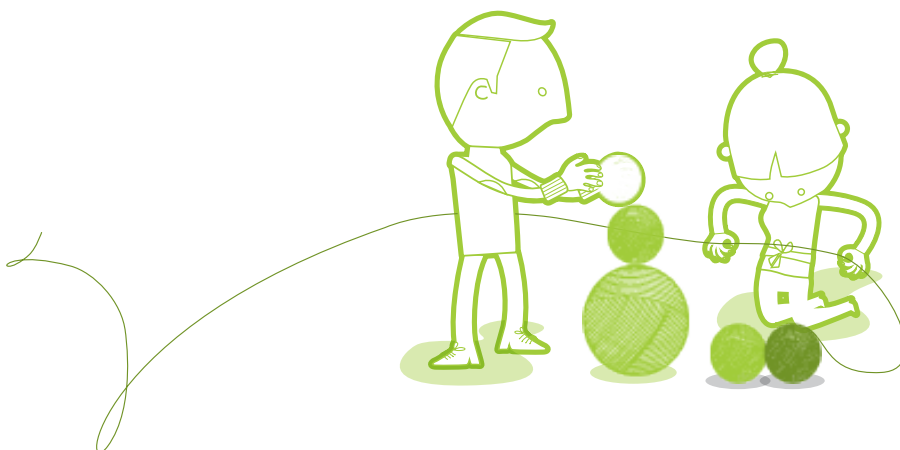


A folyamat fejlesztése és javítása érdekében valamennyi tevékenységet és foglalkozást értékelés követ egy olyan felméréssel együtt, amely számos tényezőt figyelembe vesz, így például a pontosságot és a minőséget, az érintett témákat és a tartalom gyakorlati alkalmazhatóságát, valamint az oktatók és tréner munkáját.

A pszichoszociális készségeket fejlesztő program középpontjában a munkahelyi interperszonális konfliktusok megoldására irányuló hatékony kommunikáció és aszertív stratégiák álltak.

Elért eredmények

- Az alkalmazottak nagyobb figyelmet fordítanak a munkahelyi és magánéleti stressz csökkentésére.
- Nőtt a stressz megelőzése és kezelése iránt érdeklődő alkalmazottak és az ezzel kapcsolatos foglalkozásokon részt vevők száma.
- Az alkalmazottak nyitottabbak, és szívesebben kérnek segítséget és támogatást a nehéz helyzetekben.
- Csökkent a nehéz helyzetek miatti betegszabadságok száma.
- Javult a munkahelyi elégedettség.



Élen a pszichoszociális kockázatok kezelésében a biztosítási ágazatban



Zavarovalnica Triglav, d.d., Szlovénia

www.triglav.si

A probléma leírása

A Szlovéniában működő Zavarovalnica Triglav biztosítótársaság több mint kétezer alkalmazottat foglalkoztat számos egységénél. A szervezeti légkört felmérő éves értékelés jó eredményei ellenére több pszichoszociális kockázatot azonosítottak. A kockázatok elsősorban vezetési és munkaszervezési problémákhoz, a méltánytalannak vélt bánásmódhoz, a nem hatékony kommunikációhoz, valamint a munkahely és a magánélet közötti egyensúly hiányához kapcsolódtak. A következmények: stressz, kiégés és rossz munkahelyi légkör.

Bevezetett intézkedések

Az egyes alkalmazottak egészségének, elégedettségének és motiváltságának hosszú távú javítása, valamint a pszichoszociális kockázatok jobb kezelése érdekében a vállalat kialakította a Triglav.smo programot. A program keretében számos eseményt és tevékenységet szerveznek, amelyekre minden regionális egységnél sor kerül.

A program több intézkedése is kifejezetten a vezetőségi tagoknak szól. Ilyenek például a „vezetési iskola”, a vezetőknek – többek között ügyvezető igazgatóknak – tartott tréning, a kommunikáció és információáramlás

javítását célzó vezetői konferenciák, valamint egy vezetői kézikönyv, amely a minden vezető által elvégzendő, legfontosabb feladatokat foglalja össze.

Az alkalmazottak pszichológushoz fordulhatnak tanácsadásért, különösen ha munkával kapcsolatos traumát éltek át, például fenyegetést, támadást vagy rablást. Emellett előadásokat, oktatási programokat, gyakornoki programokat és foglalkozásokat szerveznek olyan témakörökben, mint a munkaterhelés hatékony kezelése, a stressz kezelése, valamint a munkahelyi kommunikáció és kapcsolatok javítása.

Az alkalmazottak méltóságának védelme a vállalat hagyományos alapértéke, ez a vállalat helyes üzleti gyakorlatainak kódexében is szerepel. Mindig rendelkezésre áll olyan bizalmi személy, akinél jelenteni lehet a konfliktusokat és a nemkívánatos (ellenséges, megfélemlítő vagy megalázó) munkahelyi viselkedést. A bejelentéseket képzett személyzet általi közvetítés, vagy komolyabb esetekben egy bizottság általi vizsgálat követi.

Emellett javultak a munkaköri értékelés és előmenetel feltételei, valamint jobban bátorítják az alkalmazottak és részlegek közötti együttműködést és az innovációt. Az alkalmazotti karrierlehetőségek és az aktív részvétel javulásának köszönhetően a dolgozók elégedettebbé váltak a munkájukkal.



Elért eredmények

- Az alkalmazottak körében végzett éves felmérés azt mutatta, hogy javul a munkahelyi légkör, különösen a vezetőségi kategóriákban születtek jobb eredmények.
- A hiányzások száma 2008 óta évről évre csökken.
- 2011 és 2013 között a betegszabadságok költsége 8,6%-kal (141 ezer euróval) csökkent.
- Az alkalmazottak elégedettsége és motiváltsága növekszik, és javul az egységek, részlegek és osztályok közötti együttműködés.
- A munkahelyi balesetek száma alacsony, és csökkenő tendenciát mutat.

Az alkalmazottak méltóságának védelme a vállalat hagyományos alapértéke, mindig rendelkezésre áll olyan bizalmi személy, akinél jelenteni lehet a konfliktusokat.



Stresszmentes munkahely = a munkahelyi balesetek teljes kiküszöbölése az acélgyártásban



U. S. Steel Košice, s.r.o., Szlovákia

www.usske.sk

A probléma leírása

Az acélipari ágazatban gyakoriak a veszélyes, kockázatokkal járó munkakörülmények. Az U. S. Steel Košice (USSK) célja a teljes balesetmentesség. Ezért képzéseket biztosít az alkalmazottak számára, hogy biztonságban érezhessék magukat, és jobban bízzanak saját képességeikben és tudásukban. A vállalat továbbá hisz abban, hogy a munkahelyi stressz teljes kiküszöbölése lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy teljes mértékben a munkára koncentráljanak, és hatékonyabban kezeljék az esetleges kockázatokat, illetve reagáljanak azokra.

Bevezetett intézkedések

Az USSK különféle szervezeti stratégiákkal igyekszik csökkenteni a munkahelyi stresszt. Az „Állj meg és cselekedj!” program hatékony eljárást biztosít az alkalmazottak számára a kockázatok fellépésének esetére, lehetővé téve számukra, hogy félbeszakítsák a munkát és segítséget kérjenek egy felettől vagy munkatárstól, így csökkentve a stressz mértékét az ilyen helyzetekben.

Emellett egy számítógépes alkalmazás is rendelkezésükre áll, amelyen keresztül bejelenthetik a munkahelyen észlelt kockázatokat és a megelőző intézkedésekkel kapcsolatos ötleteiket. A vezetés, valamint a munkavédelmi és egészségügyi osztály ezután a javaslatok figyelembevételével vezeti be a szükséges intézkedéseket. A rendszerben legaktívabban közreműködő alkalmazottak jutalmat is kapnak proaktív hozzáállásukért. A munkafelügyelők minden műszak kezdetén biztonsági megbeszélést tartanak, amelynek keretében felhívják a figyelmet azokra a veszélyekre, amelyekre a munka során ügyelni kell, a pszichoszociális kockázatokat is beleértve.

A vállalat ezenkívül hisz abban, hogy a siker érdekében minden csapattagnak megfelelő egyensúlyt kell

kialakítania a munka és a családi, illetve magánélet között. A munkahelyi támogatási program (Work Life Coaching) részeként ingyenes tanácsadás áll az alkalmazottak és családtagjaik rendelkezésére éjjel-nappal hívható telefonszámon vagy e-mailen keresztül. Az alkalmazottak az USSK munkahelyi pszichológusához is fordulhatnak, aki munka- és magánügyekben is tanácsokkal látja el őket. A konzultációk során leggyakrabban a munkahelyi interperszonális kapcsolatokról esik szó. A program részeként előadásokat is tartanak olyan témakörökben, mint a kiégés megelőzése, az asszertív magatartás a munka során és a magánéletben, valamint az egészséges életmód.

Munkaidőn kívüli rendezvényeket is szerveznek, többek között olyan sporteseményeket, mint az USSK labdarúgó-bajnoksága vagy a „Sportol a család” projekt, amelyek az aktív életmód népszerűsítése mellett a közösségépítésben is segítenek. A Családi Biztonsági Nap keretében pedig a biztonsági és egészségvédelmi kérdések fontosságára hívják fel a családjukkal együtt érkező, barátságos légkörben kikapcsolódó alkalmazottak figyelmét.





Elért eredmények

- 2006 óta a sérüléssel járó balesetek száma 79%-kal csökkent.
- Ugyanebben az időszakban 95%-kal csökkent az olyan sérülések száma, amelyek többnapos távolléthez vezettek.
- Az alkalmazottak arról számoltak be, hogy elégedettebbnek érzik magukat, könnyebben alakítják ki a munka és magánélet közötti egyensúlyt, illetve lelkileg is kiegyensúlyozottabbak.
- Javulásról számoltak be továbbá a szakmai ismeretek, készségek és képességek, a szakmai hatékonyság és a munkateljesítmény terén is.

A stressz kezelése hozzájárult a balesetek számának csökkentéséhez, az alkalmazottak közérzetének javulásához, illetve a munkahelyi elégedettség és teljesítmény növeléséhez.

Gondoskodás = megosztás – a dolgozók bevonásán alapuló megközelítés a mérnököket érintő stressz kezelésére



Fastems Oy Ab, Finnország

www.fastems.com/en/home

A probléma leírása

A Fastems testreszabott automatizálási rendszereket kínál, amihez nélkülözhetetlen a legújabb technológiákkal kapcsolatos szakismeret. A munka nagyon nagy elvárásokat támaszt a munkatársakkal szemben, és a határidők is szorosak. A mérnököknek gyakran a tengerentúlra kell repülniük a rendszerek telepítéséhez. Ez azt jelenti, hogy a stressz kockázata magas, és mivel konkrét szakértelemre van szükség, a probléma nem oldható meg pusztán az erőforrások növelésével. Mindez egyebek mellett a munkakörü leírások módosítása iránti kérélmeket, hosszabb családi szabadságokat és jelentős számú felmondást eredményezett.

Bevezetett intézkedések

A Fastems 2009 eleje óta használja az integrált munkahelyistressz-értékelési („TIKKA”¹) rendszert a foglalkozás-egészségügyi szolgáltató partnerével együttműködve. A TIKKA kisebb csoportokban, valamint vezetőikkel folytatott interjúk, személyes kérdőívek és közös csoporttalálkozók révén nyújt átfogó értékelést a munkahelyi stresszfaktorokról.

Az interjúk a munka tartalmával kapcsolatos problémákra (pl. a munkahelyi célok egyértelmű megfogalmazása, munkatempó és munkateher, visszajelzések) és a munkahelyi közösségi légkörre (pl. közösségi szellem, együttműködés, egyenlő bánásmód) fókuszálnak. Az alkalmazottak, a felettesek és a humánerőforrás-osztály képviselője az interjúkon adott válaszokat és az eredményeket, valamint a fejlődésre és javításra irányuló javaslatokat kölcsönösen építő jellegű szellemben vitatják meg a visszajelzésre és támogatásra szolgáló eseményeken.

A személyes kérdőívek a személyzet munkára való alkalmasságát és teljesítőképességét mérik fel. A stresszel összefüggő nemkívánatos tényezőket egészségügyi kérdőívvel térképezik fel. A kérdésekre adott válaszok alapján azok a munkatársak, akiknek szükségük van rá, átfogó egészségügyi vizsgálaton vesznek részt, és támogatást kapnak.

A Fastemsnél egyre inkább a korai beavatkozásokon van a hangsúly. A korai beavatkozási modell alapján



¹ A rövidítés (TIKKA) a Työn Integroitu KokonaisKuormituksen Arviointi kifejezésből ered.



a felettesek folyamatos képzésen vesznek részt, és arra ösztönzik őket, hogy vessenek fel a munkahelyen felmerülő minden, a munka ellátásával kapcsolatos aggályt, hogy a problémákat minél korábbi stádiumban meg lehessen oldani.

Elért eredmények

- Jelentősen csökkent a stresszel összefüggő betegszabadságok száma.
- Csökkent a felmondások száma is.
- Módosították a munkafeltételeket, folyamatleírásokat és a felelősségi körök meghatározását, egyúttal nőtt az elektronikus eszközök használata, ami jelentősen csökkentette a szükséges utazások számát.
- A munka átszervezése javította a munkatársak elégedettségét.

- Jelentős mértékben javult a munkahelyi légkör. Az eljárás végrehajtása igazolta, hogy a munkáltató kész időt és pénzt fordítani a munkakörülmények javítására.
- A Fastemsnél alkalmazott TIKKA eredményei más vállalkozások érdeklődését is felkeltették a folyamat iránt.

Az interjúk eredményeit kölcsönösen építő jellegű szellemben vitatják meg a visszajelzésre és támogatásra szolgáló eseményeken.

Résztvételen alapuló és proaktív politika és eljárások



Nottingham City Homes, Egyesült Királyság

www.nottinghamcityhomes.org.uk
satori-uk.co.uk

A probléma leírása

A szakszervezet képviselői és a vezetőség szoros együttműködésével végzett, stresszre vonatkozó felmérés megállapította, hogy a Nottingham City Homes munkatársainak három fő stresszforrással kell szembenéznük: irreális célok, a szervezeti kommunikáció hiánya és a munkavégzéshez elegendő idő hiánya. A munkakörülmények javítása érdekében a vállalat azt tűzte ki célul, hogy stresszkezelési politikát és proaktív stressz- és közérzet-értékelő folyamatot dolgoz ki, és hogy tudatosítja a stresszkezelés fontosságát az egész szervezeten belül.

Bevezetett intézkedések

A Nottingham City Homes a szakszervezetekkel szoros együttműködésben egy hivatalos stresszkezelési politika bevezetése mellett döntött. A politika a Munkavédelmi Hatóságnak (HSE) a munkahelyi stressz kezelésére irányuló szabványain alapul, és a munkahelyi stressz okainak és magának a munkahelyi stressznek a kezelésére összpontosít. A szakszervezet visszajelzései alapján a részvételen alapuló és proaktív intézkedések nagy hangsúlyt kapnak.

A proaktív stressz- és közérzet-értékelést (PSWRA) a vezetők végzik az egészségvédelmi és biztonsági csapat segítségével. Ahol ez lehetséges volt, a fejlesztésekhez felhasználták a korábbi szakszervezeti stresszfelmérés eredményeit és a szakszervezet visszajelzéseit. A PSWRA eredményeit a stresszkezelési politika és képzés módosítására és aktualizálására egyaránt fel fogják használni. Emellett a PSWRA-eljárás részeként valamennyi alkalmazott kap egy stresszről szóló tájékoztatót, amely a HSE stresszkezelési szabványaiban szereplő főbb területekre vonatkozó intézkedéseket mutatja be (elvárások, ellenőrzés, támogatás, kapcsolatok, szerep és változás).

A stresszkezelési politika részeként a pszichoszociális kockázatok és a stresszkezelés témájában minden egység vezetője képzésen vett részt, hogy javítsák stresszkezelési készségeiket a csapataikat érintő stressz csökkentése érdekében. Az alkalmazottak egy, a közérzettel kapcsolatos tréningben is részesültek, ahol azt is megvitatták, hogyan kell az ügyfelekkel a problémásabb – például adóügyeket érintő – beszélgetéseket lefolytatni.

Számos, a lelki egészséggel kapcsolatos figyelemfelhívó tevékenységre is sor kerül, például teázással egybekötött beszélgetésekre, ahol az alkalmazottak az egészségüket és közérzetüket befolyásoló tényezőkről beszélhetnek. Emellett nemrég egy tanulástámogató rendszert is bevezettek, hogy az alkalmazottak könnyebben hozzáférjenek a stresszel kapcsolatos problémák tudatosítására irányuló képzésekhez és oktatási anyagokhoz.

Minden alkalmazott éves értékelést kap személyes fejlődéséről, és rendszeres négy szemközti beszélgetésen vesz részt a felettesével, ahol áttekintik az egyéni teljesítményt és az egyéni támogatás iránti igényeket, többek között a szoros határidőkkel, a kommunikációs problémákkal és a munkahelyi elvárásokkal kapcsolatban.





Elért eredmények

- A stresszel kapcsolatos tudatosság észrevehető mértékben nőtt. Az alkalmazottak jobban ismerik a stresszfactorokat, és új ötleteket vetnek fel a kezelési módjukat illetően.
- Stresszkezelési politikájáért és a kapcsolódó képzésért a vállalat elnyerte az „Investors in People” díj arany fokozatát.
- A stressz, depresszió és egyéb lelki egészségi problémák miatti betegszabadságokat évről évre szorosan figyelemmel kísérik, és csökkenő tendenciára számítanak a következő években.

Az alkalmazottak jobban ismerik a stresszfactorokat, és új ötleteket vetnek fel a kezelési módjukat illetően.

Aktívabb részvétel és kommunikáció egy idős gondozásával foglalkozó szervezetnél

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

VitaS, Belgium

www.vitas.be

A probléma leírása

Öt év leforgása alatt az idős gondozásával foglalkozó VitaS gyorsan növekedett: a kezdeti egy létesítmény mára háromra bővült. A változások kihívásokkal is jártak. A bővülés során többször is feszültté vált a légkör az alkalmazottak felé történő nem egyértelmű kommunikáció miatt. Növekedett a hiányzások száma, és munkahelyi konfliktusok alakultak ki. Előfordult az is, hogy a korábbi alkalmazottak aggodalmukat fejezték ki az egyre növekvő számú új alkalmazott miatt, mert veszélyben érezték a munkájukat, és bizonytalanná váltak a feladataikkal kapcsolatban. A vezetőség azt vette észre, hogy egyes esetekben a dolgozók motiváltsága csökkent, és a stressz jelei voltak felfedezhetők rajtuk.

Bevezetett intézkedések

A pszichoszociális kockázatokról kockázateértékelést végeztek, három fő területre koncentrálnak: szervezeti felépítés, személyzeti politika és a dolgozók jó közérzetének előmozdítása.

A bevezetett intézkedések során a dolgozók bevonására, a részvételre és az alkalmazottakkal folytatott kommunikációra került a hangsúly. Munkaköri leírásokat készítettek, digitalizálták és a teljes személyzet számára könnyen elérhetővé tették a munkával kapcsolatos utasításokat és egyéb fontos dokumentumokat. Konfliktuskezelő foglalkozásokat, jelenléti szabályzatot, rendszeres teljesítményértékeléseket és csapatépítő tréningeket vezettek be, és havi rendszerességgel hírlevelet indítottak az információáramlás javítása érdekében. A felmérés eredményei alapján a dolgozók aktív részvételével módosították a beosztási terveket, átváltoztatva a saját ütemezésen és részvételen alapuló megközelítésre.

Diverzitási tervet léptettek életbe az alacsonyabb képzettségű dolgozók toborzásának és képzésének javítása, valamint az esetleges „üvegplafon” elkerülése érdekében.

A projekt egyrészt annak köszönheti a sikerét, hogy a teljes szervezet részt vett benne, másrészt pedig annak, hogy fokozatos megközelítést alkalmaztak a különféle érintett területeken (infrastruktúra, személyzet, képzés és csapatmunka) a könnyebb megvalósítás érdekében.

A VitaS változtatott a szervezet struktúráján és kultúráján, a vezetőség hozzáállásán, valamint a személyzet közérzetén. A VitaS azt tapasztalta, hogy a kívánt eredmények a szervezeten belülről, gyakran egyszerűen a dolgozók bevonásával és aktív részvételének lehetővé tételével érhetők el. A vállalat felfedezte, hogy az egyre motiváltabb, nagy létszámú személyzettel a szervezet is nagyobb célokat tűzhet ki maga elé.



A dolgozók aktívan részt vettek a beosztási tervek módosításában, így a szervezet a saját ütemezésen és részvételen alapuló megközelítésre állt át.

Elért eredmények

A VitaS tapasztalatai szerint az, hogy maguk az alkalmazottak azonosították a problémákat, amelyek azután megoldásra kerültek, közvetlen hatással volt a dolgozói önállóságra. A magukat önállóbbnak érző dolgozók pedig motiváltabb és hatékonyabb munkaerőt alkotnak, amely szervezeti szinten törekszik a problémamegoldásra.



Első a biztonság – a lakásszövetkezeti munka „természetes velejárója”

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB és ESL, Dánia

www.bk-aarhus.dk

Kevesebb
mint 100
dolgozó

A probléma leírása

A lakók részéről megnyilvánuló erőszak, erőszakkal való fenyegetés, visszaélések és zaklatás az elmúlt évek során egyre komolyabb problémává vált Dánia lakásszövetkezeti dolgozói számára. Az egyedül végzett munka, az érzelmi nyomás és a stressz munkahelyi kibeszélésének hiánya, valamint az erőszak elfogadása a munka természetes velejárójaként lelki túlterheltséghez vezetett a Boligkontoret Aarhus alkalmazottai körében.

Bevezetett intézkedések

Egy olyan módszert dolgoztak ki, amely alkalmas a lakásszövetkezeti dolgozók elleni erőszak, fenyegetések és zaklatás hatékony és szisztematikus megelőzésére. Az alkalmazottak tapasztalatait és közérzetét egy analitikai eszköz segítségével térképezték fel a projekt előtt és után.

Megfelelő erőszakellenes szabályzat létrehozásával és a meglévő válságkezelési tervek átdolgozásával egyértelmű eljárásokat dolgoztak ki az erőszakos és fenyegetéssel járó incidensek nyilvántartásához és nyomon követéséhez.

A tapasztalatok megosztására csoportokat hoztak létre, amelyekben a lakásszövetkezeti dolgozók együtt elemezhetik a kihívást jelentő munkahelyi helyzeteket, és tapasztalatot cserélhetnek a megelőző intézkedésekkel kapcsolatban.

Az a tény, hogy a dolgozók számára – önállóan vagy a biztonsági és egészségvédelmi csoporttal együttműködve – lehetővé tették az értékelések elvégzését és a megelőző intézkedések megtételét, kulcsfontosságúnak bizonyult. Emellett jelentősen hozzájárult a projekt sikeréhez az is, hogy a vezetőség érzékelhetően kiállt mellette. Az alkalmazottak így tudatában voltak a támogatásnak: látták, hogy a vezetőség komolyan veszi a bejelentéseiket, és ami még fontosabb, megteszi a szükséges intézkedéseket. A tapasztalatmegosztó csoportokat azért is hozták létre, hogy ösztönözzék az erőszakos incidensek megvitatását a lakásszövetkezeti dolgozók között.

Egy átfogó képzési programot is kidolgoztak, amelyet szemináriumok formájában tettek elérhetővé az alkalmazottak számára. A képzés támogatására videóanyagokat is készítettek. A képzési koncepciót minden új alkalmazott számára bemutatják.





Elért eredmények

- Csökkent az erőszakkal és fenyegetéssel járó incidensek száma.
 - A dolgozók körében csökkentek a stressz és a lelki túlterheltség tünetei.
 - A dolgozók jobban tisztában vannak az erőszak közérzetre és munkahelyi elégedettségre gyakorolt hatásával.
 - A lakásszövetkezeti dolgozók körében jelentősen javult az erőszakos incidensek egymás közötti nyílt megbeszélésére való hajlandóság.
 - Jelentősen javult a vezetőségtől és a munkatársaktól kapott támogatás megítélése az erőszakos incidenseket követően.
- A szemináriumokon a lakásszövetkezeti dolgozók és a vezetők háromnegyede vett részt.
 - A dolgozók arról számoltak be, hogy javultak munkahelyi kapcsolatkezelési készségeik.

Jelentősen hozzájárult a projekt sikeréhez, hogy a vezetőség érzékelhetően kiállt mellette.

Kockázatértékelés és a munkahelyi stressz kezelése a szemétszállítási ágazatban

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Foglalkozási Kockázatok Megelőzési Központja (KE.P.E.K.),
Közép-Görögország és Chalkida városa, Görögország¹

www.dimos-xalkideon.gr
www.ypakp.gr

A probléma leírása

A Chalkida városának szemétszállítását irányító vezetőségi csapat felfigyelt arra, hogy adott körülmények között, például rendszertelen váltott műszakokban végzett munka esetén bizonyos nehézségek adódnak. Emellett problémákat okozott a szerepkörök tisztázatlan volta, valamint általában véve a rossz kommunikáció is. Kiderült, hogy az alkalmazottak gyakran nem tudták biztosan kötelességeiket és feladataikat, és a döntéshozatalban való aktív részvételüket nem mindig segítették elő. Ennek következtében bizonyos körülmények között a jó munkamódszerek is veszélybe kerültek, ami több balesethez, hiányzáshoz és betegszabadsághoz vezetett. Amikor a hiányzások és a munkahelyi stressz problémái először felmerültek, világossá vált a vezetőség számára, hogy változásra van szükség.

Bevezetett intézkedések

A megelőző intézkedések kollektív megoldásokra irányultak, amelyek során minden dolgozó és vezető aktív részvételére törekedtek. Szisztematikus módszerekre támaszkodva megalapoztak egy bizalomra, együttműködésre, megértésre és támogatásra épülő munkakörnyezetet, ahol az alkalmazottak és a vezetőség aktívan részt vesz a munkakörülmények javításában.

Elsőként a szervezeti hiányosságok megszüntetésére koncentráltak. Változtatásokat vezettek be a munkaszervezés terén, elsősorban a munkaütemezés kialakításával, a munka szabályozásnak megfelelő megosztásával, a munkaszerződések módosításával és a dolgozói igények figyelembevételével. Tisztázták az alkalmazottak kötelezettségeit és feladatait, és segítették a döntéshozatalban való részvételüket.

A munkahelyi gyakorlatok ergonómiai szempontok szerinti megtervezése során minimálisra csökkentették a szélsőséges hőmérsékleti viszonyok közötti munkavégzés mértékét, és a munkatapasztalat alapján szervezték át a szemétszállítói csapatokat. A szemétszállító járműveket GPS-rendszerrel szerelték fel a hatékonyabb vészhelyzeti kommunikáció érdekében, és felújították a gépjárműparkot. Emellett az egészségvédelmi és biztonsági szabályzatot is módosították. Az intézkedések célja az volt, hogy erősítsék a közösségi és interperszonális kapcsolatokat, lehetővé tegyék a dolgozók számára problémáik felvetését és jobbá tegyék a képzési rendszert.

Az egyéni szinten hozott intézkedések közül az alkalmazottaknak biztosított segítségnyújtási program lehetővé tette, hogy a dolgozók elsajátítsák a problémás helyzetek felismeréséhez és kezeléséhez szükséges képességeket és készségeket. Az alkalmazottak így – viselkedésük és hozzáállásuk megváltoztatása révén – hatékonyabban léphettek fel a stresszel szemben.

¹ A projektet az irányítócsoporthoz tartozó tagok hajtották végre, amelyek tagjai a következők voltak: Toukasz Dimitriosz (munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági felügyelő) és Delichasz Miltiadisz (munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági felügyelő) a közép-görögországi KE.P.E.K. (Foglalkozási Kockázatok Megelőzési Központja) képviselőjében; Metasz Nikolaosz (biztonsági tanácsadó), Szimicisz Athanasziosz (foglalkozás-egészségügyi orvos), Vrakasz Alexandrosz (a szemétszállítási részleg adminisztrációs vezetője), Baszoukosz Alexandrosz (az alkalmazottak egészségvédelmi és biztonsági képviselője), Boulougourasz Vasziliosz (az alkalmazottak egészségvédelmi és biztonsági képviselője), Athanaszopoulos Athanasziosz (az alkalmazottak egészségvédelmi és biztonsági képviselője) és Tsokou Froszo (az alkalmazottak egészségvédelmi és biztonsági képviselője) Chalkida városából.



Elért eredmények

- A munkához köthető stressz kockázatának általános mértéke közepesről alacsonyra csökkent.
- Csökkent az emberi hiba miatt bekövetkező balesetek száma.
- Csökkent a hiányzások, a betegszabadságok és az orvosi vészhelyzetek száma.
- Az alkalmazottak és a vezetőség körében nőtt a stresszel kapcsolatos tájékozottság és felelősségvállalás.
- Az alkalmazottak aktívabban közreműködnek a munkahelyi stressz leküzdésében.

*Megalapozták a bizalomra,
együttműködésre, megértésre és
támogatásra épülő munkakörnyezetet.*



Átfogó terv a pszichoszociális kockázatok megelőzésére

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Acciona Energía,
Spanyolország

www.acciona.com



A probléma leírása

A megújuló energiaforrások ágazatában nemzetközi szereplőnek számító Acciona Energía munkatársainak többsége mérnök, rendszergazda vagy földmérő. A pszichoszociális kockázatok értékelése megállapította, hogy az egyik munkakör különösen sok kockázattal jár: az irányítóközpontban dolgozó technikusoké. A munka egyes aspektusait – munkaidő, önálló munkavégzés, munkaterhelés és munkaköri teljesítmény – lehetséges pszichoszociális kockázatként azonosították. Az erre vonatkozó cselekvési terv egyaránt tartalmazott megelőző és korrekciós intézkedéseket.

Bevezetett intézkedések

Az irányítóközpontban dolgozó technikusok munkakörének megfelelően azonnali rövid távú korrekciós intézkedéseket vezettek be. Az intézkedések között sor került egy kommunikációs protokoll megvalósítására – amely lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy tájékoztassák a vezetőséget, ha túl nagy a munkaterhelés –, illetve egy új, a létesítmények ellenőrzésére szolgáló szoftver bevezetésére is. Az új eszköz segít csökkenteni a szellemi munkaterhelést, és megkönnyíti a technikusok munkáját. Egy új eljárást is bevezettek azzal a céllal, hogy a tájékoztatást és az utasításokat világossá és érthetővé tegyék; azt, hogy a technikusok megfelelően értelmezik-e az utasításokat, az utasítások kiosztásakor ellenőrzik, és szükség esetén tisztázzák.

Az irányítóközpontban dolgozó technikusok munkakörülményeinek javulása jó eredményeket hozott, és a vállalatnál más munkaterületeken dolgozók érdeklődését is felkeltette. Ennek alapján az Acciona hosszú távú, az egész vállalatra kiterjedő átfogó tervet vezetett be a pszichoszociális kockázatok megelőzésére.

A teljes vállalatra és az egyes részlegekre egyaránt vonatkozó kollektív intézkedéseket, valamint egyedi (egy adott alkalmazottra irányuló, illetve maguk a dolgozók által alkalmazandó) intézkedéseket is kidolgoztak.

A kollektív megelőző intézkedések a vezetők szilárd elkötelezettségére épültek. Az Acciona felismerte, hogy a vezetők a tiszteleten és ösztönzésen alapuló csapatmunkán, valamint az egyéni és kollektív fejlődésen alapuló vállalati kultúra legfőbb pillérei. Az Acciona jellegzetes irányítási stílusa mélyen az igazgatók és vezetői csoportok hozzáállásában gyökerezik. A vállalat azonban azt is felismerte, hogy a vállalati kultúra megőrzése érdekében ezt a hozzáállást a vezetők következő generációjának is át kell adni. Ezért a vállalat strukturált képzési tevékenységekkel kiegészített coaching programot hozott létre. Emellett egy, a zaklatás kezelésével kapcsolatos intézkedési protokollt is bevezetett.

Ezenkívül egyedi intézkedések, köztük a stresszkezelésre és egészségfejlesztésre irányuló foglalkozások és a stressz nyomon követésére szolgáló számítógépes alkalmazások is segítették a munkatársak egyéni fejlődését, hozzájárulva egyúttal az egészségükhöz és motivációjukhoz.





Elért eredmények

Megszűntek a pszichoszociális megbetegedéssel összefüggő hiányzások. További előnyök: jó együttműködés, alkalmazotti részvétel és pszichoszociális szempontból kiváló munkakörnyezet. Az Acciona átfogó terve ténylegesen hozzájárult a pozitív munkakörnyezet kialakításához, amelyben tisztelettel bánnak a munkatársakkal és amely hozzájárul az egészségük megőrzéséhez és a fejlődésükhöz. Mindez elősegítette az Acciona pozíciójának és fenntartható működésének megerősítését.

A pszichoszociális kockázatok megelőzésére szolgáló kollektív intézkedések alapja a vezetők szilárd elkötelezettsége az iránt, hogy egy tiszteleten, csapatmunkán és növekedésen alapuló vállalati kultúrát tartsanak fenn.

Különféle intézkedések a munkahelyi stressz megelőzésére különböző helyzetekben egy nemzetközi repülőgépgyártó vállalatnál

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Airbus, Franciaország
és Spanyolország

www.airbus.com



A probléma leírása

Az elmúlt években az Airbus számos új termékkel jelent meg a piacon, hogy továbbra is a repülőgép-gyártási ágazat éllovasa maradjon. Több száz fejlesztési projektet hajtott végre, amelyek célja a teljesítmény javítása és az új fejlesztések támogatása volt. Az optimalizáció a szervezeti változásokat, így például a fúziókat és a felvásárlásokat is érinti.

Annak érdekében, hogy elérjék a kívánt teljesítménynövekedést és egyúttal az érintett alkalmazottak ehhez szükséges továbbképzéséről is gondoskodjanak, alaposan meg kellett vizsgálni a változásoknak a munkakörülményekre és az alkalmazottak közérzetére gyakorolt hatását, és megfelelő változásmenedzsmentre és az alkalmazottak bevonására volt szükség.

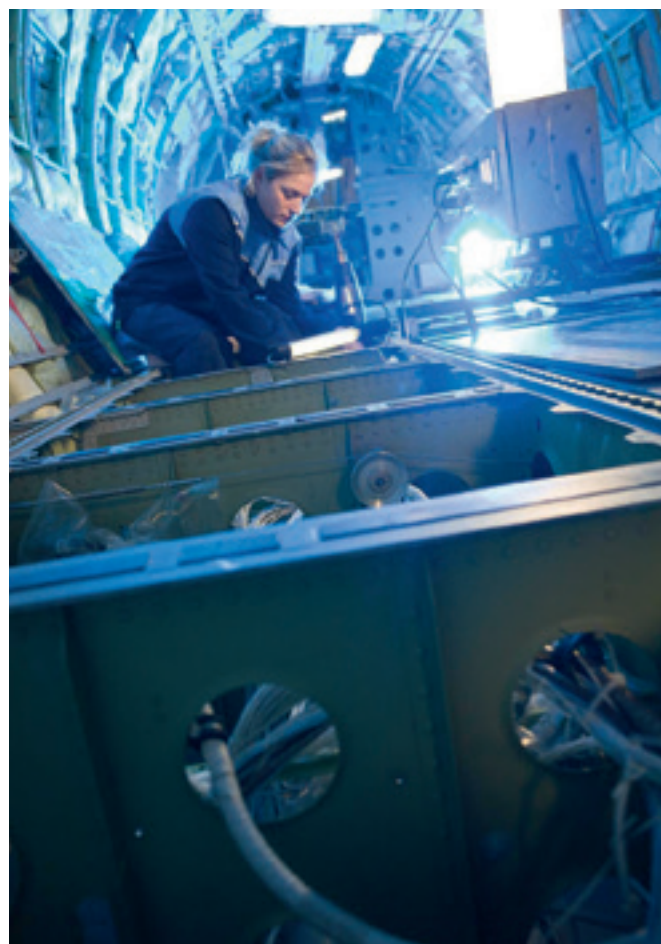
Ezenkívül a munkahelyi stressz megelőzés javítása is szükségessé vált, amit az Airbus Group szabályzati előírásai, valamint a helyi jogszabályok és eszközök kombinációjával értek el.

Bevezetett intézkedések

Airbus France

Az Airbus France olyan megelőzési módszertant dolgozott ki, amely a változások hatásainak kimerítő és részvételen alapuló értékeléséből áll, amely hatások pszichoszociális kockázatokhoz vezethetnek a vállalatban belül. A módszertan olyan fontos javaslatok kidolgozását is magában foglalja, amelyeket cselekvési tervvé alakítanak.

A folyamat első lépéseként egy ellenőrző listát alkalmaznak a teljes körű elemzést igénylő, a pszichoszociális kockázatok szempontjából jelentős projektek kiválasztására. Második lépésként egy, a változás hatásait áttekintő foglalkozást szerveznek, amelynek során a különböző szervezeti szinteken dolgozó résztvevők – egy strukturált kérdőív alapján – részletesen kifejezhetik az értékelt projekt vagy változás humán- és szociális jellegű kockázatait. A megbeszélést, amelyen a célokat, az érintett csoportokat és minden kapcsolódó eseményt vagy projektet megvitatnak, két szakképzett facilitátor irányítja. A változások munkakörülményekre (a munkaterhelésre, az önálló munkavégzésre és az alkalmazottak munkájának elismerésére) gyakorolt hatásairól szisztematikus értékelést végeznek. Ezzel párhuzamosan az



© Airbus Military, fénykép: Luis Olivas

alkalmazottak pszichoszociális kockázatoknak való kezdeti kitettsége is értékelhető. Az elkészített összefoglaló jelentés összegzi a feltárt főbb hatásokat, és ajánlásokat fogalmaz meg az egyes kockázatokra vonatkozóan. A projektvezető ezt követően cselekvési tervet készít az ajánlások alapján, amelyet ezután mintegy három hónap múlva felülvizsgál.

Ezt a módszert ez idáig körülbelül tizenöt alkalommal használták különböző projektek esetében, kezdve a repülőgép-összeszerelő műhely gyártósorától az informatikai osztály átszervezéséig.



©AIRBUS, fénykép: Hermann Jansen

Airbus Spain

Az Airbus Spain rendszeresen végez átvilágításokat, hogy azonosítsa a pszichoszociális kockázatoknak kitett csoportokat. Ezután a problémák meghatározása érdekében értékeli a csoportok helyzetét, és a kollektív korrekciós intézkedések kidolgozása céljából workshopokat és visszajelzésadásra szolgáló megbeszéléseket szervez. A kockázatot jelentő területek átvilágítással történő azonosítása megelőző intézkedésként szolgál; minimalizálja a lehetséges veszélyes helyzeteket és mérsékli a már meglévőket.

A kockázatnak kitett alkalmazottak azonosítása érdekében orvosi ellenőrzést is végeznek, ezenkívül a dolgozók szükség esetén a szakszervezeteken, a vezetőkön és a humánerőforrás-osztályon keresztül pszichológiai konzultációt is kérhetnek. A konzultáció személyes találkozók formájában, illetve weben keresztül történik (az utóbbi egy folyamatban lévő kísérleti projekt keretében).

Hat-nyolc hónap elteltével újraértékelik a helyzetet és az intézkedéseket. A vállalat emellett egy részletes fejlesztési intézkedéseket tartalmazó útmutatót is kidolgozott, amely számos különféle területen alkalmazható, és tulajdonképpen az említett módszer gyakorlati megvalósítását segíti elő.

Elért eredmények

Airbus France:

- Nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a változásmenedzsmentnek és azoknak a hatásoknak, amelyeket a pszichoszociális kockázatok gyakorolhatnak a projekt sikerére.
- Észrevehető, hogy viszonylag kevés időre, vagyis tizenöt személynek (vezetőknek és résztvevőknek) mintegy hat munkaóra van szüksége ahhoz, hogy érdemi előnyök mutatkozzanak meg.
- Az Airbus standard projektirányítási módszere mostantól egy sokkal szélesebb körű változásmenedzsmentet foglal magába, amely a pszichoszociális kockázatok megelőzésére is kiterjed.

Airbus Spain:

- Az alkalmazottak tudatosabbak a munkahelyi pszichoszociális kockázatok és lelki egészséget illetően.
- Az újraértékelést követően szinte valamennyi jelentésben javulás tapasztalható a részvételt és a munkaköri teljesítményt befolyásoló tényezők tekintetében.
- A módszert sikeresen kiterjesztették az egyéb területi egységekben működő munkahelyekre.
- A lehetséges intézkedések köre tovább nőtt, és az eljárás immár még több dolgozó munkáját könnyíti meg.

A változások munkakörülményekre (a munkaterhelésre, az önálló munkavégzésre és az alkalmazottak munkájának elismerésére) gyakorolt hatásairól szisztematikus értékelést végeznek.

Pszichoszociális kockázatok megelőzésére tett intézkedések egy nagy nemzetközi ipari vállalatcsoportnál

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Schneider Electric, Franciaország

www.schneider-electric.com

A probléma leírása

A villamosenergia-szolgáltatási ágazatban tevékenykedő Schneider Electric már 2002-ben felismerte a munkahelyi pszichoszociális kockázatok jelentőségét. A húsztelphelyen 20 000 munkavállalót foglalkoztató cég számára ez folyamatos kihívást jelent, és 2009 óta még módszeresebb megközelítést alkalmaznak a pszichoszociális kockázatok kezelése terén. Azonosítottak néhány olyan területet, ahol a pszichoszociális munkakörülmények és kockázatok az eddiginél nagyobb figyelmet igényelnek. A vezetőség ennek megfelelően intézkedéseket vezetett be a kérdéses területek problémáinak kezelésére.

Bevezetett intézkedések

A vállalat a meglévő belső személyzet és egyéb erőforrások felhasználásával egy, a megelőzésre épülő megközelítést vezetett be, amelyet a szociális partnerekkel kötött megállapodásban körvonalaztak. Arra jutottak, hogy az alkalmazottak egyes szervezeti szinteken játszott szerepének fontosságát egyáltalán nem kerül sokba elismerni. A pszichoszociális kockázatok módszeres értékelése (például egy közös munkacsoport által végzett mélyreható kockázateértékelések) központi eleme volt a stratégia sikerességének.

Minden telephelyhez megelőzési programot alakítottak ki, szükség esetén akár a szervezeti egység szintjén is

meghozva a megfelelő intézkedéseket. A programot úgy tervezték meg, hogy a dolgozók részvételén alapuló kockázateértékelési módszerrel azonosítsa a veszélyeket és mérje fel a kockázatokat. A program célja volt emellett, hogy képzést biztosítson a megelőzésben részt vevő személyzet számára egy közös nyelvezet kialakítása és a pszichoszociális kockázatok, többek között a kiégés kockázatának felismerése érdekében, valamint hogy olyan eszközöket fejlesszen ki, amelyekkel megelőzhető a zaklatás vagy az öngyilkosság kockázata, továbbá elősegíthető az érintett alkalmazottak munkában maradása.

Különbféle alkalmazotti csoportokra szabott képzési programot hoztak létre, hogy felhívják a figyelmet a pszichoszociális kockázatok veszélyeire és következményeire, valamint a megelőzésük fontosságára. A pszichoszociális kockázatok értékelését beépítették az egyes átszervezési projektek megtervezésébe is. A „Cool Site” program keretében ezenfelül ergonómiai fejlesztéseket hajtottak végre, hogy a munkahelyek felhasználóbarátabbak legyenek és javuljon a dolgozók életminősége.

A megállapodás felügyeletére egy bizottságot állítottak fel, amelynek feladatai közé tartozik a pszichoszociális kockázatok értékeléséből származó adatok összegzése is, hogy ez alapján az egész országra kiterjedő cselekvési terveket hozhassanak létre.



A biztonságért és egészségvédelemért felelős személyek közösen dolgoznak a munkahelyi életminőség javításán és a pszichoszociális kockázatok hatékony megelőzésén.



Elért eredmények

A Schneider Electric sikeresen mozgósította a munkavédelemért felelős személyeket – a vezetőket, a személyzeti osztályt, valamint a munkavédelmi bizottságot – csakúgy, mint a dolgozókat és képviselőiket, hogy együtt léphessenek fel a közös cél, a munkahelyi életminőség javítása érdekében.

Ez idáig számos vezető, munkavédelmi képviselő és alkalmazott részesült a pszichoszociális kockázatokkal kapcsolatos képzésben. A pszichoszociális kockázatok fontosságának tudatosítása 2015 egyik fő képzési témája.

A bevezetett intézkedések első eredményei azt mutatják, hogy a kiégésben szenvedő vezetők száma több mint 50%-kal csökkent.

Vállalati kezdeményezések bevezetése a stressz és a pszichoszociális kockázatok csökkentésére

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Cofely Italia SpA, Olaszország

www.cofely-gdfsuez.it

A probléma leírása

Sok más vállalathoz hasonlóan, amelyek megpróbálták kilábalni a gazdasági világválságból, a Cofely Italia építőipari vállalat is a termelési szintek magasán, ugyanakkor a költségek alacsonyan tartására kényszerült, aminek következtében nőtt a dolgozókra háruló munkateher. Egy vállalatfúzió nyomán a dolgozói létszám fokozatosan csökkent, és a megmaradt dolgozók bizonytalanok voltak jövőbeli kilátásaikat illetően. Mivel fennállt a lehetősége, hogy a fent említett tényezők egyre több hiányzáshoz és balesethez vezetnek, intézkedéseket tettek egy pszichoszociális szempontból megfelelő munkakörnyezet kialakítására.

Bevezetett intézkedések

2010-ben két külön értékelést végeztek a pszichoszociális kockázatok okainak azonosítására: egy munkahelyi stresszel kapcsolatos kockázatértékelést és egy, a munkahelyi környezetet vizsgáló felmérést. Mindkét értékelés megerősítette azt, hogy a vezetőségnek aktívabb szerepet kell vállalnia az egészségvédelmi és biztonsági kérdésekben, javítania kell a személyzettel való kommunikációját, és növelnie kell az alkalmazottak tudatosságát és részvételét ezen a téren. Az értékelések kiemelték a vállalat szervezeti felépítését javító kezdeményezések fontosságát is, elsődlegesen a vállalat vezetői és építésvezetői bevonásával.

A projekt sikere szempontjából nagyon fontosak voltak azok a munkakörülmények javítását célzó kezdeményezések, amelyek középpontjában a vállalat alkalmazottainak központi szerepe állt, és amelyek az egyéni jó közérzet, valamint a termelékenység és növekedés javítására irányultak. A lehetséges problémák vagy nehézségek azonosítási eszközeként megelőző helyszíni biztonsági ellenőrzéseket vezettek be, amelyek arra is szolgálnak, hogy közös megoldásokat találjanak, a munkakörülmények javítását célzó kezdeményezéseket indítsanak, és megerősítsék a helyes gyakorlatot. Az ellenőrzések során vizsgált szempontok között szerepelt a munkaszervezés, a munkakörnyezet és az elvégzett tevékenységek. Az egyik legnagyobb kihívást az alkalmazottak és a vezetők között fennálló korlátok lebontása jelentette, amihez a kölcsönös bizalom légkörét kellett megteremteni.

A Cofely Italia felismerte, hogy a kommunikáció milyen alapvető és központi jelentőséggel bír. Az alkalmazottak felé irányuló kommunikáció sokkal hatékonyabbá vált a vezetők egyre aktívabb részvételének és annak köszönhetően, hogy szervezeti pozíciójukból kilépve egyre többször fordultak meg az üzemben az operatív tevékenységek során. A vezetők ezen elkötelezettsége az összes alkalmazott részvételével és bevonásával együttesen hozzájárult ahhoz, hogy a vállalat egy proaktívabb szemléletet és közös megelőzési kultúrát alakítson ki.

Az intézkedéseket 2014-ben két megelőző egészségvédelmi kezdeményezés követte: az idősebb alkalmazottak szív- és érrendszeri szűrése, valamint egy telefonos szolgálat létrehozása, amely tanácsadást és pszichológiai támogatást biztosít. Az alkalmazottak mindkét szolgáltatást ingyenesen igénybe vehetik.





Elért eredmények

- A balesetek száma 85%-kal csökkent 2010 és 2013 között.
- A megelőző biztonsági ellenőrzések száma 208-ról 438-ra emelkedett 2011 és 2013 között. Jelentős mértékben (mintegy 80%-kal) csökkent a nem biztonságosnak ítélt viselkedéssel jellemezhető esetek száma.
- Egy 2013-as felmérés szerint az alkalmazottak közel 5%-a jelölte meg a „Csak kismértékben” vagy „Egyáltalán nem” választ azzal az állítással kapcsolatban, hogy „Szeretek a jelenlegi munkakörnyezetben dolgozni”. 2010-ben ez az arány 30% volt. A felmérés azt is megállapította, hogy az alkalmazottak sokkal motiváltabbak és elkötelezettebbek a vállalat iránt, és sokkal nagyobb mértékben vannak tisztában a vállalatnál betöltött szerepükkel.

A projekt sikere szempontjából nagyon fontosak voltak azok a munkakörülmények javítását célzó kezdeményezések, amelyek középpontjában a vállalat alkalmazottainak központi szerepe állt.

Átfogó program a pszichoszociális kockázatok megelőzésére a közigazgatási ágazatban

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Közigazgatási HR-hivatal, Miniszterelnöki Hivatal, Málta

opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx

A probléma leírása

Több részlegnél is hasonló problémák voltak tapasztalhatók: egyre több betegszabadság, nagyobb személyzeti fluktuáció, valamint nagy munkaterhelés és elvárások. Kiderült, hogy a pszichoszociális kockázatok tekintetében nem végeztek elegendő kockázátértékelést, és a megfelelő intézkedések is elmaradtak.

Bevezetett intézkedések

A máltai államigazgatás a szervezet minden szintjén, a vezetőktől a dolgozókig kezelni kívánta a pszichoszociális kockázatokat.

A személyzeti osztály jól felépített alkalmazotti támogató programot hozott létre azzal a céllal, hogy azonosítsák, illetve megfelelő ellenőrző intézkedések kidolgozásával és bevezetésével elejét vegyék a pszichoszociális kockázatoknak. A pszichoszociális kockázatok megelőzésére épülő program a kockázátértékelések végrehajtása és a célzott ellenőrző intézkedések bevezetése mellett tanfolyamokat, szemináriumokat, információs szolgáltatásokat és tanácsadási szolgáltatásokat is tartalmaz. A program kiemelten kezelte az elsődleges beavatkozási szinteket, többek között a munkahelyi stresszel és a zaklatással kapcsolatos szabályzatok bevezetését, ezenfelül a másodlagos (képzés és figyelemfelhívás) és harmadlagos (egyéni támogatás) beavatkozási szintekkel is foglalkozott.

Elsőként az összes minisztériumnál elvégezték a pszichoszociális kockázatok értékelését, hogy adatokat gyűjtsenek a pszichoszociális kockázatokról és az alkalmazottak közérzetére gyakorolt hatásokról. Ennek során a formális kérdőívek mellett részben strukturált egyéni interjúkat és fókuszcsoportokat alkalmaztak.

Ezt követően került sor a képzési kezdeményezések megszervezésére. Első lépésként 32 órás képzést tartottak a felső vezetőknek a pszichoszociális kockázatokról: ennek során az elsődleges kockázátértékelésekből származó adatok bemutatására és megvitatására is sor került. Az összesen tíz általános tájékoztató mellett programindító



konferenciát is tartottak, ahol bemutatták a vezetőknek az új programot és szolgáltatásokat. Ezt a középvezetőknek tartott 33 figyelemfelhívó, valamint az alkalmazottaknak tartott több mint 300 hasonló esemény követte, amelyek a munkahelyi stressz, a lelki egészség és az egyéb pszichoszociális kockázatok témáival foglalkoztak.

A program lezárásaként tanácsadási szolgáltatást hoztak létre azoknak az alkalmazottaknak, akiknél munkahelyi és/vagy személyes problémák, többek között a stressz miatt romló munkateljesítmény volt tapasztalható. A szolgáltatás népszerűsítésére tájékoztatókat szerveztek, és szórólapokon is hirdették azt.



Elért eredmények

Egyértelmű, hogy mind az alkalmazottak, mind a vezetők körében javult a munkahelyi pszichoszociális kockázatokkal és stresszel kapcsolatos tudatosság. A változás ugyan nem számszerűsíthető, de érzékelhető az egyes részlegektől és maguktól az alkalmazottaktól érkező, a munkahelyi pszichoszociális kockázatokkal kapcsolatos segítségkérések számából.

A képzés kiértékelése során a résztvevők többsége arról számolt be, hogy elégedett a kezdeményezésekkel, és további tájékoztató alkalmak szervezését javasolták. Az alkalmazottak többsége azt is elmondta, hogy nagyon elégedett a tanácsadási szolgáltatással, és munkatársainak is ajánlaná.

Pszichoszociális kockázatértékeléseket végeztek az összes minisztériumnál, hogy adatokat gyűjtsenek az alkalmazottak általános közérzetéről, és hogy megelőző intézkedéseket dolgozzanak ki.

A pszichoszociális kockázatok preventív kezelésének szervezeti megközelítése

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Portugál Onkológiai Intézet (Porto)¹, Portugália

www.ipoporto.min-saude.pt

A probléma leírása

A Portóban szakkórházként működő Portugál Onkológiai Intézet komplex felépítésű szervezet, amely számos szakmai csoportot és szolgálatot foglal magában. Az intézet számára nagy kihívás, hogy a szervezet egészében hatékonyan megelőzze a pszichoszociális kockázatokat, többek között a stresszt, a kiégést, az érzelmi nyomást, a munkahelyi erőszakot és a zaklatást.

Bevezetett intézkedések

Az intézet kockázatkezelési módszere a megelőzés és az egészségfejlesztés szervezeti megközelítésére épül. A kockázatkezelést a szervezet stratégiai funkciójának tekintik.

Az intézetnél a munkahelyi pszichoszociális kockázatok kezelésére bevezetett általános keretrendszer alapjául a módszeres kockázatértékelés szolgál. A kockázatértékelési folyamatot minden munkakör esetében elvégzik. A fő pszichoszociális kockázatok azonosítása és a javasolt pszichoszociális beavatkozási tervet tartalmazó értékelő jelentés készítése egy általános értékelő kérdőív segítségével történik, az eredményeket pedig egy fókuszcsoport vitatja meg.

A pszichoszociális kockázatok megelőzését célzó írásbeli szabályzatok biztosítják a vezetőség elkötelezettségét, valamint a vezetők és a dolgozók részvételét a megelőzési folyamatban. A szervezet 80 kockázatkezelési területre van felosztva, az egyes területeket a helyi kockázatkezelési vezető koordinálja. Az egyes részlegek pszichoszociális kockázatainak kezelésével kapcsolatos tevékenységek irányításáért a középvezetők felelősek. Mind a vezetők, mind a dolgozók részt vállalnak a kockázatkezelési tevékenységekben, többek között az ötletbörzékben, a fókuszcsoportokban, a kérdőívek kitöltésében, az egészségfejlesztési igények felmérésében, valamint az

egészségvédelmi és képzési tervek kidolgozásában. Éves képzési tervet is készítettek, amely tartalmazza a pszichoszociális kockázatok megelőzésével kapcsolatos intézkedéseket. Emellett rendszeresen küldenek ki hírleveleket és jelentéseket.

A pszichoszociális kockázatok megelőzése és az egészségfejlesztő tevékenységek végrehajtása munkahelyi pszichológus, valamint szükség esetén foglalkozás-egészségügyi orvos és munkavédelmi szakember bevonásával történik. A legösszetettebb esetekkel pszichológus vagy más külső szakértő foglalkozik.

Többféle kezdeményezés – például dohányzásellenes kampányok, munkaidő közbeni testmozgást népszerűsítő programok, valamint helyi sportlétesítményekkel való partnerségi programok – keretében hívják fel a dolgozók figyelmét egészségük megőrzésére.



Az intézetnél a munkahelyi pszichoszociális kockázatok kezelésére bevezetett általános keretrendszer alapjául a módszeres kockázatértékelés szolgál.

¹ A bevezetett intézkedéseket a kórház vezetőségében helyet foglaló J. Aguiar Coelho professzor közreműködésével dolgozták ki, aki Portgáliában közismert úttörője a stressz és a pszichoszociális kockázatok megelőzését célzó kórházi gyakorlatok tanulmányozásának, terjesztésének és bevezetésének.

Elért eredmények

- 2006 óta 25 kockázatértékelést dolgoztak ki a pszichoszociális kockázatokra vonatkozóan. Emellett több munkahelyi egészségvédelmi projektet is létrehoztak.
- 2010 óta 57 képzési eseményre került sor a pszichoszociális kockázatok kezelésének témakörében.
- A kórház csökkenést tapasztalt a hiányzások és a stressz mértéke terén.
- Mivel a problémákat megoldják – ahelyett, hogy a szőnyeg alá söpörnék –, a dolgozók elégedettebbé váltak a munkájukkal, a pszichoszociális munkakörnyezet pedig javult.



Pszichoszociális kockázatok hatékony kezelése egy petrolkémiai vállalatnál

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Slovnaft, a.s., Szlovákia

slovnaft.sk/sk

A probléma leírása

A petrolkémiai ágazatban működő Slovnaft dolgozói nap mint nap vezérlőrendszerek és gépek irányítását végzik. A vállalat célul tűzte ki, hogy azonosítsa azokat a munkaköröket és tevékenységeket, amelyek nem csak az alkalmazottak egészségére, hanem a vállalat általános teljesítményére nézve is kockázatot jelentenek. Sok súlyos ipari baleset hátterében emberi hiba áll; a pszichoszociális kockázatok módszeres felmérésével a Slovnaft az emberi hibák lehetőségének csökkentését tűzte ki célul, hogy megelőzze a baleseteket és a stresszel összefüggő egészségügyi problémákat.

Bevezetett intézkedések

A Slovnaft 2012-ben indította el COHESIO (Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum) elnevezésű projektjét, amely három fő területre fókuszált: a stresszkezelésre, a több műszakban végzett munkára, valamint az ergonómiára. Az első területen a cél a pszichoszociális kockázatok kiküszöbölése vagy minimálisra csökkentése, a termelékenység javítása, valamint a pszichoszociális kockázatok kedvezőtlen hatása miatti betegszabadságok csökkentése volt.

A munkahelyi egészségvédelmi szolgáltatóval együttműködésben nyolc termelési egység összesen 800 alkalmazottjánál végezték el a pszichoszociális kockázatok értékelését.

A preventív módszer bevezetése a vezetőség teljes támogatásával és az alkalmazottak részvételével történt: a dolgozók is részt vállaltak az egészségvédelmi célú

tevékenységekben, és tisztában vannak ezek fontosságával a munkavégzés szempontjából.

A projekt egyik fő célja az olyan, kockázattal járó munkakörök és tevékenységek azonosítása volt, amelyeknél az emberi tényező fontos szerepet játszik. Nem megfelelő kezelésük esetén az alkalmazottak élete és egészsége, a közelben élő lakosság, a környezet és maga a vállalat is veszélybe kerülhet. Gyakorlati vészhelyzet-szimulációs képzések megtartásával igyekeztek csökkenteni a különféle helyzetekben fellépő stressz előfordulásának valószínűségét és javítani a dolgozók felkészültségét. Emellett azt is megvizsgálták, hogy mennyire kényelmesek az egyéni védőeszközök.

Stresszkezelési szemináriumot is szerveztek, hogy az alkalmazottak jobban megismerjék ezt a kérdéskört. Az egynapos képzések során az adott témakör alapvető ismereteinek átadása mellett többek között a kommunikációs készségeket és a stresszkezelési stratégiákat is fejlesztették.

Ezenfelül preventív ellenőrzésekre – átfogó, célzott orvosi vizsgálatokra és pszichológiai vizsgálatokra – is sor került.

Egészségfejlesztő tevékenységeket is szerveztek (pl. Pilates órákat), és sportklubokat indítottak, hogy ösztönözzék a rendszeres testmozgást a dolgozók körében. Az egészséges élelmiszereket népszerűsítő programban táplálkozási szakember vizsgálta meg a személyzeti étkezőben felszolgált ételeket, és egészséges alternatívákat javasolt a menühöz.





Elért eredmények

Az alkalmazottak a gyakorlati vészhelyzet-szimulációs képzést tartották a leghasznosabb képzésnek. A vészhelyzet-szimulációs teszteszköz négy éve történt bevezetése óta két valódi vészhelyzet fordult elő, és a gépkezelők arról számoltak be, hogy hatékonyabban tudtak fellépni azokkal szemben. A munkahelyi biztonság felmérése során az alkalmazottak háromnegyede elégedettségét fejezte ki az elvégzett tevékenységekkel kapcsolatban.

A vállalatnál a sérülések és a betegszabadságok száma is csökkent.

Az alkalmazottak elégedettebbek az egyéni védőeszközök kényelmesebbé tételét célzó fejlesztéseknek köszönhetően.

A gyakorlati vészhelyzet-szimulációs képzés csökkentette a stresszel járó helyzetek előfordulásának valószínűségét, és a dolgozók készségeit is javította.

Kitűnő munka! Erőfeszítések a dolgozók munkahelyi közérzetének javítására

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

Satakuntai Klinika, Finnország

www.satshp.fi

A probléma leírása

A szociális és egészségügyi területen technikai, takarító, élelmezési és adminisztratív személyzet dolgozik az egészségügyi szakemberek, így például az orvosok és ápolók mellett. Az ezen foglalkozási csoportokra jellemző különböző munkavégzési kultúrák, valamint a munkavégzés helyszínének régióbeli eloszlása megnehezítette a 3600 főt foglalkoztató Satakuntai Klinika számára, hogy átfogó intézkedéseket dolgozzon ki az alkalmazottak jó munkahelyi közérzetének biztosítására.

Bevezetett intézkedések

2008-ban a Satakuntai Klinika elindított egy holisztikus megközelítésen alapuló munkahelyi jólléti programot „Good work!” (Kitűnő munka!) címmel, amely négy területre koncentrált: produktív vezetés, a tudás biztosítása, sikeres munkaközösség, valamint motiváló és tartalmas munkavégzés.

A program első szakaszában (2008–2010) számos személyzeti, munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi iránymutatás frissítésére került sor. A második szakaszban (2011–2013) minden osztály saját jólléti munkatervet dolgozott ki. A jelenlegi szakaszban (2014–2016) a munkaszervezés és -folyamatok kerültek középpontba, felismerve, hogy a munkahelyi jó közérzet igazából a jó munkaszervezés eredménye, azt külön létrehozni nem lehet.

A strukturális tényezők, például a vezetés, a tudásmenedzsment, a zökkenőmentes eljárások, a jó munkahelyi légkör és a munkakörnyezet javítása a vezető pozíciókat betöltő munkatársak felelőssége. Ezek kezelésére különféle eszközöket és eljárásokat dolgoztak ki. Az alkalmazottak hozzájárulása azonban ugyanolyan fontos. Az alkalmazottakat arra bátorítják, hogy fejlesszék képességeiket és éljenek a tanulási lehetőségekkel.

A munkaszervezést javító és a munkahelyi biztonság és egészségvédelem kultúrájának előmozdításával kapcsolatos egyéb intézkedések között szerepel a belső kommunikáció fejlesztése, az osztályok támogatása a változások során, valamint munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi intézkedések bevezetése az egyes osztályokon. A munkaalkalmassági működési modellt, amely a részmunkaidőre alkalmas dolgozókra összpontosít, a korai nyugdíjazások megelőzése érdekében dolgozták ki. A vezető pozíciót betöltő munkatársak vezetései, valamint a tudásfejlesztést elősegítő képzésen vettek részt. Kidolgoztak egy eljárást a munkahelyi problémák megoldására is: a nehéz helyzeteket közösen, együttműködve oldják meg.

2014-ben kampányt indítottak a munkahelyi aktivitás ösztönzésére, amelynek célja, hogy növelje a személyzet fizikai aktivitását. A kampány a dolgozók fizikai állapotának alapszintű felméréssel kezdődött. A programra több mint 1500-an jelentkeztek.





Elért eredmények

- A betegség miatti hiányzások mértéke 9,1%-kal csökkent 2013 és 2014 között (ez mintegy 1,5 millió eurónyi költségmegtakarítást jelent).
- A munkaalkalmasságon alapuló munkaszervezés csak 2013-ban több mint nettó 1 millió euró költségmegtakarítással járt.
- Évente mintegy 25%-kal csökkent a munkahelyi balesetek száma.
- Az alkalmazottak körében végzett felmérés szerint javult a munkával való elégedettség.

A munkahelyi jó közérzet a jó munkaszervezés eredménye, azt külön létrehozni nem lehet.

Átfogó megközelítés a pszichoszociális kockázatok kiküszöbölésére

ELISMERÉSBEN RÉSZESÜLT

TOFAŞ gyár, Bursa, Törökország

www.tofas.com.tr

A probléma leírása

A gépjárműgyártó TOFAŞ tudja, hogy a nem megfelelő munkakörülmények, a rossz berendezések és a kevés fizikai aktivitás veszélyt jelent az alkalmazottak testi és lelki egészségére. A vállalat megfelelő és kellemes munkahelyi környezetet igyekezett kialakítani, és javítani kívánta alkalmazottai egészségi állapotát.

Bevezetett intézkedések

A TOFAŞ átfogó programot hozott létre „Elégedett alkalmazottak” elnevezéssel, amely az alkalmazottak egészségi állapota és jó közérzete mellett a munkakörnyezetre és az alkalmazottak tevékenységeire is kiterjed. Felismerték, hogy a végső cél, vagyis hogy az alkalmazottak egészségesek és elégedettek legyenek, nem érhető el a vezetőség folyamatos támogatása nélkül.



A program stresszelemzési komponensének célja a munkahelyi stresszel kapcsolatos problémák nyomon követése volt. Az eredményeket különbizottságok vitatták meg, ami alapján a vállalat megtervezte a problémákat enyhítő tevékenységeket, és végrehajtotta a szükséges adminisztratív lépéseket. A munkateher csökkentésében jelentős szerepet játszó fejlesztéseket – amelyek középpontjában többek között a munkatempó figyelemmel kísérése és kiigazítása állt – a felső vezetés támogatásával valósították meg azzal a céllal, hogy stresszmentes munkahelyi környezetet teremtsenek.

A program „Kellemes életterek” (Happy Living Spaces) elnevezésű elemének célja, hogy jobb munkahelyi körülményeket teremtsen az alkalmazottak számára. Ergonómiai fejlesztések és számos szolgáltatás/létesítmény szolgálja az alkalmazottak kényelmét, így például rekreációs területek, egy bevásárlóközpont és egy kis mozi.

Ezenkívül egy egyedi igényekre szabott szoftver segíti az alkalmazottakat kizökkenteni a munkahelyi rutinból, így minimalizálva a munkahelyi stresszt. Minden műszak ötperces relaxációs és a munkára felkészítő gyakorlatokkal kezdődik. Ezenkívül az önkéntesek munkájának köszönhetően tizenegy rekreációs klub és kilenc sportklub is alakult. Mindezek színesebbé teszik az alkalmazottak közösségi és kulturális életét, hozzájárulnak a részvétel növeléséhez, ösztönzik a kreatív gondolkodást és új kapcsolatokat teremtenek.

Végül pedig az alkalmazotti segítségnyújtási szolgálat részeként lelki egészségi kérdésekben jártas szakemberek nyújtanak tájékoztatást és tanácsadást a nap huszonnégy órájában, a hét minden napján. A szolgáltatást a tervek szerint nem csak az alkalmazottak, hanem családtagjaik is igénybe veszik majd. A szolgáltatás célja, hogy átsegítse az alkalmazottakat a nehezebb időszakokon, miközben továbbra is képesek elvégezni munkájukat.



Elért eredmények

Megfigyelték, hogy összességében javult az alkalmazottak általános közérzete, csakúgy, mint a termelékenység és a minőség. Ezenkívül csökkent az egészségi problémák, munkabalesetek és emberi hibák száma.

Az alkalmazottak visszajelzései igazolják, hogy az intézkedések sikeresek voltak. A lelki és testi egészséget befolyásoló tényezők kezelése jó úton halad, és minimálisra csökkent a stresszből fakadó és pszichoszociális problémák kockázata.

A munkából adódó feszültség csökkentése és a megfelelőbb munkakörülmények, valamint a közösségi kapcsolattartásra és az egészségfejlesztésre biztosított lehetőségek eredményeképp az alkalmazottak egészségesek és elégedettek.



HOGYAN JUTHAT HOZZÁ AZ EURÓPAI UNIÓ KIADVÁNYAIHOZ?

Ingyenes kiadványok:

- egy példány:
az EU-könyvesbolton (EU Bookshop) keresztül (<https://bookshop.europa.eu/hu/home/>);
- több példány, valamint plakátok, térképek rendelése:
az Európai Unió képviselőin keresztül (http://ec.europa.eu/represent_hu.htm);
nem uniós országokban a küldöttségektől (http://eeas.europa.eu/delegations/index_hu.htm);
a Europe Direct szolgáltatáson keresztül (http://europa.eu/europedirect/index_hu.htm) vagy a 00 800 6 7 8 9 10 11 telefonszám tárcsázásával (ingyenesen hívható az EU egész területéről) (*).

(*) A legtöbb hívás és a megadott információk ingyenesek (noha egyes mobiltelefon-szolgáltatókon keresztül, telefonfülkéből és hotelekből a számot csak díjfizetés ellenében lehet hívni).

Megvásárolható kiadványok:

- az EU-Bookshopon keresztül (<https://bookshop.europa.eu/hu/home/>).

A 2014–15-ös, az „Egészséges munkahelyek – Kezeljük a stresszt!” című „Egészséges munkahelyek” kampány kiemeli a munkával kapcsolatos stressz és egyéb pszichoszociális kockázatok felismerésének fontosságát. Arra ösztönöz, hogy ezeket a kockázatokat az egészséges munkahelyek fenntartására vonatkozó integrált megközelítés részeként kezeljék.

Pszichoszociális kockázatok minden munkahelyen előfordulnak, de kevés erőforrás ráfordításával is eredményesen kezelhetők. A kampány biztosítja a munkával kapcsolatos stressz és a pszichoszociális kockázatok hatékony kezeléséhez szükséges támogatást, útmutatást és eszközöket.

Az **Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA)** működésének célja, hogy Európát olyan helyé alakítsa, ahol biztonságosabban, egészségesebb körülmények között és hatékonyabban lehet dolgozni. Az Ügynökség megbízható, kiegyensúlyozott és pártatlan biztonsági és egészségvédelmi információkat kutat, fejleszt és terjeszt, továbbá páneurópai figyelemfelkeltő kampányokat szervez. Az Európai Unió által 1994-ben alapított, bilbaói (Spanyolország) székhelyű ügynökség az Európai Bizottság, a tagállamok kormányai, a munkaadói és munkavállalói szervezetek képviselői, valamint az Unió tagállamaiból és azokon kívülről érkező vezető szakértők számára biztosít közös fórumot.

Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, SPANYOLORSZÁG
E-mail cím: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>

