

Előszó

A sorban 4. tájékoztató kiadványunk témája a munkahelyi relaxáció lehetőségeinek megteremtése, a munkaszervezési lehetőségek ismertetése, akár egészségmegőrző cégek segítségének bevonásával. Bevezetésként a munkahelyi stressz témakörét járja körbe, hiszen ez jelenti az egyik legnagyobb egészségügyi és biztonsági kihívást, mivel a munkavállalók legalább egynegyedét érinti, a munkahelyi hiányzások és az elvesztett munkanapok 50–60%-a is ennek tudható be. Bemutatja a munkahelyi stressz különböző okait, és ezek negatív következményeit. Ez alapján kifejti a munkahelyi relaxációs lehetőségek széles sorát, mint például a pihenőszobáét, aminek küldetése, hogy az inspiráló munkakörnyezet pozitívan befolyásolja a dolgozók teljesítményét. A munkahelyi sport tekintetében példákkal szolgál arra vonatkozóan, hogy a munkáltató hogyan is tudja a sport világot bevonni a mindennapokba, felhívja a figyelmet ennek fontosságára és szükségességére. Ismerteti a munkahelyi egészségügyi szolgáltatások formáit. Közük az egészségügyi irodai masszázs és a munkahelyi gyógytorna bevezetésének lehetőségét. Egyéb stresszoldó megoldásként felveti még a munkahelyi gyermekfelügyelet, vagy akár az állatbarát munkahelyek lehetőségét is, hiszen ezek mind-mind stresszcsökkentő, termelékenység-növelő megoldásoknak bizonyulnak. Számba veszi



az egészséges táplálkozásra ösztönző munkahelyi programokat, a munkahelyi egészségfejlesztéseket, amik olyan modern vállalati/intézményi stratégiák, amelyek megcélozzák, hogy a betegségeket a munkahelyen előzzék meg, növeljék az egészségesség lehetőségeit és a munkahelyi jólétet. Ilyen munkahelyi programok lehetnek az egészségszűrő programok, a gyümölcsnapok, az egészséges táplálkozásra ösztönző előadások. Felhívja a figyelmet a dohányzásról való leszoktatás fontosságára, leszoktató programok megszervezésére és lebonyolítására. Mivel a dohányzó emberek is általában mindennapi életük közel egyharmadát munkahelyükön töltik, leghatásosabb megoldás a szenvedélytől való megszabadulás támogatására a munkahelyeken történő csoportos tréning. Betekintést nyújt a munkahelyi leszokást segítő programok három fő lépésébe, amelyek hatékonyak lehetnek a dohányzásról való leszoktatás során. Végül a konfliktuskezelési technikákat tárgyalva rávilágít a munkahelyi konfliktusok kialakulásának okaira, valamint a konfliktusok kezelésének módjaira. Ez alapján áttekintést ad a különböző megoldási formákra, mint például a konfliktuskezelő beszélgetések, meditáció, valamint a konfliktuskezelő tréningek.

Tartalom

Előszó.....	1
1.) A munkahelyi relaxáció lehetőségének megteremtése	4
1.1.) A munkahelyi stressz.....	4
1.2.) A munkahelyi relaxáció lehetőségei.....	14
2.) Az egészséges táplálkozásra ösztönző munkahelyi.....	35
programok	
2.1.) Az egészségszűrő programok.....	38
2.2.) Munkahelyi gyümölcsnapok, egyéb egészséges.....	39
táplálkozásra ösztönző szempontok	
3.) A dohányzásról leszoktató programok	40
4.) Konfliktuskezelési technikák	43
4.1.) Bevezetés.....	43
4.2.) A munkahelyi konfliktusok kialakulásának okai	43
4.3.) A munkahelyi konfliktusok kezelése	47
4.4.) A mediáció, mint konfliktus megoldási formája	50
4.5.) A konfliktuskezelő beszélgetések felépítése.....	54
4.6.) A konfliktuskezelő tréningek	56



1.) A munkahelyi relaxáció lehetőségének megteremtése

1.1.) A munkahelyi stressz

A munkahelyi stressz jelenti az egyik legnagyobb egészségügyi és biztonsági kihívást, mivel a munkavállalók legalább egynegyedét érinti, a munkahelyi hiányzások és az elvesztett munkanapok 50–60%-a is ennek tudható be. A WHO Alkotmányában meghatározott egészség fogalma napjainkra jelentősen átalakult. A munka világához az egészség szociológiai meghatározása áll a legközelebb, amely szerint az egészség nem csupán életcél, hanem a mindennapi élethez szükséges erőforrás és olyan optimális képesség, amelynek a révén hatékonyan el tudjuk látni társadalmi szerepeinket, ami-re szocializálva vagyunk.

Egészség nem létezik lelki (mentális) egészség nélkül.

A WHO a tíz legfontosabb egészségi veszély között tartja számon a munka világának változásait is, ami az egyre nagyobb munkahelyi megterheléssel, az új kockázatokkal és az általuk



Munkahelyi stressz, illusztráció

kiváltott elváltozásokkal (panaszok, tünetek, betegségek) hozhatók kapcsolatba.

Az ILO főbb stratégiai alapelvei között hangsúlyozza, hogy a munka világában jelentkező új kihívásoknak – a hagyományos (klasszikus) munkahelyi hatások és egészségkárosító kóroki tényezők mellett – egyre nagyobb szerep jut. A fokozott pszichés terhelést okozó hatások és a pszichoszociális kóroki tényezők nem csak a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztetik – és különböző rendellenességeket okozhatnak – hanem szervezeti (munkahelyi) és társadalmi szinten is éreztetik hatásukat. Az egyre növekvő új kockázatok megfelelő munkahelyi kezelése ezért lett napjaink egyik jelentős munkavédelmi kihívása. Az Európai Unió 27 tagállamának 235 millió főt meghaladó munkavállalójának jelentős hányada van kitéve a munkájával összefüggő – a készenléti feszültség, az információs terhelés és a jelentős érzelmi hatás miatt – fokozott pszichés terhelésnek, valamint a munkafeltételekkel, munkakörülményekkel, a munkakörnyezettel és a munkaszervezéssel kapcsolatos pszicho-szociális egészségkárosító tényezőknek. Az általuk kiváltott egészségi és biztonsági kockázatokat gyűjtőnéven pszichoszociális kockázatoknak nevezik. Kiemelt jelentőségüket az adja, hogy a munkahelyi stressz kiváltó tényezői lehetnek. Az EU Bizottság ügynökségei – mint az EU-OSHA Kockázatfigyelő Központjának ESENER fel-



mérése vagy az EUROFOUND általi EWSC jelentések – mellett az EUROSTAT és mások adatai is megerősítik, hogy az európai közösség munkavállalóinak 25–28%-a munkahelyi stressznek van kitéve (a munkahelyi erőszakot és a munkahelyi zaklatást is beleértve). A pszichoszociális problémákat döntően a fokozott pszichés terhelés és a pszichoszociális kóroki tényezők okozzák. A pszichoszociális kockázatok is a munkavállalók megterhelés-igénybevétele alapján – a kockázatbecslés módszerei szerint – ítéltethők meg. A munka világának pszichoszociális kockázata alatt a munkatervezésnek, a munkaszervezésnek, illetve a munka vezetésének olyan szempontjai, valamint azok szociális és környezeti összefüggései értendők, amelyek pszichés, szociális és fizikai ártalmakat okozhatnak. A pszichoszociális kockázatok forrásai között kitüntetett szerepe van a nem megfelelően tervezett:

a) munkafeladatnak: a jelentős munkateher, a túl sok vagy intenzív munka, a magas elvárások és a teljesítménykényszer miatt; monoton munkavégzés; képzettségi és képesítési problémák stb.

b) munkaszervezetnek/munkafolyamatnak: a foglalkoztatás bizonytalansága, az atipikus munkaszerződések, a munkafeladatok állandó változásai, az időkényszer, a gyakori túlmunka és a hosszú munkaidő, az éjszakai vagy műszakos munka, a karrier lehetőségének hiánya stb.

c) szociális-feltételeknek: nem megfelelő/alkalmatlan vezetés és az állandó vezetőváltás, a gyakori munkahelyi konfliktusok a munkatársakkal és a vezetőkkel, a társas kapcsolatok hiányosságát, a munkahelyi erőszak vagy zaklatás, a nem megfelelő támogatás, képzés, tájékoztatás és beleszólási lehetőség hiánya stb.

d) munkafeltételeknek és munkakörnyezetnek: a zaj és a rezgés, a munkahelyi légtérszennyezés, a nem optimális klíma, megfelelő munkaeszközök- berendezések és egyéni védőeszközök hiánya, zavar az információáramlásban, valamint nem megfelelő szoftver és ergonómia, elégtelen pihenőidő, nem megfelelő pihenőhely és szociális helyiségek stb.



Munkahelyi kimerültség, illusztráció



A munkahelyi stressz értelmezése megkívánja, hogy magát a stressz fogalmát ismerjük. Selye János közel nyolcvan évvel ez- előtti kutatásai alapozták meg a stressz elméletét. Felfedezésének lényege és újszerűsége abban állt, hogy a stresszt különböző kör- nyezeti tényezőkre (stresszorokra) adott nem-specifikus válasz- ként, védekezési és alkalmazkodási reakcióként írta le, továbbá elsőként mutatott rá a test és a psziché közötti meghatározott kapcsolatokra is. Fontos hangsúlyozni, hogy a stressz önmagában nem tekinthető kórosnak, hiszen a stresszorok az ember életében mindenütt jelen vannak, motivációt jelentenek, és cselekvésre inspirálnak. A stressz, noha elsődlegesen pszichológiai tényező- ként tartják számon, az emberek fizikai állapotát is befolyásolja. A stressz akkor jelent/jelenthet veszélyt, ha hosszú időn keresztül meghalad egy bizonyos – egyénenként változó – szintet, és emi- att az egyének egészségét és biztonságát veszélyezteti, és/vagy a szervezetek szintjén is jelentkezik a negatív hatása. A stresszt te- hát az egyén és a környezete közötti nagy feszültség miatt alakul ki. Stressz akkor jön létre az egyéneknél, ha úgy érzik, hogy a ve- lük szemben állított elvárások, és az ezeknek való megfeleléshez rendelkezésre álló források nincsenek arányban. A munkavállá- lók fizikai, idegrendszeri és pszichológiai adottságaiknak meg- felelően képesek a munkavégzés terhelő hatásait kompenzálni,

illetve megfelelő határok között – lehetőleg optimális szinten – tartani a munka elvégzése érdekében. Munkahelyi stressz kialakulása általában akkor tapasztalható, ha a munkavégzés során a munkavállalókkal szemben támasztott követelmények tartósan meghaladják a dolgozók meglévő képességeit, a velük szemben támasztott elvárásokat, vagy a követelmények teljesítéséhez nem állnak a rendelkezésünkre a megfelelő források és eszközök. Emiatt a munkavégzés követelményeivel nem tudnak megbirkózni, megküzdenni. Az egyének azonban ugyanazon stressz-kiváltó tényezőkre eltérően reagálnak. A hosszan tartó stressz (tartós és jelentős feszültségforrás) biztonsági és egészségügyi kockázatot jelent, a mentális és fizikai egészség romlásához, illetve munkabaleset kialakulásához vezethet. Következmenyei egyéni és szervezeti szinten egyaránt mérhetővé válnak. Az egyén egészségi és baleseti kockázata ugyanis egyenesen arányos a terhelő tényezők nagyságával, és fordítva arányos a terhelhetőségével. A munkahelyi szervezet (a munkáltató) szintjén jelentkező hatások – mint pl. a hiányzások, a munkaerő tévesztésének és a balesetek számának növekedése, a különböző egészségi panaszok és tünetek megjelenése stb., mind a stressz miatt megváltozott érzelmekre, viselkedésre és gondolkodásra vezethetők vissza. A munkahely szociális környezete, a pszichológiai és a társadalmi tényezők



közötti kölcsönhatás a munkavégző szervezetét érő különböző hatások alapján értelmezhető. E hatások által a munkavégző és (külső-belső) környezete állandó dinamikus kölcsönhatásban áll egymással. A munkavégzés során az egyén mechanikai (fizikai), idegi (mentális), lelki (pszichés) és élettani (fiziológias) hatásoknak van kitéve. A munkakörnyezet egészségkárosító kóroki tényezői között a fizikai (pl. ionizáló sugárzás), kémiai (különböző vegyi anyagok), a biológiai (fertőző ágensek), a pszichoszociális és az ergonómiai kóroki tényezőket, továbbá az életmódból, a lakó- és társadalmi környezetből származó egyéb hatásokat kell figyelembe venni. A munkakörülmények közül is szóba jönnek különböző megterhelést okozó hatások (mint pl. a szabadtéri vagy beltéri/üzemi körülmények, a mélyszínen, magasban, vagy beszállással, hidegben, melegben vagy változó klímában, balesetveszélyes helyen stb. végzett munkák). A munka, a munkakörnyezet, a munkakörülmények hatásai és kóroki tényezői komplex módon és együttesen okozzák a munkavállaló megterhelését, anyag-, energia- és információáramlásra visszavezethető funkcióváltozását, igénybevételét.

A munkahelyi stressz tehát egy olyan feszültséget tükröz, amely az egyénnel szemben támasztott környezeti igények és az egyén képességei (lehetőségei) között alakul ki.

A munka világában a munkavégzéssel összefüggésben, a mentális egészség szempontjából a stressz szűkebb meghatározásával szükséges foglalkozni. Szűkebb értelemben csak azok a helyzetek minősülnek stresszhelyzetnek, amelyek egyéni aktivitással kontrollálhatatlannak, megoldhatatlannak bizonyulnak. Azaz a stresszt, mint fogalmat, értelmezhetjük úgyis, mint a saját, rendelkezésünkre álló erőforrásaink és az adott helyzetünk, munkahelyünk követelményei közötti deficitet, különbséget, össze nem illést. Az emberi szervezet alkalmazkodóképességétől függ, hogy stressz hatása milyen lesz. Ezért természetes, hogy egyéni különbségek tapasztalhatóak különböző emberek-nél ugyanabban a szituációban adott stressz-válaszaikban. Ezért tapasztalhatjuk, hogy ugyanazok a munkakörülmények például az egyik munkavállalónak tökéletesen megfelelnek, míg a másik egyszerűen nem képes elviselni. Az 1. számú táblázat részletesen szemlélteti a munkahelyi stressz különböző okait.



Bizonytalan munka	Pozitív visszajelzés hiánya	Alacsony jövedelem
Alacsony beosztás	Megbecsülés hiánya	Túlterhelés
Képességeket meghaladó követelmények	Elismerés hiánya	Ügyfelek kezelése
Munka-család egyensúly	Személyközi konfliktusok	Időhiány

1. számú táblázat: A munkahelyi stressz forrásai

Az intenzív, a sokáig, folyamatosan fennálló stressz szellemi és fizikai megbetegedésekhez, egészségkárosodásokhoz vezethet. A munkával összefüggő stresszorok erős, folyamatos vagy ismétlődő jelenléte pedig akár foglalkozási megbetegedéshez is vezethet. A következő, 2. számú táblázat szemlélteti a stressz különböző negatív következményeit.

Önkárosító magatartás formák (dohányzás, alkohol, drog)	Teljesítmény romlás	Önértékelés csökkenése
Ellenségeség, bizalom hiány	Kimerültség	Szorongás - Depresszió
Kiégés (burn-out)	Egészségromlás	Idő előtti halálozás

2. számú táblázat: A munkahelyi stressz következményei

A munkahelyi stressz negatív következményei nemcsak a munkavállalókat érintik. Kihatnak a munkáltatókra is, hiszen ha a dolgozók munkahelyi stressz alatt vannak, akkor a munkavégző képességük és teljesítményük csökken, ez pedig károsan érinti a munkáltatókat. Nagyon fontos, hogy a munkáltatók tudják kezelni a munkahelyi stressz forrásait, hiszen ha nem veszik figyelembe az ebből keletkező veszteségeket, ha azt a szervezet nem kezeli, akkor azt a munkavállalók igyekszenek, illetve kénytelenek saját maguk kezelni. Ez az egyéni kezelés energiákat von el a munkavégzéstől. A kiadványunk a továbbiakban olyan munkaszervezési lehetőségeket fog ismertetni, melyek bemutatják a munkahelyi relaxációs lehetőségek megteremtésének eszközeit.



1.2.) A munkahelyi relaxáció lehetőségei

A túlzott munkahelyi stressz számos negatív következménnyel jár egy szervezet működésére nézve. Csökken a termelékenység, a munkatársak motivációja, elkötelezettsége, növekszik a betegségek miatti hiányzások, a tévedések és az agresszív megnyilvánulások száma. A vezetőség számára ezért kiemelkedő jelentőségű, hogy a munkahelyi stressz terhelési szintjét egészséges szinten tartsa, és megóvja a munkavállalókat a negatív következményektől. Megterhelő munkakörök esetében különösen fontos, hogy a munkatársaknak a munkavégzés közben is legyen lehetőségük kikapcsolódni, feltöltődni. Bizonyították, hogy a gyakori, rövid pihenők nagymértékben javították a beosztottak komfortérzetét, ill. hosszú távon csökkentették a kilépések gyakoriságát. A feszültség levezetését bizonyítottan elősegíti a relaxáció, a mozgás és az egyéb szabadidős tevékenységek is, melyeket a munkáltató pl. relaxációs helyiség kialakításával, sportbérletekkel vagy egyéb utalványokkal tud támogatni. Relaxálni nem csupán otthon kell. A sokszor hosszúra nyúló munkaidőben is jólesik a lazítás. Sőt, bizonyított tény, hogy néhány perc relaxáció serkenti az agyműködést, jó hatással van a munkavállalókra. A következőkben nézzünk példákat a munkahelyi relaxációs lehetőségekre, egyéb pozitívumokra, melyek csökkentik a munkavállalók stressz-szintjét és elősegítik a relaxációt. (lásd a 3. számú táblázatban.)



3. számú táblázat: Munkahelyi relaxációs lehetőségek, egyéb pozitívumok

1.2.1.) A pihenőszoba

A munkahelyünk sokszor a második otthonunk. Hétköznapijaink nagy részében a munkahelyünkön tartózkodunk, ezért fontos életterünké válik az irodai környezet. A sok munka közben a szusszanásnyi szünet helyét sokszor a sivár teakonyha vagy szegényesen berendezett ebédlő adja. Szerencsére ma már számos olyan intézmény, cég és nagyvállalat akad, ahol úgynevezett pihenőszobát alakítottak ki az elcsigázott dolgozóknak. Rengeteg kutatás bizonyította már, hogy az inspiráló munkakörnyezet pozitívan befolyásolja a dolgozók teljesítményét. Az esztétikusan berendezett és ergonómikus irodai helyiségek növelik a hatékonyságot, de ezeken túl érdemes egy komfortos közösségi helyet is leválasztani, ahol a rövid pihenő után mindenki újult erővel folytathatja munkáját. A relaxációs szobát úgy kell kiala-



kítani, hogy sok könnyen mozgatható ülőfelület legyen, s a tágas térben egyszerre többen, egymástól függetlenül pihenhessenek. A bútorokban elhelyezkedni felüdülést jelentsen az ülőmunkát végzők számára.



„Pihenőszoba”, illusztráció

Ezt a célt szolgálják a relaxációs fotelek, melyekben kinyújtózik a gerinc, és ellazulnak az izmok. A munkahelyi pihenőszobában általános megoldás a babzsák vagy más padlószinthez közeli ülőalkalmatosság is. A hagyományos fotelnél és a kanapénál az ülés magasság általában 35 cm, amihez egy kényelmes 50–55 cm ülés mélység tartozik. Az ülőbútor stílusa ne csak a helyiség formavilágát befolyásolja, de kényelmi komfortot is adjon párnázottsá-

gával, ill. a karfa és a hátrész optimális magasságával.. A minimálba illeszkedő modellek alacsony karfával és háttámlával formálisabb ülést tesznek lehetővé, míg az öblösebb, párnázottabb modellekben relaxáló testhelyzetet is felvehetünk. A teljes ellazulást a dönthető támlás fotelek vagy pihenőszékek teremthetik meg, a masszírozó funkcióval rendelkező modellek feszültségoldó hatását még jobban fokozza a beépített hangszórókból áradó, nyugtató zene hallgatása. A pihenőszobába helyezhetünk fülhallgatókat is, melyen keresztül nyugtató zenét hallgathat a munkavállaló. Így pár perc alatt teljesen stresszmentes állapotba kerülhetnek. A különféle szórakoztató játékok, mint a biliárd vagy a „csocsó” a kikapcsolódást segítik, de egyben a csapatszellem építésére is kiválóan alkalmasak. A dolgozók kényelmét egyéb kisbútorok, pl. kávézó asztalok és székek szolgálhatják. Az élelmiszer- és italgyártás ágazatában működő vállalkozások a pihenőszobában üzemeltethetnek saját termékeiket kínáló ingyenes automatákat, például üdítőitalok, frissítők és nassolnivalók fogyasztásához. Dekorációnak inspiráló poszterek, fotómontázsok kerülhetnek a falra. A hangulatot otthonosabbá tehetjük sokféle zöld növényvel és egy nyugalmat árasztó, dekoratív akváriummal. A pihenőszoba betöltheti a szociális üzenőfal szerepét is, hiszen előzetes egyeztetés után itt bárki felhívhatja a kollégák figyelmét egy-egy üdülési lehetőségre



vagy kulturális programra, javaslatot tehet a munkahely további fejlődési lehetőségeire. A pihenőszoba alkalmas lehet előadások megtartására is, például további stresszoldási javaslatokról, lehetőségekről. A pihenőszobát érdemes úgy kialakítani, hogy a különböző színekre is hangsúlyt fektet a munkáltató. A zöld a természet és az általános regenerálódás színe. Ennélfogva gyógyhatása főként harmóniateremtő, roboráló erejében rejlik. Csökkenti a kimerültséget és a fáradtságot, néha teljesen meg is szünteti őket. Sőt, jó irányba tereli az elégedetlenség érzését. A zöld szín mindenhová ajánlható, ahol a harmóniát szeretnék erősíteni.

1.2.2.) A munkahelyi sport

A munkahelyi sport témaköre ma hazánkban még sajnos gyerekcipőben járó terület. Azonban azok a vállalatok, szervezetek, akik már felismerték a munkahelyi sportban rejlő lehetőségeket piaci előnyökhöz juthatnak. A teljesség igénye nélkül: egészségesebb, motiváltabb, elégedettebb a kollégák, akik könnyebben birkóznak meg a stresszel; alacsonyabb az elvándorlás és kevesebb a kiégés. Így egy munkahelyi sportprogrammal a vállalat nem csak a munkavállalók jól létéhez járul hozzá, hanem ez konkrét anyagi hasznot (költségcsökkenést) is jelent a cég számára. Sajnos, jelenleg a hazai vállalatoknál az a tapasztalat, hogy a ma-



A mozgás fontossága, illusztráció

gyarországi munkáltatók többsége még mindig vonakodva tekint a munkahelyi sporttámogatásra – egyrészt az elsőre magasnak tűnő költségek miatt, de nagyobb részt azért, mert szociális juttatásként, nem pedig „befektetésként” értékelik. A sport fontosságára fel kell hívni a figyelmet a munkáltatónak. Fontos, hogy a vállalati kultúrába apró lépésekkel beépítsék a testmozgás fontosságát. Lényeges, hogy a munkavállalók ne tehernek éljék meg a sportot, hanem olyan lehetőségként tekintsenek rá, amivel jobba tehetik a saját életüket. Ezért mindig a testmozgás pozitív hatásait kell hangsúlyozni. Oda kell figyelni arra, hogy a munkavállalók mit szeretnek, és mire lenne igényük. Érdeemes felmérni a kerékpáros munkába járás igényeit, valamint azt, hogy van-e elég biciklitároló,



zuhanyzási, átöltöztetési lehetőség. A rugalmas munkaidő kialakítása is nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a munkatársaknak legyen lehetősége a rendszeres testmozgásra. A munkahelyi sportprogramok akkor lesznek sikeresek, ha hosszú távon is biztosított a működésük. Nézzünk egy-két példát arra vonatkozóan, hogy a munkáltató hogyan vonja be a sport világát a mindennapokba. A munkahelyi sport lehetőségeit a 4. számú táblázat szemlélteti.

Saját konditerem kialakítása	Motiváló előadók meghívása	Csapatépítő ebéd helyett testmozgás
Cégeknek szóló sportszolgáltatások	Sporteszköz a munkahelyen	Kerékpár közlekedés támogatása
Sétáló megbeszélések	Családi nap, sportnap	Saját sport órák

4. számú táblázat: Munkahelyi sport lehetőségei

Nagyobb munkavállalói létszám esetén érdemes olyan előadókat hívni, akik motiváló példák felsorolásával segítenek gondolatot ébreszteni a legelutasítóbb munkavállalókban is. Jel-

lemző a hazai vállalati kultúrában a családi nap vagy sportnap megszervezése. Ez utóbbi azonban azért nem a legjobb, mert az évnek csupán csak egy napján adunk lehetőséget a munkavállalóinknak a sport tevékenységéhez. A sportnap pozitívuma lehet, hogy a munkavállalók megismerhetnek, kipróbálhatnak sportokat, amelyekhez kedvet kaphatnak, és később esetleg rendszeresen űzhetnek. Egyre divatosabbak a különböző csapatépítések cégeknél, hallhatunk közös céges vacsorákról, bulikról, de ezeket a csapatépítő programokat össze lehet kötni a sport világával is. A legtöbb cég időről időre szervez ilyen összejöveteleket, hogy a kollégák jobban megismerjék egymást a munkán kívül is. Érdemes például közös túrákat szervezni, vagy focimérkőzéseket, kerékpártúrákat, saját szervezésű céges bajnokságokat, kupákat, melyek szintén kiváló csapatépítők, ugyanakkor biztosítják a szükséges mennyiségű, rendszeres mozgást is. Esetleg kérdőív segítségével ötleteket meríthetnek saját munkavállalóinktól. Jó megoldás az ingyenes vagy kedvezményes részvételi lehetőség biztosítása a munkavállalók számára kiírt országos rendezvényeken, például a sárkányhajó-, futó- vagy kerékpáros versenyeken. Ma már konkrétan cégeknek szóló sportszolgáltatások is léteznek, amik hatékony eszközei a munkahelyi sportnak. A közeli konditeremmel is leszerződhet a munkáltató, így a dolgozók in-



gyen, vagy kedvezménnyel tudják igénybe venni a szolgáltatásokat. Például:

- konditerem bérlet vásárlása, támogatása,
- fitnessbérlet vásárlása, támogatása,
- horgászengedély vásárlása, támogatása,
- úszóbérlet vásárlása, támogatása,
- sportkártyák, stb.

Népszerű a munkahelyre telepített a sporteszköz is. A saját konditerem a leghasznosabb, de egy pingpongasztal beszerzésével sokat tehetünk a munkahelyi sportért. Szervezhetünk saját sportórákat is cégen belül. A munkáltató támogathatja a „sétáló” megbeszéléseket. Miért kellene a megbeszéléseket ülve lebonyolítani? Ha nem feltétlenül kell a tárgyalóban ülni, akkor az ügyeket, feladatokat séta közben is meg lehet oldani.



A munkahelyi sport támogatásának tehát számos előnye van a munkavállalók számára:

- egészségesebbek lesznek,
- a sport hatására jobban tudnak összpontosítani a munkára,
- csökken a hiányzásuk,
- jobb fizikai és szellemi teljesítményt tudnak elérni.

Ugyancsak pozitív eredményről beszélhetünk a munkáltatónál is:

- a termelékenység és jövedelmezőség növekedése,
- a dolgozók közötti kapcsolat javulása érhető el.

1.2.3.) A munkahelyi egészségügyi szolgáltatások

Mint minden iparágban, úgy az élelmiszer- és italgyártás ágazatában dolgozók munkafeladataihoz is hozzátartozik az irodai, szellemi munka. Az irodai dolgozók nagy többsége a billentyűk ütögetésén és az egér tologatásán kívül szinte semmi más mozgást nem végez.



Az ülő foglalkozás káros hatásai, illusztráció



Órákon át merev testtartással, szinte mozdulatlanul ülnek a gép előtt a monitorra meredve. Ez persze rendkívül kedvezőtlen hatással van az egészségükre. A hazai munkáltatók legtöbbje nem foglalkozik az ilyen jellegű problémákkal, de azért akadnak példaértékű törekvések. Az irodában, mondhatnánk, kényelmes munka folyik, hiszen ülni kell. Egy-egy nagyobb munka, sürgősebb projekt viszont lényegében egész napra a székhöz láncolja az azon dolgozókat. Jellemzően ilyenkor még azt is halogatják, hogy kiszaladjanak a mosdóba, vagy egy-egy kávé elkortyolgatásának idejére elszakadjanak a géptől – ha tehetik, inkább hozatnak mással. A szellemi munka is fáraszt, így estére már nem marad energia, de főleg kedv és elszántság nincs beiktatni egy kis sportot. Az állóképesség ezáltal hanyatlásnak indul, ami oda vezet, hogy még kevésbé lesz kedve a dolgozónak felállni a székeről, ha nem feltétlenül muszáj. A mozgásszegény életmód, a napi stressz aztán előbb-utóbb érezteti hatását, jön az „itt fáj, ott fáj”, húzódik a nyak, a váll, a derék... Ezen a munkáltató tud javítani és segíteni, különböző egészségügyi szolgáltatások bevonásával, egészségügyi munkatársak igénybevételével (pl. mobilmasször). Ilyen szolgáltatás lehet például:

- az irodai masszázs,
- a munkahelyi gyógytorna,
- az egyéb tornák, gyakorlatok.

Ezek a tevékenységek nem csak a dolgozó egészségügyi állapotán javítanak, hanem segítenek a munkahelyi stressz kezelésében, annak leküzdésében, hiszen elősegítik a munkahelyi relaxációt.

1.2.3.1.) Az irodai masszázs

Mostanában egyre többet hallhatunk a mobilmasször szolgáltatásról. A masször házhoz megy, esetünkben a munkahelyünkre. A masször a munkahelyen egy speciálisan kialakított masszázsszéken végzi a kezelést. A masszázs helye lehet, a pihenő, az orvosi szoba, iroda, öltöző, nyugodt sarok stb. Gyakorlatilag bárhol elvégezhető, ahol nyugodt körülményt lehet teremteni, halk zenei háttérrel. Miért is van erre szükség? A helytelen ülés, az egyoldalú testtartás, vagy épp a mindennapi stressz miatt az izmokban izomcsomók alakulhatnak ki, melyek fájdalomhoz, mozgáskorlátozottsághoz vezetnek, ami egy gyulladásos folyamatot indíthat el. Ebben az esetben a munkavállaló hosszabb időre is munkaképtelen helyzetbe kerülhet. Rendszeres munkahelyi masszázzsal mindez megelőzhető, illetve kezelhető, így a munkavállalók teljes értékűen folytathatják a munkát egy-egy kezelés után. A napközben végzett, munkahely által támogatott masszázs jótékonyan hat a testre, lélekre és a szellemre egyaránt. A résztvevők rendszerint felfrissülésről, ellazulásról, megnövekedett energiáról számolnak be.



Kifejezetten a nyak, váll, hát; és kézproblémák öltözetben történő masszírozása a cél. Sok esetben a gyakran visszatérő fejfájásokat is kezelik. A masszázs az irodai alkalmazottak részére kifejlesztett masszázsszékekben történik. A munkatársaknak nem kell levetkőzni, hanem ruhában vesznek részt a kezelésen. A masszázs teljes öltözetben történik, olaj és krém használata nélkül. Időtartamát illetően 15–30 percesek a kezelések, nem hosszabb egy kávé- vagy cigarettaszünetnél. A masszázs az irodai munka okozta sajátságos problémák gyógyítására összeállított masszázstechnikával történik. Miért jó ez a munkavállalóknak? Nézzük meg az előnyöket:

- a masszázs hatására növekszik a dolgozók hatékonysága,
- a masszázs elősegíti egy jobb munkahelyi komfortérzet kialakulását,
- hozzájárul a munkahelyi egészségmegőrzéshez,
- a gyógymasször a kezelés alatt felhívja a figyelmet az egészségtudatos életre, ezzel segíti a dolgozók egészségmegőrzését, és egyben csökkenti a betegállományban töltött napok számát,
- javítja a vérrellátást és javítja a keringést.

Miért jó ez a munkáltatónak? Nézzük meg itt is az előnyöket:

- csökkenhet a munkavállalók betegállományban töltött munkanapjainak száma,



7. számú kép: Mobil masszázis illusztráció

- a masszázs eredményeképpen a páciensek mentálisan és fizikálisan felfrissülve térnek vissza a munkájukhoz,
- javítja a munkamorált, valamint növeli a lojalitást a munkahely iránt.

1.2.3.2.) A munkahelyi gyógytorna

A munkavállalók többsége sajnos rendelkezik gerincproblémákkal, erre utaló tünetekkel, ennek oka a porckorong degenerációja. Ez a degeneráció az öregedéssel együtt járó élettani folyamat, nem elkerülhető, de lassítani, késleltetni lehet. A folyamat előrehaladásának, rosszabbodásának, a tünetek kialakulásának oka a statikus (pl. tartós ülés, állás), és/vagy dinamikus túlterhelés. A munkahelyi gyógytorna célja:



- megelőzni a gerinc (porckorongok) túlterhelését,
- felmérni ennek lehetőségeit az adott munkakörben.
- ergonómiai felvilágosítás,
- korrekció,
- a már kialakult tünetek csökkentése, megszüntetése,
- a tartáshibák okozta porckorong-túlterhelés felszámolása.

A gyógytorna elvégezhető a munkáltató által kialakított, erre a célra szolgáló, helyiségben kiscsoportos órákon akár fekvő (tehermentesített) ülő-, vagy álló helyzetben is. Ha a munkáltatónál erre a célra kialakított helyiség nincs, akkor a torna egy-két egyszerű eszköz beszerzése után is megvalósítható ergonómiai gyakorlatokkal, törzsizmok erősítésével, ülő- vagy álló helyzetben egyaránt.

1.2.4.) A munkahelyi relaxációs tréningek

A relaxáció vagy autogén tréning jól bevált módszer a stresszkezelésre és a testi-lelki-szellemi harmónia megteremtésére. A munkáltató szervezhet saját relaxációs tréningeket, vagy adhat kedvezményeket relaxációs órákra való eljutásra a dolgozói számára. A relaxációs technika eredményesen tanulható munkahelyi körülmények között is, csoportos vagy egyéni formában. Azok a kollégák, akik közösen látogatnak egy tanfolyami csoportot, jobban megismerik egymást, jobb viszonyba is kerülnek, tehát még a csapatépítést is elősegíti.

A relaxáció résztvevői először a vázizmokat lazítják el, majd fokozatosan megtanulják az egész szervezetüket ellazítani. A technikát azért nevezik autogénnek, mert az alkalmazása nem igényel semmiféle segédeszközt. Ez az egyik orvosi szempontból a legjobban megalapozott és a legtöbbet kutatott relaxációs módszer, amely erősíti a test öngyógyító folyamatait. Az autogén tréning a dolgozók saját erejéből merít, saját aktivitásukat használja fel, ahogyan azt a neve is kifejezi – autogén módon. Az autogén tréning lényege, hogy a rendszeresen, tréningszerűen végzett gyakorlatokkal a dolgozók létrehoz-
zák a pszichés és testi-lelki ellazultságot. Ebben az alvás határán lévő relaxált állapotban elméjük befolyásolni képes testük ön-regulációs rendszerét, amely a keringést, a szívritmust és a légzést is kontrollálja. Az autogén tréning eljárás lehetővé teszi a stressz csillapítását oly módon, hogy autonóm idegrendszerüket megtanítja ellazítani. Ez a módszer a „passzív koncentráció” fogalmára épül: vagyis alkalmazóik azáltal próbálják meg elérni az ellazulás során megfogalmazott céljukat, hogy nem dolgoznak rajta aktívan, csak hagyják, hogy az érzések megtörténjenek. Ez a módszer lehetővé teszi, hogy rendszeres gyakorlással a testi és pszichés működésünket aktuális céljaink-
nak megfelelően legyünk képesek szabályozni. Az autogén tréning alkalmas a kiegész megelőzésére, a mindennapi stressz negatív hatásainak csökkentésére. A relaxáció rendszeres alkalmazásával pihen-



tebbnek érezhetik magukat a dolgozók, így a munkahelyükön is alkalmat teremthetnek arra, hogy szellemileg felfrissüljenek. Akár 10 percnyi idő ráfordításával hasonlóan érezhetik magunkat, mintha 2 órát aludtak volna. Az autogén tréning segítségével hatékonyan kezelhető, illetve megelőzhető számos pszichoszomatikus tünet, mint például a gerincproblémák, migrén, nyak- és vállmerevség, magas vérnyomás, szívproblémák, nehézlégzés, allergia.

A munkahelyi relaxáció előnyei:

- növeli a figyelmet,
- csökkenti a vérnyomást,
- megnyugtat,
- gyulladáscsökkentő hatású,
- fokozza az agyműködést.

1.2.4.) A munkahelyi gyermekfelügyelet

Egyre több cég ismeri fel, hogy ha munkahelyi gyermekfelügyeletet és más hasonló szolgáltatásokat nyújt alkalmazottainak, az hasznos számára is, hiszen növeli a termelékenységet és csökkenti a hiányzást. Gyakori, hogy a munkába visszaálló szülők csak nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem tudnak minőségi gyermekfelügyeletet találni, ezért csökken a munkahelyi termelékenységük. Ez a munkavállalókkal való munkahelyi elégedettségre is hatással van. Vannak, akik

folyamatosan késve érnek munkába és korán távoznak, hogy gyermeküket letegyék és felvegyék a bölcsődéből. Másokra még kevésbé lehet számítani, mert muszáj szabadnapot kivenniük, hogy otthon maradjanak gyermekükkel, amikor a bölcsődék zárva vannak. Ez a kínos helyzet feszültséget okoz a munkáltatónak, de még nagyobb nyomást jelent az alkalmazottnak, neki stressz helyzetet teremt. Bosszantó, hogy a szülőknek szabadnapot kell kivenniük, mert a bölcsőde ütemterve eltér a cégétől. Az, hogy a dolgozók szokatlan időpontokban érkeznek vagy távoznak a munkahelyről, veszélyezteteti munkahelyük biztonságát és csökkenti az előléptetés vagy prémium juttatásának valószínűségét, mely szintén stressz-faktort jelenthet. A munkahelyi gyermekfelügyelet kedvező megoldást nyújt. Minden kisgyermekes alkalmazottnak jár egy megbízható, biztos hely a létesítményben. Ideális esetben a gyerekek kényelmes elhelyezése érdekében a bölcsőde és óvoda a cég épületében, vagy ahhoz közel van. Természetesen a munkahelyi gyermekfelügyelet vonzó a dolgozó szülők számára is. Először is a munkahely és az óvoda közötti utazási idő nagyban lecsökken. A szülő magával viheti gyermekét a munkába, és útban irodája felé leteheti őt a bölcsődében vagy óvodában. Ennek több előnye is van. Lecsökkenti a lehetséges késést, ami az utazás során adódhat, továbbá csökkentheti a mindennapos zavaró tényezőket is. Az alkalmazottak nyugodtan dolgozhatnak



anélkül, hogy korábban el kellene indulniuk a gyermekük miatt. Mivel kevesebb a zavaró tényező, a munkavállaló megbízhatóbb és hatékonyabb lesz. A szülők megnyugodhatnak, hiszen gyermekük a közelben van. Ha valamilyen vészhelyzet támad a gyermekkel kapcsolatban, a szülő gyorsan odaérhet hozzá. Ha orvoshoz kell vinni, akkor gyorsabban odaérnek, hiszen nem kell először az óvodáig elmenni a gyerekért. A házon belüli bölcsőde szintén előnyös azoknak az anyáknak, akik még anyatejjel táplálják gyermeküket. Munka közben is elláthatják a csecsemőt. Ahelyett, hogy hosszú szülési szabadságra mennének, hamarabb visszatérhetnek a munkába. A munkahelyi gyermekfelügyeleti intézmények nem csak a termelékenységet növelték, hanem az alkalmazottak hűségét is, emiatt drámaian csökkent a munkahelyet váltók aránya is. Ha az alkalmazottak boldogok és kevesebb nyomás alatt vannak, akkor valószínűbb, hogy a cégnél maradnak. És ugye, a gyermekgondozás sok stresszel járhat.



Gyermekfelügyelet, illusztráció

1.2.5.) Háziállatok a munkahelyen

A háziállatok hangulatjavító hatását senki sem vitatja, ám hogy kedvenceink a munkahelyen is emelik a hangulatot, ebben már nem feltétlenül értenek egyet a kollégák. Milyen hatással vannak munkavégzésünkre négylábú kedvenceink?

1. Csökkenti a stresszt

Ki ne mosolyodna el, amikor egy kedves kutyus néz rá? Az azonnali hangulatjavító hatás miatt egy rövid időre kizökkenünk a munka okozta pörgésből és csökken a stressz-szintünk is. Egy kutyus által a természethez kapcsolódunk, egy másik szemszögből látjuk általa a világot, ami üdítőleg hat a sokszor steril munkahelyi környezetben.

2. Összehozza a csapatot

Az irodai kutya igen hatásos módja annak, hogy az egyébként egymással nem igen kommunikáló csapattagokat összehozza. A kedvenc a négylábú, és a vele való foglalkozás észrevétlenül is beszélgetésre készíti a kollégákat. A munkatársak egy új, közös témát találnak, amelynek kapcsán megnyílnak és ezt a nyitottságot, egymáshoz fordulást a munkájukba is átviszik.



3. Egészséges életmódra sarkall

Ha rendszeresen kutya van az irodában, akkor azt sétáltatni kell, ami jó ürügy lehet a munkatársaknak arra, hogy felkeljenek a gép elől és egy kicsit kimozduljanak. Egy ilyen rövid, de intenzív mozgás pihentet és új ötleteket, lendületet ad. A kutyasétáltatásra akár egy rotációs rendszert is kitalálhatnak a kollégák, a közös felelősségvállalás egy háziállatért pozitív energiákat szabadít fel az egész csapatban.

4. Fokozza a termelékenységét

A kutyával töltött idő nem a munka rovására megy. Egy kis figyelemelterelés később megtérül, amikor a rövid pihenő, nevetés és simogatás után jobb hangulatban térnek vissza a kollégák munkájukhoz. Kutatások bizonyítják, hogy ha az agy egy kicsit kikapcsol, akkor utána később nagyobb hatékonysággal és lelkesedéssel oldja meg a feladatokat, illetve kevesebb idő alatt képes ugyanazokat a feladatokat ellátni.

5. A kutyának és a gazdának is jó

Az irodai kutyatartás nemcsak a munkavállalókra, de a kutyákra is rendkívül jó hatással lehet. A kutyák nem szeretik a magányt és nem is igazságos egyedül hagyni őket hosszabb időre, ha már egyszer a tartásuk mellett döntöttünk. Azt is vegyük figyelembe, hogy a kollégák valószínűleg hajlandóak lesznek hosszabb időt bent tölteni a

munkahelyen, ha nem kell folyamatosan azon aggódniuk, hogy vajon mit tesz otthon a háziállat, illetve nem kell időre hazarohanni sem, hogy megetessék őket. Természetesen az élelmiszer- és italgyártás ágazataiban ezt a lehetőséget körültekintően kell kezelni. Hiszen a higiéniai szempontoknak meg kell felelni.

2.) Az egészséges táplálkozásra ösztönző munkahelyi programok

A munkahelyi egészségfejlesztés olyan modern vállalati/intézményi stratégia, amely azt célozza, hogy a betegségeket a munkahelyen előzzék meg, növeljék az egészségesség lehetőségeit és a munkahelyi jólétet. E célok elérése érdekében szélesebb eszköztárat kell bevetni, mint a hagyományos munkavédelemnek: a munkaszervezet ez irányba történő orientálását és a személyiségfejlesztést. A munkahelyi egészségfejlesztés alapja a vállalati egészségpolitika megalkotása. A kockázatértékelés során a szervezet pontos képet kaphat a meglévő helyzetről, a fejlesztendő egyéni kompetenciákról. Ez alapján határozható meg az egészségpolitika, azaz honnan hova szeretne eljutni a menedzsment. A munkahelyi egészségfejlesztést „felülről” elrendelve nem lehet eredménnyel megvalósítani. A munkatársak önkéntes, aktív részvétele nélkül az egyéni kompetenciákat fejleszteni, növelni nem lehet. Ezért fontos, hogy



a munkahelyi egészségfejlesztés valós szükségletekre épüljön, és olyan programok indításával valósuljon meg, amelyek tervezésébe az érintett munkatársakat bevonják.



Az egészség fontossága, illusztráció

A munkahelyi egészségfejlesztési program célja:

- felkészültségre, képzettségre és tudatosságra fejlesztés,
- energia egyensúly (táplálkozás és testmozgás dinamikus egyensúlya) kialakítása,
- szenvedélybetegségek (dohányzásról való leszoktatás, alkoholról való leszoktatás, drog-prevenció) kezelése,
- stressz-kezelési tréningek-,
- változáskezelési tréningek-,
- konfliktuskezelési tréningek-,
- gyógytorna-, valamint

- sporttevékenységek szervezése (egyéni és csapatsportok, természetjárás stb.).

Kiadványunk ezen fejezete az egészséges táplálkozásra ösztönző munkahelyi programokat fogja bemutatni. Egyre több munkáltató ismeri fel ugyanis, hogy az egészségesen táplálkozó és jó fizikai kondícióban lévő alkalmazottak munkahelyi teljesítménye is kiemelkedő, ezért a munkahelyek egyre inkább maguk is szerepet vállalnak az egészséges életmód propagálásában. A különféle egészségmegőrző programok felméri a résztvevő dolgozók táplálkozási szokásait, fizikai aktivitását, valamint számos krónikus betegség rizikófaktorát. A programok keretén belül a dolgozók kaphatnak például egy egészséges életvitelről szóló tájékoztató kiadványt. A program hatásosságát pedig egyrészt kérdőíves és különféle fizikai vizsgálatokkal – vérnyomásmérés, testtömegmérés és testösszetétel-vizsgálat, illetve vérvizsgálatok (vércukor- és koleszterinszint-mérés) – mérhetik. A munkahelyi prevenciós programokra fordított költség sokszorosan megtérülhet, hiszen az egészséges alkalmazottak teljesítménye nagymértékben növekszik, kevesebbet betegeskednek, tehát ritkábban hiányoznak a munkából. Hazánkban, mint ahogy azt már az előző fejezetekben is megemlítettük, egyre gyakrabban szerveznek a nagyobb cégek dolgozóiknak egészségnapokat, melyek keretében a munkavállal-



lók ingyenesen vehetnek részt tápláltsági-, valamint fizikai állapotfelmérésen, mindemellett személyre szabott életmódbeli tanácsokat is kaphatnak.

Az egészséges táplálkozásra ösztönző munkahelyi programok néhány fajtája:

- Egészségsszűrő programok,
- Gyümölcsnapok, egészséges táplálkozásra ösztönző tájékoztatók.

2.1.) Az egészségsszűrő programok

A cél a prevenciós szűrés és egészségügyi állapotfelmérés. Az eddigi tapasztalatok szerint a felnőtt lakosság mindössze 7%-a mondható teljesen fittnek, miközben minden harmadik magyar munkavállaló vitálisan kimerült, a hazai felnőtt dolgozók 55%-a krónikus betegséggel küzd. A szűrésekkel csökkenthető a táppénzen töltött napok száma. Ezeknek a mutatószámoknak a javítása érdekében célszerű a munkáltatóknak az egészségmegőrző és betegségmegelőző vizsgálatok elvégzése. Szervezhet a munkáltató olyan egészségnapokat, melyek lehetőséget adnak a munkavállalók részére arra vonatkozóan, hogy kialakíthassák egészséges táplálkozásukat. A bevont szakemberek segítségével a munkahelyen a dolgozók tanácsokat kaphatnak az étkezési szokásaikkal kapcsolatban. Ki-

deríthetik, hogy milyen rossz táplálkozási szokásokon kell változtatniuk, ehhez kapnak segítséget. Az egészségnapokon az alábbi vizsgálatok fordulhatnak elő:

- vércukorszint-, vérnyomás- és testzsír százalékos mérése,
- antioxidáns szint mérése,
- pszichológiai stressz munkahelyi felmérése kérdőívekkel.

2.2.) Munkahelyi gyümölcsnapok, egyéb egészséges táplálkozásra ösztönző tájékoztatók

Ismert tény, hogy a munkahelyi hajtás jelentős stresszt okoz, amit fokozhatunk a helytelen táplálkozással. Fejezetünk bemutatja azokat a munkahelyi megoldásokat, melyeket a munkáltató tehet meg azért, hogy a dolgozóit az egészséges táplálkozás felé terelje, hiszen ha a munkavállalói egészségesek, akkor az a munkáltató részére is számos előnnyel jár. A reggelit általában kihagyják a dolgozók, holott ez az egész napra kihatással van: stabilizálja a vércukor szintjét, megadja az alapot a napi energiához, sőt még az anyagcserére is kihatással van. Olyan tünetek, mint a nehezebb koncentráció, az émelygés vagy akár az ingerültség, általában megelőzhető vagy tompítható olyan egészséges, mégis laktató reggelivel, mint amilyen például zabkása, a gyümölcssaláta. Kávéautomaták mellett egy-egy péksüteményes vagy gyümöl-



csős kosár kihelyezésével ezen segíthet a munkáltató. Céges megbeszéléseken az asztalon lévő pogácsa helyett szintén érdemes gyümölcsöt kihelyezni. Az étrendi kockázatok közül az elégtelen gyümölcsfogyasztást az olajos magvak és diófélék elégtelen fogyasztása követi, majd a magas só-, a kevés zöldség- és rostbevitel következik. A munkahelyi egészségfejlesztő programok azonban csökkenthetik ezeket a kockázatokat.



A helyes táplálkozás fontossága, illusztráció

3.) A dohányzásról leszoktató programok

A nikotin használata jutalmazó és stresszoldó hatású, ezért a leszokást komplex folyamaton keresztül kell vizsgálni és támogatni, hisz a bonyolult, mélyben nyugvó pszichés folyamatokat is át kell alakítani. Mivel a dohányzó emberek is általában mindennapi életük közel egyharmadát munkahelyükön töltik, leghatásos-

sabb megoldás a szenvedélytől való megszabadulás támogatására a munkahelyeken történő csoportos tréning. Egy vállalat számára minden szempontból előnyökkel jár, ha nemdohányzó munkavállalókkal dolgozhat. Milyen előnyei vannak ezeknek a programoknak? Nézzük meg:

- egészségmegőrző hatás,
- kevesebb táppénz,
- a munkaidő-kiesések megszűnnek a korábbi cigarettaszünetek elmaradása miatt,
- az összpontosítás, a feladatokkal való azonosulás növekszik,
- javul a problémamegoldó képesség, mely a munkafolyamatra kedvező hatású.

A munkahelyi dohányzásról leszokást segítő programoknak három lépése van. Az első lépés a motiváció felmérése egyéni tanácsadás keretében. Ezen a foglalkozáson meg kell vizsgálni a dolgozók dohányzásról való leszokáshoz való viszonyulását. Ez alapján kerül kiválasztásra a legjobb motivációs eszköz. A második lépés az állapotfelmérés. Ez azért szükséges, hogy a kezdeti és végállapotok összehasonlíthatók legyenek, a résztvevő dolgozók lássák az egészségügyi állapotukban bekövetkező pozitív változásokat. A harmadik lépés a leszokást támogató csoportos tréning. Ez egy több (minimum 2) hónapig tartó program, amely során a leszokni



kívánók hetente találkoznak és vezető segítségével üléseket tartanak. A csoportos találkozások alapvető céljai:

- azonosítsák a személyes kulcsingereket,
- megismerjék a magas rizikójú helyzeteket és felkészüljenek rájuk,
- kezeljék a kulcsingereket és a dohányzásra való késztetést hatékony megküzdési stratégiákkal segítsék.

A leszokást támogató lépések a résztvevő tudatosságára építenek. A foglalkozások alatt a résztvevő megismeri dohányzási szokásait (mert jól esik, szereti az ízt, hatását, része egyes napi rituáléknak stb., tudja azt is, hogy káros, sokat költ dohánytermékekre), megerősítést kap a motivációjában. A tréning segítségével jelentősen növelhető a leszokás sikerességének valószínűsége.



4.) Konfliktuskezelési technikák

4.1.) Bevezetés

Hétköznapijaink túlnyomó részét a munkahelyünkön töltjük. Sokkal több időt vagyunk együtt a munkatársainkkal, mint a családtagjainkkal, barátainkkal. A konfliktusok kialakulása ellen ugyan keveset tehetünk, azonban a kezelésük fontos feladat! A cégvezetésnek már gazdasági érdekeik miatt is célszerű gondot fordítani a konfliktusok kezelésére. Minél nagyobb az összefűrttség egy munkahelyen, annál nagyobb az esély a konfliktusok kialakulására. Kialakulhatnak konfliktusok a kollégák között a státuszokért folyó harcban, vagy ha a problémákat nincs lehetőség őszintén megbeszélni. A konfliktusok természetes velejárója a félelem: félelem az állás elvesztésétől, félelem attól, hogy az előmenetel elmarad, és még hosszan lehetne sorolni. A konfliktusok rontják a munkahelyi morált, a dolgozók kevésbé lesznek képesek a sikeres és eredményes munkavégzésre, ami szintén anyagi veszteséget okozhat a vállalkozásnak.

4.2.) A munkahelyi konfliktusok kialakulásának okai

Konfliktusról akkor beszélünk, amikor eltérő nézetek, vélemények, érdekek ütköznek össze. Általában akkor alakul ki, amikor úgy érezzük, hogy a másik akadályozni próbál bennünket egy számunkra



fontos dolog megvalósításában, vagy negatív hatással van arra. A kialakulásának az oka adódhat az eltérő személyiségből, ellentétes érdekekből, szakmai nézeteltérésekből és vállalati folyamatokból. Ezért elég sokféle indok állhat e helyzet mögött, pl. tipikus szituációk lehetnek: a nem megengedett hangnem használata, vagy ha valaki kérdés nélkül belenyúl más munkájába, illetve ha a sajátjaként ad elő olyan megoldást, ami nem az ő érdeme stb. Konfliktus alakulhat ki akkor, amikor az egyik fél úgy érzi, hogy a másik cselekedete negatív hatást gyakorol rá, ill. valakire vagy valamire. Ilyenkor a kommunikáció zavarttá és hibássá válik. Konfliktusok keletkezhetnek a munkatársak között, mert pl. a céljaik eltérőek. Különösen a közös teammunkában dolgozóknál tapasztalhatjuk, hogyha az adott témával kapcsolatban a team-tagokak eltérő véleményük van, a másik fél nem hajlandó azt figyelembe venni. Jelentősek a viselkedésből, az egyéni neveltetésből, szocializációból eredő konfliktusok. Amennyiben a munkahelyen a feladatokat, felelősségi köröket nem pontosan határozzák meg, és a munkatársak erről nincsenek pontosan informálva, ez melegágya a konfliktushelyzet kialakulásának. A konfliktusok először csak az egyéneken belül jelentkeznek, belső elégedetlenség és döntésképtelenség formájában. Aztán kiterjed két vagy több munkatársra és a csoporton belül lesznek érdekellentétek. Ha egy főnök nem teszi lehetővé munkatársai számára, hogy problémáikat

őszintén elmondják, a dolgozók akaratlanul álarc mögé bújnak. Ez a kényszerű konfliktuskerülés megmérgezi a munkahelyi légkört, csökkenti a motivációt, hosszú távon pedig kihat a hatékonyságra is. A munkahelyi mediáció illetve konfliktuskezelési tréningek segítenek abban, hogy a munkatársak meghallják „azt, amit a másik valóban mond, hogy megismerjék és felismerjék a valós igényeket és érdekeket, azokat egyeztetve kompromisszumos megoldásra jussanak. Az adott szervezetben konfliktusok lehetnek a munkavállalók és a vezetés, a tulajdonosok és a vezetés között, ám szinte nem találunk olyan pontot, ahol ne jelentkezhetne ellentét és ne alakulhatna ki konfliktus. A konfliktusok leggyakoribb okait az 5. számú táblázat szemlélteti, melyeket a továbbiakban fogunk értelmezni.



5. számú ábra: A különböző okokból eredő konfliktusok



1. Kapcsolati konfliktusok

A személyes kapcsolatok elromlása, melyeket a következő tényezők okoznak:

- Erős érzelmek,
- Téves észlelések, sztereotípiák,
- Kommunikációs zavarok
- Sorozatos negatív viselkedés.

2. Értékkonfliktusok

Ezek azon alapulnak, hogy:

- A gondolatokat és viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők,
- Az elérendő célokhoz eltérő értékek kapcsolódnak,
- Különböző a szereplők életfelfogása, vallása, politikai meggyőződése.

3. Információs eredetű konfliktusok

Amelyek alapja:

- Az információ hiánya,
- A téves információk,
- A vélemények eltérése abban, hogy mi számít fontos információnak,

- Az információ eltérő értelmezése
- Az információ értékelésének eltérő volta

4. Érdekkonfliktusok

Amelyek oka:

- Az egymással ténylegesen szemben álló, vagy a szereplők fel-fogása szerint ellentétben álló érdekek.



4.3.) A munkahelyi konfliktusok kezelése

A konfliktus folyamatának öt szakasza van:

- megelőző helyzet,
- a konfliktus felismerése és átélése,



- a konfliktus kezelési módjának kialakítása,
- a konfliktus alatti tényleges viselkedés,
- a következmények.

Azok, akik már egy ideje dolgoznak, nagy eséllyel tapasztaltak már kisebb-nagyobb munkahelyi konfliktusokat. Tekintve, hogy mindenki más és más, eltérő értékrendszerrel, gondolkodásmóddal és célokkal, ezért elkerülhetetlen, hogy időközönként konfliktushelyzetek alakuljanak ki.

A konfliktuskezelés öt fő módszere:

- versengő,
- problémamegoldó,
- kompromisszumos,
- elkerülő,
- alkalmazkodó.



Konfliktuskezelés, illusztráció

Vizsgáljuk meg közelebbről az öt konfliktuskezelési módot:

1. *Versengő konfliktuskezelés.* A versengő konfliktuskezelési módot az együttműködés hiánya jellemzi, lényege a másik pozíciójának megszerzése vagy megdöntése, illetve saját érdekeink érvényesítése a másik kárára.
2. *Alkalmazkodó konfliktuskezelés.* Az alkalmazkodó konfliktuskezelés a versengő konfliktuskezelés ellentéte, nagymértékben együttműködő. Az alkalmazkodó saját érdekeit hanyagolja, törekvései a másik érdekeinek irányába mutatnak.
3. *Kompromisszumos konfliktuskezelés.* A kompromisszumos konfliktuskezelési módot középutként értelmezhetjük, azaz mindkét fél eléri célját, de nem teljes mértékben.
4. *Problémamegoldó konfliktuskezelés.* A problémamegoldó konfliktuskezelési mód megkísérli teljes mértékben kielégíteni mindkét fél érdekeit, közös elintézési módot alkalmaz, cél-elérési helyzetben mindkét fél nyer.
5. *Elkerülő konfliktuskezelő mód.* Az elkerülő konfliktuskezelő mód megpróbálja tagadni vagy hanyagolni mind a saját, mind a másik érdekét.



4.4.) A mediáció, mint a konfliktus megoldási formája

Mediáció fogalma: A mediáció az alternatív konfliktusmegoldás egyik formája, melynek során egy semleges harmadik fél, a mediátor elősegíti a vitában álló felek kölcsönösen elfogadható meg egyezését, a lehető legrövidebb idő alatt. Az eljárás célja, olyan egyezség keresése, amellyel mindkét fél elégedett és így egyik fél sem érezheti magát vesztesnek. A mediálás eredményeképpen létrejött írásbeli egyezség a felek számára jogilag kötelező érvényű. A mediáció azon alapötlete és elképzelése, hogy az ellenséges és antagonisztikus kétoldalú kapcsolatok megoldásához egy „harmadik semleges felet” hívnak segítségül, egyáltalán nem új keletű. A szó – mediare – eredeti jelentése: középen állni, egyeztetni, közbenjárni, közvetíteni, békéltetni. A mediáció egy speciális konfliktuskezelési módszer, amelynek lényege, hogy a két fél vitájában mind a két fél közös beleegyezésével egy semleges harmadik fél (mediátor) jár közben. A mediátor a problémamegoldó-folyamat keretében segít tisztázni a konfliktus természetét, segít olyan megoldást találni, amely mind a két fél számára kielégítő. A mediáció főbb elemei:

- az egyezkedést segítő technikák alkalmazása,
- a probléma megfogalmazása,
- az álláspontok közelítése,
- az egyezkedés folyamatának lépésekre bontása,

- az empátikus kommunikáció fejlesztése,
- alternatív megoldások keresése,
- közös cél kialakítása,
- a beszűkülés, a bizalmatlanság, és a merev attitűdök kialakulásának megakadályozása.

A vitában álló felek maguk döntenek el, hogy el tudnak-e jutni a megegyezésig, és ennek természetét és feltételeit maguk szabják meg. A mediátor nem kényszerít semmilyen döntést, megegyezést vagy feltételeket a felekre, ezért nem következik be az egyébként elkerülhetetlen „nyertes-vesztes” helyzet, amely általában a peres vagy bírósági eljárásokat jellemzi. A felek ezáltal a megegyezés eredményét teljes mértékben kontrollálják. Megvan a lehetőségük, hogy olyan egyezsége jussanak, amely látszólag talán az egyik félnek igazságtalan, vagy úgyis dönthetnek, hogy nem veszik figyelembe az odavonatkozó törvényeket és más szabályokat. Feltéve, ha ez mind a kettőjük érdekében áll, és a döntés törvényes. A feleknek módjában áll, hogy eldöntsék, egyetértenek-e azzal vagy sem. Ezáltal a felek megszabadulnak a bíraskodás, ítélkezés nyomasztó légkörétől. Bármikor kivonhatják magukat a mediáció folyamatából, és egészen a megegyezés végső aláírásáig semmi sem köti őket mindabból, ami elhangzik, vagy amit addig jóváhagytak. Azonban amikor már nevüket adták az egyezéshez, az jo-



gilag épp úgy kötelező, mint bármilyen törvényes szerződés vagy bírósági ítélet. A mediáció nem nyilvános, hanem magánjellegű folyamat, és egyik sarkalatos pontja, hogy bizalmas és előítélettől mentes. Mindazt, ami a mediációs folyamat során elhangzik előítélet nélkül kell elfogadni, és nem használható fel nyilvánosan vagy a későbbi eljárásokban. Minden olyan információt, amit az egyik fél bizalmasan közöl a mediátorral, az nem adhat tovább a másik félnek, csak az egyik fél konkrét felhatalmazásával. A mediációs (békéltető/közvetítő/közbenjárói) tevékenységet olyan esetekben célszerű alkalmazni, amikor két vagy több fél között érdekellentét vagy nyílt konfliktus támad, és a résztvevők nem tudják konstruktívan vagy belátható időn belül megoldani, valamint szükség van a kapcsolat, a további együttműködés fenntartására. Ilyen helyzet alakulhat ki, amikor:

- az érdekelték közül az egyik vagy mind a két fél háttérbe szorítottan érzi magát,
- kellemetlen múltbéli tapasztalatok, rossz várakozások, bizalmatlanság, előítélet van a felek között, emiatt nem bíznak a pozitív kimenetelben,
- eltűnik a közös cél, a közös érdek helyett nyerő/vesztő helyzetek alakulnak ki (egymás bosszantása, ellenséges hadállások, játszmák),

- a felek a korábbi sérelmeket életben tartják, a másikkal rosszhiszeműséget, negatív szándékot tulajdonítanak.

Legelőnyösebb körülmények a mediáció számára, ha:

- A fennálló kapcsolatok és az idő tényező fontosak.
- A résztvevők a végeredményt illetően meg akarják tartani az irányítást.
- Nincs jelentős hatalmi különbség a vitázók között.
- A bizalom kölcsönösen lényeges elem.
- Mind a két félnek szüksége van arra a lehetőségre, hogy kiengedje a gőzt.
- A felek nem kommunikálnak – vagy soha nem is kommunikáltak – egymással és felkészültek arra, hogy egy pártatlan harmadik fél segítsen a kommunikációban.
- A feleknek sem készsége (tárgyalókészség), sem kedve (bizalomhiány) nincs a hatékony tárgyalásra külső segítség nélkül.
- A résztvevők nem találnak megoldást a vitára, de igénylik annak elrendezését.
- A vita megoldására egyéb lehetőségeket is fontolóra vettek, de a mediációt tartják a legcélravezetőbbnek.
- A vita rendezetlensége elfogadhatatlan a felek számára.
- Az egyik fél személyes biztonsága sem függ a vita kimenetelétől.



- Az érintett személyek önként vesznek részt a mediációban.
- A felek a mediátort elfogulatlannak tekintik.
- A problémák speciálisak és maguk a résztvevő felek képesek annak megoldására.

4.5.) A konfliktuskezelő beszélgetések felépítése

A munkahelyi konfliktuskezelő beszélgetéseknek három lépése van:

- Előkészítés,
- A beszélgetés,
- Utómunka.

4.5.1.) Az előkészítés

- Tiszta kép alkotása a fennálló konfliktusról.
- Ismertetni a munkatársakkal, hogy mi okból jött létre ez a beszélgetés.
- A közös beszélgetés előtt külön-külön beszélgetések lefolytatása a konfliktusban részes felekkel.
- Szükséges mennyiségű háttérinformáció beszerzése.
- Előre megállapodás a felekkel a beszélgetés helyében is idejében.

4.5.2.) A beszélgetés

- Pozitív légkör megteremtése.
- Utalás arra, hogy a cél a konfliktus rendezése.
- A nyílt konfliktus megállapítása.
- Felszólítás konstruktív, őszinte, nyílt beszélgetés lefolytatására.
- A tények ismertetése, ahogy a vezető értelmezi azokat.
- A konfliktussal kapcsolatos problémák feltárása.
- Az érintettek állásfoglalása és kiegészítő nyílt kérdések a munkatársakhoz.
 - A vezető összefoglalója és értékelése.
 - A félreértések tisztázása.
 - Kibékülés - bocsánatkérés.
 - Motiválás.
 - Felszólítás a jövőbeni nyíltságra.

4.5.3.) Az utómunka

- A munkatársak és a munkahelyi légkör tudatos, folyamatos figyelése.
- Visszajelzés kérése a munkatársaktól, vajon rendeződtek-e a viszonyok

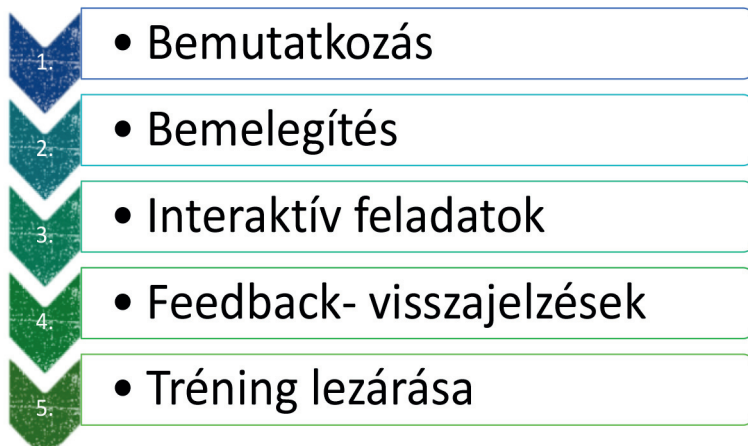


4.6.) A konfliktuskezelő tréningek

A kommunikációs tréning célja, olyan kommunikációs stílus megtanítása, amellyel a tréningen résztvevők hatékonyan és magabiztosan képesek kifejezni gondolataikat, véleményüket anélkül, hogy megbántanának másokat vagy félreértést okoznának. Érdekellentétek és félreértések márpedig lesznek, míg áll a világ. A konfliktust nem szeretni, hanem kezelni kell, mert az állóháború vagy a nyílt csatározás öli a lelket, az idegeket és a hatékonyságot. Nincs egyenrecept se főnökre, se beosztottra, se családtagra, se sarki fűszeresre. Minden helyzet más, ezért szerencsés, ha nem ragadunk bele egy hol jó, hol nem jó (de legalább ismerős) stratégiába, hanem változatos eszköztárral vértezzük fel magunkat. Így van esélyünk, hogy a helyzethez és a küzdő felekhez igazodva vágjuk ki magunkat a krízishelyzetekből. A tréning során használt módszerek és modellek abban segítenek, hogy emeljék a résztvevők önismereti és viselkedésbeli tudatossági szintjét. Segítenek megérteni a rugalmasság lényegességét, a szempontváltási képesség valóságos hasznait. Erős önképpel emelkedik az együttműködési hajlandóság, a megoldási lehetőségek száma megsokszorozódik, könnyebb lesz az élet. A tréning résztvevői beazonosítják saját jellemző konfliktuskezelési stílusukat. Innen indulva elemzik a különböző technikák előnyeit és lehetséges hátrányait. A cél, hogy

képesek legyenek adott szituációban tudatosan mérlegelni és választani a lehetséges stílusok közül, és lehetőség szerint törekedjenek a konszenzusos megoldásokra. Egy tréninget minden esetben a tréningvezető irányít. Fontos, hogy a tréning vezetője független személy legyen, ne olyan, akivel a tréningelt személyek nap mint nap találkoznak, hanem, aki semlegesen, előítéletek nélkül képes a csoport tagjait szemlélni. Ezt a szabályt fontos betartani akkor is, ha a vállalatnak saját tréningcsoportja van. A legjobb, ha a tréner a vállalaton kívülről jön, hisz akkor a vállalati élet belső menetét sem ismeri, így teljesen független személy tud lenni. Egy tréning átlagosan 2–3 napig tart egy, a szokásos munkahelyi környezettől eltérő helyen, vagy a vállalat egy erre a célra megjelölt termében, vagy ami még jobb, teljesen a vállalattól külön egy külső helyszínen. A tréning helyéül olyan helyet kell választani ahol megoldható, hogy a tagok egymással szembenézve ülhessenek, és ahol a termet könnyen át lehet alakítani a különböző feladatoknak megfelelően. Egy tréningen az az ideális, ha körülbelül 8–16 ember vesz részt. Ennél nagyobb létszámnál elveszne a tréning jelentősége, hogy mindenki odafigyelve, mindenki aktív részvételével gyakorlati feladatok kerüljenek megoldásra. Egy tréning vázlatos felépítése:





A bemutatkozás, a tréning céljának meghatározása, a tréning menetének bemutatása, a tréner és a résztvevők közötti titoktartási megállapodás megkötése. (A tréning egyik alapja a bizalom, az elv, mely szerint, ami a tréningen történik, az nem megy ki onnan.)

Feedback-visszajelzések (minden feladat után lényeges, hogy visszajelizzék a résztvevők a feladat sokán kialakult érzéseiket, valamint gondolataikat elmondhassák a csoportnak, majd közösen megbeszéljék az észrevételeket). *A tréning lezárása*, értékelése, visszajelzések a teljes tréninggel kapcsolatban. Amiben a konfliktuskezelő tréning segítséget nyújt:

- a hatékony indulatkezelési és konfliktuskezelési technikák elsajátításában;
- képessé tesz bizonyos konfliktusok megelőzésére;

- a résztvevő megismeri a konfliktusok fajtáit és okait, szokásos lefolyásukat, a kialakult konfliktusokat mélyebb szinten megérti;
- segít megismerni, tudatosítani saját, konfliktushelyzetben megjelenő reakcióit, illetve viselkedéses jellemzőit;
- segít az egyéni problémakezelési hibák tudatosításában és elemzésében;
- megismerteti a különböző konfliktuskezelési stílusokat illetve jártasságot ad a szituációnak megfelelő konfliktuskezelési stílus kiválasztása terén;
- a résztvevő megtanulja, hogyan vezessen problémamegoldó beszélgetéseket, kemény tárgyalásokat sokkal kevesebb stressz mellett;
- képessé teszi a résztvevőt az önérvényesítő viselkedés és kommunikáció alkalmazására;
- felkészíti a résztvevőt a nehéz helyzetek kezelésére, szándéka és elvárásai világos, egyértelmű megfogalmazására, ezáltal az aktív felelősségvállalásra.



4.6.1.) A tréninghelyek fajtái

1. *Vállalati tréninghely:* Sok vállalat rendelkezik saját, jól felszerelt tréningirodával. Ezekben az irodákban rendelkezésre áll a szükséges hely, a technikai felszerelés és egyéb segédeszközök. A termék berendezése könnyen átalakítható a különböző feladatokhoz.

2. *Külső helyen kialakított tréningtermek:* Egyre több hotel, szálloda rendez be épületén belül konferenciáknak, tréningeknek megfelelő helyet. Ilyen helyek kiválasztásánál fontos, hogy előre tisztába legyünk azzal, hogy a tréninghez milyen környezeti és technikai feltételekkel rendelkezik, hisz a gyakorlati feladatokat nagyban befolyásolják a környezeti adottságok.

3. *Outdoor tréningek* – Ki a természetbe: Egyre több tréninget szerveznek erdei panziókban vagy egy erdei kirándulás keretében. Ennek leglényegesebb pontja, hogy ilyenkor a tréningen résztvevők teljesen kiszakadnak a megszokott környezetből, távol kerülnek a többi kollégától, rokonoktól és a technikai felszerelésektől. A résztvevők figyelme teljesen a tréningre koncentrálódik és mindenben egymásra vannak utalva, ami fejleszti a csoport együttműködését és a kommunikációt is, továbbá számos problémát is könnyen felszínre hoz.