



*Az Intézkedési terv megállapításai csak a forrás megjelölésével idézhetők. Részletének idézése csak az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez hűven, torzításmentesen, a forrás megjelölésével lehetséges. Az Intézkedési terv átdolgozása, újrapublikálása tilos. A mű vagy részlete bármely felhasználása a Fontanus Közhasznú Alapítvány, illetve a Fontanus Tudományos Módszertani Kutató- és Oktatási Központ nevének felhasználásával egyebekben csak a Fontanus Közhasznú Alapítvány előzetes engedélyével lehetséges.*

# GINOP-5.3.5-18 azonosítószámú "Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek" című pályázati felhívás

## 1. Pályázati összefoglaló

A XXI. század talán legelterjedtebb "betegsége" a stressz a modern, technológiailag fejlett társadalmakban. A stressz nem csupán az emberek egészségére és jól-létére van hatással, hanem egyre inkább kimutatható módon a munkahelyekre és ezáltal a hatékony munkavégzésre is.

A stresszről alapvetően számos ismeret hallható a mindennapok során, összességében mégis nehezen megfogható kiszámíthatatlan tényezőként tekintenek rá legtöbben, ami bizonyos munkahelyekhez, élethelyzetekhez köthetően "üti fel a fejét", illetve "szenvedi el" az ember. Valójában a stressz nem egy meghatározhatatlan dolog, hanem igenis körülrajzolható és körülhatárolható paraméterekből tevődik össze.

A **projekt célja**, hogy

1) **javítsa a munkavállalók egészségét és munkahelyi jól-létet**, mivel - hivatalos egészségügyi nyilvántartások, klinikai vizsgálatok, illetve a munkavállalói felmérések alapján - összefüggés áll fenn a munkahelyi körülmények, ezen belül a munkahelyi stressz és a munkavállalók egészségügyi helyzete között

2) **növelje a szervezetek termelékenységét és a versenyképességét**, mivel bizonyított az, hogy a munkahelyi környezet minősége fontos a munkateljesítmény szempontjából, egy olyan tényező, amely a technológiailag fejlett gazdaságokban egyre erőteljesebbé válik.



"Stresszmentes munkahelyek a IKT szektorban" című projekt a  
GINOP-5.3.5-18-2019-00112 azonosítószámú pályázat keretén belül



## “Stresszmentes munkahelyek az IKT szektorban” projekt keretében Intézkedési terv

### 4.1.2 Intézkedési terv

Az intézkedési terv a teljes szervezetet érintően tartalmazza azokat a fejlesztendő és fejleszthető területeket, javaslatokat, feladatokat melyek által a munkáltató a különböző prevenciós megoldások palettájának szélesítésével támogatni tudja a munkavállalóit a stresszkezelésben, ezzel hozzájárulva a minőségi és stresszt hatékonyan kezelő munkahelyek létesítéséhez.

A végleges intézkedési terv kialakításának folyamata:

- 2020 nyári, első körös 936 munkavállalót, és 20 munkáltatót érintő kérdőíves felmérés a szektorban működő munkahelyeken a stresszkezelés és stresszfaktorok megismeréséhez,
- kérdőívek kiértékelése,
- előzetes intézkedési terv (és egyéni cselekvési terv) felállítása a kapott eredmények figyelembevételével,
- pilot projekt megvalósítása 103 munkavállaló és 2 munkáltató bevonásával
- pilot program során részletesebb kérdőíves felmérés
- pilot program során mélyinterjú felmérés
- pilot program során kapott eredmények értékelése,
- online stresszkezelési oktatások megvalósítása a pilot projektben érintett munkavállalóknak
- végleges intézkedési terv (és egyéni cselekvési terv) kialakítása.

A kérdőíves felmérés és a pilot projekt eredményei alapján megállapított területek, tevékenységek:



“Stresszmentes munkahelyek a IKT szektorban” című projekt a  
GINOP-5.3.5-18-2019-00112 azonosítószámú pályázat keretén belül



Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
1.	Vitális paraméterek biztosítása	<p><b>I. Oxigénellátottság</b></p> <p>Az adatok kiértékelésekor azt az eredményt kaptuk, hogy a munkahelyek oxigénellátottsága kihat a munkavállalók általános közérzetére.</p> <p>A munkavállalóktól érkezett visszajelzések is ezt erősítették meg. Konfliktus abból eredően, hogy a munkahelyen szellőztetnek-e, az első felméréskor 101 fő esetében (10,8%) volt a 936 főből. A pilot projekt felmérései során ez az érték 12,6% volt. A pilot projekt eredményei alapján továbbá 11,7% esetében fordul elő, hogy nyitható ablak mellett sem szellőztetnek. A levegő minősége kapcsán 21,4 % szerint szellőztetésre nincs lehetőség és/vagy folyamatosan fázik/melege van.</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Javasoljuk a munkavállalóknak, hogy naponta 5-10x, min. 3-5 perces szellőztetést végezzenek - évszaktól függetlenül.. A szellőztetést megelőzően a helyiségben lévők megfelelően öltözzenek fel, hogy a hőmérsékletváltozás ne okozzon lehűlést, megfázást.</li> <li>• Munkavállalók képzése a vitális paraméterek fontosságáról, azok élettani és a stressztűrő képességre vonatkozó hatásáról.</li> <li>• Munkavállalók tájékoztatása kifejezetten a szellőztetés élettani fontosságáról.</li> <li>• Belső légkeringető rendszer esetén( annak folyamatos tisztántartása mellett) is naponta többször kapcsoljuk nagyobb fokozatra a helyiségek átszellőztetése érdekében, amennyiben tehetjük.</li> <li>• További megoldási javaslatok az egyéni cselekvési tervben.</li> </ul> <p><b>II. Fényellátottság</b></p> <p>Az emberi szervezet optimális működése szempontjából szükséges a nappali, fényellátott órákban a közvetlen teljes spektrumú fény. A természetes és mesterséges fényt a szervezet megkülönbözteti. A mesterséges fény hatására jelentősen emelkednek a stresszhormonok szintje a testben, míg teljes spektrumú fény használata mellett ez a hatás nem fejlődik ki. A pilot projekt felmérésénél a munkavállalók 81,6%-a jelezte azt, hogy megfelelő számára a munkaterület fényellátottsága. 18,4%- sötétben, félhomályban illetve mesterséges/villódzó fényben ül, amelyek a visszajelzések alapján a nap végére fej- és szemfájást eredményeznek.</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felmérést végezni a munkavállalók körében, hogy a munkaterületen a fényellátottság megfelelő-e. Igény esetén, megoldani a munkaterület plusz megvilágítását melegfényű izzókkal.</li> <li>• A villódzó izzók ellenőrzésére és cseréjére eljárási folyamatot kialakítani.</li> <li>• A munkaterületek megvilágítása meleg fényű izzóval.</li> <li>• Munkavállalók oktatása a vitális paraméterek fontosságáról, azok élettani és a stressztűrő képességre vonatkozó hatásáról.</li> </ul>

### III. Hanghatások, zajok

A zajosabb munkahelyi környezet kihat a munkavállalókra. A felméréskor 15,2% (142 fő), a pilot projekt során 10,7% (11 fő a 103 főből) jelezte, hogy zajos vagy kifejezetten zajos környezetben dolgozik.

A felmérések alapján szignifikánsan több betegségben szenvednek, illetve több panaszuk van évente azoknak a munkavállalóknak, akik zajos környezetben dolgoznak, élnek. Ezenkívül szignifikánsan több dolog miatt aggódnak a zajos környezetben dolgozók.

#### Javaslatok:

- A munkáltató végezzen zajszintmérést a munkahelyen, ami alapján eldönthető, hogy valóban irritatív tartományban van-e a zaj szintje vagy sem.

#### Zajszint csökkentésére vonatkozó javaslatok:

- Amennyiben *irritatív* a zajszint a munkahelyen, úgy a munkáltató lokalizálja a zaj forrását, és lehetőség szerint szüntesse meg, illetve helyezze át a munkatér közvetlen hatósugarából.
  - Amennyiben a zaj megszüntetése nem lehetséges, úgy javasolt a munkatér hangszigetelése.
- Amennyiben *a zaj nem irritatív tartományban van*, úgy valószínűleg a munkavállalók egyéni zajszint toleranciája alacsony. Mindez feltehetően nagyban kihat a figyelmükre. Ilyen esetekben lehetőség van a munkavállaló áthelyezésére, vagy a munkavállalók figyelmének, összpontosítási képességének fejlesztését játékkal, képzésekkel támogatni. Erre vonatkozó lehetőségeket az egyéni cselekvési tervben talál a munkavállaló.

### IV. Szagok

Egy rendszeresen visszatérő irritáló szaghatás komoly stresszor lehet a szervezet számára. A felmérések során összefüggés mutatkozott a munkahelyen érzékelhető kellemetlen szaghatások és az ügyfél oldalról ill. munkatársak részéről érkező agresszió mértéke között. A felmérés természetéből adódóan az nem derült ki, hogy a kellemetlen szaghatások fokozták az ingerlékenységet és az agresszió mértékének szubjektív megítélése nőtt; vagy a munkatársakat is irritálta a szaghatás és amiatt alakult ki agresszió egymás felé.

A munkahelyi légkör frissen tartása érdekében intézkedések, **javaslatok:**

- Célszerű felmérni, hogy a munkahelyen vannak-e zavaró szaghatások.
  - Azok jelenléte esetén javasolt a szagforrást azonosítani (pl. levegőkeringető rendszer, fűtés meghibásodás, épület/munkatér felvizesedés, ételszag stb). A szagforrás megszüntetése érdekében a megfelelő intézkedéseket szükséges megtenni.
  - Amennyiben a beazonosított szaghatás ételszag, úgy javasolt az ebédlőbe/konyhába szagelszívó berendezés beüzemelése.
- Amennyiben a szagforrás nem szüntethető meg (pl. ételszag, mosdószag) úgy lehetőség szerint a munkatérterületeket úgy alakítsuk ki, hogy azok a szagforrás 10-15 m-es hatósugarán kívül helyezkedjenek el.
- Alkalmazhatunk illatosítót, párologtatót (elsődlegesen természetes illóolajokat) a munka/életterben, mely egyszerre támogatja a levegő páratartalmának szabályozását és a szagok semlegesítését.

- Amennyiben nincs általános zavaró szaghatás, mégis zavarónak élik meg a munkavállalók, úgy valószínűleg a munkavállalók szagokra való érzékenysége magas. Ilyen esetekben lehetőség van a munkavállaló áthelyezésére.

#### V. Munkavállalók tápanyag- és folyadékellátottsága

A pilot projekt során végzett felmérés alapján a munkavállalók közel egyharmadánál, 6,8%-nál a napi bevitt folyadék mennyisége nem haladja meg az 1 litert. A munkavállalók 32%-a válaszolta azt, hogy a bevitt napi folyadék mennyisége nem haladja meg a 1,5 litert, noha 85,4% esetében a munkaidő alatt bármikor van lehetősége folyadékot fogyasztani. A munkavállalók 41,1%-ának néha, vagy egyáltalán nem jut eszébe a folyadékfogyasztás és annak szükségessége.

A tápanyagbevitel tekintetében az 1, illetve 2 étkezéssel élők száma a 936 fővel végzett felmérés során 245 fő (27,5%) volt, a pilot projekt során pedig ez az érték a 103 főből, 28 fő (27,2%). Ez mindkét esetben az összlétszám közel egyharmada.

Emellett a munkavállalók 39,8% egyáltalán nem, vagy nem igazán táplálkozik vegyesen, és csak ritkán figyel arra, hogy milyen tápanyagokat szükséges bevinni a szervezetébe.

A kérdőíves felmérések során összefüggést találtunk a munkavállalók étkezéseinek száma és az általános közérzet között. Figyelembe véve, hogy az általános közérzet kihat a teljesítőképességre, javasolt a témával foglalkozni.

A folyadék és tápanyagfogyasztás hatással van a munkavállaló figyelmére, hatékonyságára, ezáltal a munkavégzésére és a stressztűrő képességére is.

#### Javaslatok:

- A munkavállalók egyéni/csoportos tájékoztatása a tápanyag- és folyadékellátottság hatásairól.
- A tápanyag- és folyadékellátottság hatásairól ismeretterjesztő anyag elhelyezése az irodában, munkahelyi étkezőben.
- Javasolt a beosztásokat, munkarendet úgy kialakítani, hogy a munkavállalók a szervezetük számára biztosítani tudják a tápanyag és folyadékellátást.
- A téma kapcsán az egyéni cselekvési terven belül további megoldási javaslatok találhatóak a munkavállalók.

#### VI. Munkavállalók alvás minősége, -mennyisége

Amennyiben tartós minőségi vagy mennyiségi alvásmegvonás történik, azt a szervezet a megvonás mértékének megfelelően stresszfaktorként éli meg.

Az előzetes felmérések alapján a munkavállalók 41 %-át érintő probléma az alváshiány, vagy a nem megfelelő alvás. A pilot projektben 27,1% jelezte azt, hogy 6-7,5 óra az átlagos alvási ideje, és átlagosan, vagy rosszul alszik.

Ez jelentős stresszfaktort jelent a mindennapokban. Korábbi kutatások alapján az alvás hiánya, vagy nem megfelelően pihentető alvás kihat az egyén figyelmére, reakcióidejére, az ingerfeldolgozási sebességére, ami kihat a munkavégzésére.

#### Javaslatok:

- A munkavállalók egyéni/csoportos tájékoztatása, képzése az alvás és egyéb alapvető vitális paraméterek kielégítésének fontosságáról és azok hiánya esetén a

		<p>következményekről. A tájékoztatáshoz a pilot projektben megvalósításra került képzések is hozzájárultak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további felmérést lehet ajánlani a munkavállalók részére. (A felmérésre vonatkozóan további lehetőségek: <a href="http://fontanus.hu">fontanus.hu</a>)</li> <li>• Az egyéni cselekvési terv további javaslatokat tartalmaz a munkavállaló számára.</li> </ul> <p><b>VII. Mozgás</b></p> <p>A megkérdezett 936 fő közül, a munkavállalók 39,5% nem mozog heti rendszerességgel. A pilot projektben ez az arány 46,6%.</p> <p>Tekintve, hogy a rendszeres sportmozgásnak jelentős stresszcsökkentő hatása van, ez a terület a stresszkezelésben a munkavállalók majdnem felénél kiaknázatlan marad. Továbbá azáltal, hogy a hatékony munkavégzéshez szükséges képességek (pl. kommunikáció, helyzetfelismerés, döntéshozatali képesség) fejlesztésében ugyancsak kulcsszerepet játszik a mozgás, annak hiánya hátrányokhoz vezethet.</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkavállalók egyéni/csoportos tájékoztatása, képzése a mozgás, sportolás és egyéb alapvető vitális paraméterek kielégítésének fontosságáról és azok hiánya esetén a következményekről.</li> <li>• Lehetőség szerint a munkáltató a jól-léti (well-being) csomag keretében támogassa a különböző sportolási lehetőségeket a munkavállalók számára.</li> <li>• A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további felmérést lehet ajánlani a munkavállalók részére a téma kapcsán, ami által feltérképezhető: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pontosan hányszor sportolnak hetente,</li> <li>○ ezt rendszeresen teszik-e,</li> <li>○ aki nem sportol, az milyen indokkal nem teszi,</li> <li>○ tisztában vannak-e a sportolás hiányának a mozgásszegény életmódnak és különböző rendszerbetegségeknek az összefüggéseivel.</li> </ul> (A felmérésre vonatkozóan további lehetőségek: <a href="http://fontanus.hu">fontanus.hu</a>)</li> <li>• Az egyéni cselekvési terv további javaslatokat tartalmaz a munkavállaló számára.</li> </ul> <p><b>VIII. Élvezeti cikkek</b></p> <p>A pilot projektben rákérdezve a napi min. 1x alkalmazott élvezeti szerekre az alábbi visszajelzéseket kaptuk. A munkavállalók 8% használ alkoholt, 55,3%-a koffeint, 19,4%-a nikotint és 2,9% egyebet.</p> <p>A munkaközi szünetek (a munkaidőn belül az ebéidő nem ideértendő) során a munkavállalók 46,6%-a kávézik, 15,5%-a dohányzik.</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkavállalók egyéni/csoportos tájékoztatása az élvezeti szerek használatáról, azok hatásáról a szervezet működésére, a tápanyag- és folyadékellátottságára.</li> <li>• Az élvezeti szerek hatásairól ismeretterjesztő anyag elhelyezése az irodában, munkahelyi étkezőben.</li> <li>• A munkaközi szüneteket eltöltésére szabadidős terület, klubhelyiség kialakítása, ahol egyéb időtöltésre is lehetőség van (pl. táblás játékok, könyvek, ügyességi feladatokhoz eszközök), mint az élvezeti szerek alkalmazása..</li> </ul>
--	--	--



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A téma kapcsán az egyéni cselekvési terven belül további megoldási javaslatok találhatóak a munkavállalók.</li> </ul>
		<p><b>IX. Egészségmegőrzés</b></p> <p>A munkavállalók 54,8%-ának nincs semmilyen panasza vagy belátta, hogy a panaszai az ő tetteinek következményei és változtat rajtuk - ez a munkavállalóknak több, mint a fele. Szignifikáns, pozitív összefüggést találtunk a munkavállalói panaszok, betegségek és az évente előforduló betegségek, kezelendő panaszok száma között, ami azt jelenti, hogy akinek több általános panasza van, az többször is megy orvoshoz és valószínűsíthetően többször is van táppénzen.</p> <p>Az évente 3-5 alkalommal orvoshoz fordulók esetében 36,2% a több diagnosztizált betegséggel rendelkező, gyógyszert szedő munkavállaló, és 9,5% a rendszeres vizsgálatot igénylő. Viszonylag alacsony, 8,6% (18 fő) azon alkalmazottak száma, akinek nincsen semmi baja. Ebből arra következtethetünk, hogy az évente 3-5 alkalommal orvoshoz fordul munkavállalók, nem csupán múló, hanem krónikus betegségek miatt fordulnak orvoshoz.</p> <p>Pilot projekt eredményei alapján a munkavállalók 51,5% 1-3 alkalommal beteg évente. Azon dolgozók aránya, akik évente 3-10&gt; napot töltenek táppénzen 43,7%.</p> <p>A munkavállalóknak egy jelentős hányadának fizikai állapota javítandó, (panaszok, betegségek), ami mindenképpen kihat a munkahelyi hangulatra, a munkavégzés hatékonyságára.</p> <p><u>Javaslatok:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkavállalók részére előadásokat/képzéseket tartani az egészségtudatosságról.</li> <li>• Felhívni a munkavállalók figyelmét, az alapvető vitális paraméterekre és azok kielégítésére. Ehhez az egyéni cselekvési terv hasznos ismereteket tartalmaz.</li> <li>• A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként a munkavállalók oktatása, képzése-e téren, illetve kedvezményes/ingyenes szűrésekkel az egészségmegőrzés támogatása.</li> </ul>



Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
2.	Munkahelyi környezet	<p><b>I. Épületek állapota</b></p> <p>A folyamatos korszerűsítés mellett is jellemző, hogy a munkáltatók épületeinek egy része régi építésű, energetikai besorolásukat illetően alacsony besorolási osztályba tartozóak. Az épületen belüli irodák méretei, a települések nagyságától, földrajzi elhelyezkedésétől függően ugyancsak széles spektrumon mozoghatnak.</p> <p>Természetesen a régebbi építésű épületeknek is megvannak a maguk előnyei és hátrányai. A régi építésnél előny, hogy nyitható ablakok vannak és jellemzően nagy terek, nagy belmagasság. Ezek a paraméterek kiválóak abból a szempontból, hogy megfelelő az oxigén és fényellátottság, illetve minden munkavállalónak jut elegendő személyes tér. A hátrányok lehetnek: a vezetékhálózat elöregedése, felázás, dohosság, illetve, hogy a nagy terek nehezen felfűthetők.</p> <p>A munkáltatók visszajelzései alapján az épületek kora 55%-ban "Az elmúlt 10 évben épült, jól szigetelt, jól karbantartott." Az irodák, munkaterem átlagos mérete 60%-ban 50m<sup>2</sup> feletti.</p> <p><b>Intézkedési javaslatok az alábbiak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Javasolt felmérést végezni arra vonatkozóan, hogy az adott munkahely esetében fennállnak-e az alábbi problémák: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dohosság (ez hatással lehet a kellemetlen szagokra, illetve allergéneket tartalmazhat)</li> <li>○ beázás és felvizesedés (hatással lehet a kellemetlen szagokra, illetve allergéneket tartalmazhat)</li> <li>○ elektromos hálózat gyengesége (hatással lehet a műszaki berendezések működésére és ezáltal az eszközpark élettartamára)</li> <li>○ fűtésszabályozási problémák (hatással van a munkavállalók, illetve az ügyfelek egészségre)</li> <li>○ szigetelési problémák (fűtés-hűtés kapcsán lehet kihatása a dolgozók egészségére, illetve a zajhatások mértékére is hatással van)</li> <li>○ internet/vezetékes hálózatban tapasztalható kiesések (munkafolyamatok elvégzését nehezítik)</li> </ul> </li> <li>● Amennyiben az épület kapcsán fennáll a leírt problémák közül egy is, úgy annak javítását célszerű beütemezni, illetve a javításra erőforrásokat elkülöníteni. Ezen költségek jellemzően hamar megtérülnek (pl. fűtéskorszerűsítés, szigetelés megvalósítása a téli hónapok rezsiköltségénél).</li> <li>● Amennyiben a javítás nem lehetséges, úgy érdemes az érdekképviselőket, illetékes vezetőket, felettes szervek felé jelezni a problémát és együtt megoldási lehetőséget találni (pl. korszerűbb irodaépület bérlése, költözés, home office kialakítása és ahhoz a munkarend átszervezése).</li> </ul>

		<p><b>II. Irodák kialakítása</b></p> <p>Átlagosan az életünk 1/3-át, az ébren töltött időnk 1/2-ét töltjük a munkahelyi környezetben, ezért fontos, hogy ott milyen környezet vesz minket körül. A fizikai jellemzők nem csupán az élettani paramétereinket befolyásolhatják.</p> <p>A munkakörnyezet - noha sokszor nem vagyunk ennek tudatában - kihat a munkavállalók és az ügyfelek, partnerek hangulatára, a munkatársakhoz, munkához való hozzáállásukra is.</p> <p><b>Intézkedési javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Javasolt felmérést végezni az adott munkahely esetében: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A munkavégzéshez szükséges feltételek megfelelőek-e(pl. vitális paraméterek, személyes tér, tárolókapacitás)?</li> <li>○ Milyen az irodák komfortfokozata (ideértve az irodabútorok életkorát, iroda berendezések kényelmét)?</li> <li>○ Biztosítva van-e a munkahelyen a dolgozók létszámához megfelelő számú konyha, mellékhelyiség?</li> </ul> </li> <li>● Amennyiben a felmérés adatai alapján felmerül az átalakítás, és arra ténylegesen van lehetőség, úgy javasolt azt beütemezni, illetve a javításra erőforrásokat elkülöníteni.</li> <li>● Amennyiben a javítás nem lehetséges, de szükséges, úgy érdemes az érdekképviseletek, illetékes vezetők, felettes szervek felé jelezni a problémát és együtt megoldási lehetőséget találni (pl. korszerűbb irodaépület bérlés, költözés).</li> </ul>
--	--	--

Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
3.	Munkahelyi ergonómia, irodai komfort	<p><b>I. Munkavállaló személyes tere</b></p> <p>A felmérések alapján az irodák 63,6%-ában 20 főnél több ember dolgozik. Ez az arány a pilot projektben 50%-os. Az irodák több mint kétharmadánál a két munkavállaló között minimum 3 méter távolság van. A visszajelzések alapján a munkavállalók kétharmada kényelmesen elfér, hátra tudja tolni a székét és van helye kinyújtózni.</p> <p>A kérdőíves felmérés alapján a szektorban dolgozó munkavállalók visszajelzései alapján a személyes tér megfelelő számukra. Azon munkahelyek esetében, ahol kevésbé ideálisak a feltételek, <b>az alábbi intézkedések javasoltak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Felmérni, hogy az adott munkahely esetében biztosított-e a megfelelő személyes tér, és milyen színvonalú a munkahelyi ergonómia.</li> <li>● Amennyiben nincs biztosítva megfelelő személyes tér (min. 1,2-2 m), úgy a lehetséges intézkedések: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ meglévő iroda átalakítása,</li> <li>○ új iroda kialakítása,</li> <li>○ home office biztosítása,</li> <li>○ csúsztatott munkarend kialakítása, ami által egy munkaterületet eltérő időben több munkavállaló is tud használni,</li> <li>○ munkaidő alatti szünetekben a megnyújtózásra, mozgásra dedikált hely kialakítása.</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Amennyiben megfelelően biztosított a személyes tér, és mégis úgy ítéli meg a munkavállaló, hogy az igényei nagyobbak, úgy valószínűsíthető, hogy a munkavállalók toleranciája alacsony, erre a problémára az egyéni cselekvési terven belül mutatunk lehetőségeket.</li> </ul> <p>A felmérés alapján a munkavállalók 63%-a nem tud úgy telefonbeszélgetést folytatni, hogy mások ne hallják. Ez az arány a pilot projektben résztvevők esetében 10,7%. További 20,4% pedig úgy tud telefonálni, hogy a közvetlen munkatársai hallják amit beszél.</p> <p><b>Az intézkedési javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hangszigetelt fülkék kialakítása, ahol lehetőség van úgy telefonálni hogy a beszélgetéseket mások ne hallják. Figyelembe véve, hogy ezek a beszélgetések munkaidőben történnek, a fülkék munkahelyen belüli használatát és kultúráját szükséges kialakítani.</li> <li>Lehetőséget biztosítani arra, hogy a már előírt munkaközi szünetekben, illetve további munkaközi szünetek beiktatásával a munkavállalók tudjanak úgy telefonálni (pl. szabad levegőn, udvaron//utcán) hogy senki ne hallja a beszélgetést.</li> </ul>
		<p><b>II. Munkaterület személyessé tétele</b></p> <p>A pilot projekt felmérései során a munkavállalók 25,2% korlátozottan teheti személyessé, 30,1% pedig nem teheti személyessé a munkaterületét.</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <p>Javasolt felmérést végezni arra vonatkozóan, hogy az adott munkahely esetében igény van-e a munkaterület személyessé tételére:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amennyiben igen, úgy a munkáltatónak szükséges meghatározni, hogy milyen feltételek betartása mellett biztosít minderre lehetőséget. A lehetőségről a munkavállalókat szóban/írásban értesíteni szükséges.</li> <li>Amennyiben nincs lehetőség a munkaterület személyessé tételére, úgy megfontolandó, hogy van-e olyan közösségi tér, ahol erre lehetőséget lehet biztosítani.</li> </ul>
		<p><b>III. Munkaterület hasznosítása, munkafolyamatok támogatása a munkaterület berendezése által</b></p> <p>A munkavállalók közel 55%-ának elegendő a tárolókapacitás a munkájához szükséges eszközök tárolására. A pilot projektben 88,4% azoknak az aránya, akiknél a megadható válasza a “Teljesen ideális számomra a tárolóterület mérete, kényelmesen elférnek, rendet tudok tartani.” vagy a “Többnyire kényelmesen elférnek a dolgok, eszközök amelyekkel dolgozok, rendet tudok tartani.”</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <p>Célszerű felmérést végezni arra vonatkozóan, hogy az adott munkahely esetében van-e a munkavállalók létszámához elegendő tároló felület:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amennyiben nem, úgy célszerű a munkaterület mellett, vagy közvetlen környezetében kialakítani pl. tárolóterületet, öltözőt kabátoknak, táskáknak, központi területet a nyomtatók, egyéb irodai berendezések számára.</li> </ul>

Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
4.	Munkafeltételek biztosítása	<p><b>I. Munkaeszközök</b></p> <p>A munkavállalói oldalt kérdezve 28,2% szerint a munkaeszközök max. 5 évesek, a munkafolyamatok az esetek 20-50% ban állnak ezek minősége miatt. Ugyanakkor 70% szerint bármilyen közösen használt eszköz ha elromlik, gyorsan javítják, pótolják, az infrastruktúra abszolút támogatja a munkamenetet, vagy eszközbeli dolgok hiánya nem hátráltatja a munkamenetet. Ez a visszajelzés érkezett a munkáltatóktól is.</p> <p><b>Intézkedési javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Javasolt felmérni a munkahelyek esetében, hogy hol tapasztalható eszközhány, eszközhiba, és azt is, hogy ténylegesen mely eszköz, mely munkafolyamatot hátráltatja. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ a felmérés tükrében érdemes az eszközt javítani, pótolni,</li> <li>○ igény esetén a munkafolyamatot átalakítani.</li> </ul> </li> <li>● Gyakori eszközhiba esetén érdemes ellenőrizni, hogy az eszköz használatról az eszközt alkalmazóknak van-e megfelelő ismerete. Igény esetén az eszköz használatáról, érdemes tájékoztatót tartani.</li> </ul> <p><b>II. Munkafolyamatok, ügyviteli szabályozások</b></p> <p>Az első körös kérdőíves felmérés alapján a leggyakoribb munkaadói stresszfaktorok között 55%-ban (11 munkáltató) a “Be nem tartott határidők miatti panaszok száma ÉS/VAGY anyagi károk.” szerepel. 25%-ban pedig “Hibás munkavégésből eredő problémák száma.”</p> <p>A munkavállaló 83,5% szerint minden, vagy a legtöbb munkafolyamat szabályozott. A munkafolyamatok szabályozottságára rákérdezve - a 2020 nyári, illetve a pilot projektben is - kicsivel több, mint 40%-ban fordult elő az a válasz, hogy “Van néhány munkafolyamat, amely elavult, ezekre önállóan alakítjuk ki, hogy ki és mit csináljon a hatékonyság érdekében”.</p> <p>Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek 40%-a jelezte (391 fő, a pilot projektben pedig 45 fő), hogy vannak javítandó folyamatok, de ezeket önállóan alakítják.</p> <p><b>Intézkedési javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● a munkavállalóktól az átalakításra javasolt folyamatok összegyűjtése,</li> <li>● átalakításra javasolt folyamatok áttekintése az illetékes szakértők bevonásával, és szükség esetén azok optimalizálása,</li> <li>● igény esetén a folyamatleírások, eljárásrendek aktualizálása,</li> <li>● a folyamat optimalizálásához társszervezetekkel, partnerekkel együttműködési megállapodások (SLA-k) megkötése,</li> <li>● folyamat-felelősök kinevezése az adott munkahelyen, akik figyelemmel kísérik, hogy az optimalizált folyamat a munkamenetek során miben változik, és amennyiben szükséges és lehetséges a módosításokat átvezeti, átvezetteti.</li> </ul>

		<p><b>III. Együttműködés társszervezetekkel</b></p> <p>A 2020 nyári felmérés során a 20 munkáltató szerint 100%-ban megfelelő az együttműködés más szervezetekkel. A munkavállalók visszajelzései szerint ez az érték 68,4%.</p> <p>A pilot projekt eredményei alapján a munkáltató szerint 85%-ban összehangolt, vagy megfelelő az együttműködés más szervezetekkel. A munkavállalók szerint ez az érték 69,9%.</p> <p>30,1% szerint az együttműködés nagyjából összehangolt, vagy nehézkes. A munkavállalók 85,4%-a 0-10 társszervezettel működik együtt.</p> <p><b>Az együttműködések hatékonyabbá tételére javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasznos lenne kialakítani egy olyan online fórumot, ahol a szervezetek közötti együttműködés kapcsán tapasztalt nehézségek megoszthatók: Ezek a megosztások a munkáltatónak a munkafeltételek biztosításához fontos információk.</li> <li>• Javasolt együttműködési megállapodásokat (SLA-kat) kötni a társszervezetekkel, ahol rögzítésre kerülnek az együttműködés keretei, feltételei.</li> </ul>
--	--	--

Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
5.	Munkavállalók edukációja	<p><b>I. Munkavállalók edukációja a stressz folyamatának megismerésére és annak hatékony kezelésére</b></p> <p>A felmérések alapján rendkívül fontos lenne a munkavállalók ismereteinek bővítése az alapvető emberi szükségletek (alvás, evés, ivás, mozgás) kielégítésének fontossága, kiemelt szerepe és a mindennapjaikban megélt stressz összefüggései kapcsán.</p> <p>Fontos az ismeretek szélesítése abba az irányba is, hogy milyen körülmények mellett lehet ezen szükségleteket optimálisan kielégíteni. <i>(pl. hogyan alszik pihentető módon a test, és milyen körülmények hátráltatják a nyugodt alvást.)</i></p> <p>A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény szerint a munkáltatók feladata a pszichoszociális kockázati tényezők kezelése.</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rövid ismeretterjesztő videókkal szélesíteni a munkavállalók ismereteit ezen témákban.</li> <li>• A HR dolgozók képzése, hogy az ismereteket a munkahelyen belül személyes oktatások formájában is át lehessen adni.</li> <li>• Stresszkezelési felelősök kinevezése, akik a szervezeten belül figyelnek a stresszkezelési eszközök aktualizálásáért, és a munkavállalók munkahelyen belüli képzésére stresszkezelés témakörben.</li> <li>• A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további felmérést, oktatásokat lehet ajánlani a munkavállalók részére.</li> </ul> <p>A stresszfelmérésre és kezelésre vonatkozóan további lehetőségek: <a href="http://fontanus.hu">fontanus.hu</a>.</p>

- Az egyéni cselekvési terv népszerűsítése a munkahelyen, mely részletesen tartalmaz stresszkezelési lehetőségeket.

## II. Munkavállalók szakmai képzése

A kérdőíves felmérés alapján 25%-ban adtak olyan választ a munkáltatók, hogy nincsenek munkahelyi képzések, és a munkavállalók továbbképzését anyagilag sem tudják támogatni. A további 75% esetében a képzések támogatása valamilyen mértékben biztosított.

A 2020 nyári kérdőíves felmérés alapján a leggyakoribb munkaadói stresszfaktorok között 25%-ban fordul elő a "Szakmai felkészületlenségből eredő panaszok száma".

Figyelembe véve, hogy a közös képzések egyben csapatépítőként is funkcionálnak, illetve hogy a munkavállalók szakmai felkészültsége fontos a szektorban lévő munkáltatók számára, célszerű az alábbi **javaslatok** átgondolása:

- A munkavállalók felmérése, hogy ki, milyen típusú munkakör betöltésére motivált és ki, melyik munkakörben tudja a képességeit kamatoztatni, fejleszteni (pl. teamépítési tesztek, Fontanus Dodeka módszer, stb. ).
- Munkavállalók tudásátadása egymás között. Olyan rövid tudásátadó képzések bevezetése, ahol a munkafolyamatokra vonatkozó szabályok betartása mellett az adott munkacsoportokon belül az egyedi szaktudás is megosztásra kerülhet.
- Figyelembe véve, hogy a visszajelzések alapján a munkafolyamatok 41-44%-át a munkavállalók elavultnak tekintik és ezeket önállóan alakítják, célszerű megvizsgálni, hogy melyek ezek a munkafolyamatok és szükséges-e ezek átszervezése vagy a folyamatok pontos menetéről a munkavállalók oktatása.
- Szervezetben belül online tudástár/súgó létrehozása, vagy annak bővítése azon témákkal, melyek a munkavállalók szakmai felkészültségéhez szükségesek.

## III. Munkavállalók kompetenciafejlesztése

A kérdőíves felmérésből a kompetenciafejlesztés területén az alábbi eredményeket kaptuk: A munkáltatóktól megkérdezett adatokat vizsgálva összefüggés volt kimutatható a *kommunikációs képesség*, a *döntéshozatal* és a *konfliktuskezelés* között.

Mind a 3 esetben kimutatható egymásra hatást tapasztaltunk a válaszok alapján.

A képzések típusára rákérdezve a munkáltatóknál, a képességek, készségek fejlesztésére vonatkozó képzések arányára 50%.

A kimutatható egymásra hatást figyelembe véve, illetve ismerve, hogy a szektor esetében jelentős stresszfactort jelentenek az ügyfelek részéről érkező agresszív megnyilvánulások, javasolt az alábbi 3 terület fejlesztése:

- kommunikációs képesség,
- döntéshozatali képesség,
- konfliktuskezelési képesség.

### Javaslatok:

- A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként gyakorlatorientált tréningek, képzések összeállítása, mely által fejleszthetők a szükséges kompetenciák (pl. figyelem, összpontosítási képesség, kommunikációs képesség, konfliktuskezelési képesség, döntéshozatali képesség, stb.)



(képzésre lehetőségek: [fontanus.hu](http://fontanus.hu))

- Online platform, e-learning létrehozása a kompetenciák fejlesztésére.
- Kompetenciafejlesztés játékosan. A kompetenciafejlesztés, fejlesztő társasjátékok segítségével a munkahelyen egyszerűen megvalósítható a közösségi terekben kihelyezett játékokkal, illetve képzések keretében is. (pl. <https://www.castle-of-mind.com> , <https://tarsasjatekok.com>, <https://fejlesztojatekvilag.hu/>)
- A kompetenciák fejlesztéséhez szükséges ismeretek átadása a vezetőknek, akik az ismereteiket a mindennapi munka során adják tovább a munkavállalóknak, ezzel fejlesztve a munkavállalókat és magát a munkahelyet is.
- HR területen dolgozók képzése, mely által a munkahelyen belüli képzésekkel lehet a kompetenciákat fejleszteni a munkavállalóknál.

#### IV. Sars-Cov-19 pandémia aktuális helyzetével kapcsolatos oktatások

A Sars-Cov-19 pandémia aktuális helyzetével kapcsolatban a szektorban dolgozók munkavállalók, akik a pilot projektben részt vettek, az alábbi visszajelzéseket adták.

100% kapott tájékoztatást és eszközöket (pl. kesztyű, szájmascsk, kézfertőtlenítő gél/szappan, felületfertőtlenítő szer, térelválasztó átlátszó panel).

A 103 fő közül 36.9% otthonról dolgozhat, 49,5% pedig 50%-ban otthonról dolgozhat, 50%-ban szükséges bent lennie a munkahelyén, ahol 10-nél több emberrel találkozik.

#### Intézkedési javaslatok:

- Rendszeresen felmérni, hogy mennyire tájékozottak a munkavállalók és milyen mértékben félnek a helyzettől.
- Rendszeresen felmérni, hogy a pandémiás helyzet milyen mértékű stresszt ró a szektorban dolgozókra.
- A felmérésekből visszajövő információk alapján feladatok lehetnek:
  - További biztonsági intézkedések bevezetése (pl. védő paraván beépítése, védőmascsk biztosítása)
  - Pandémiás helyzetről a munkavállalók tájékoztatása (online).
  - Védőfelszerelések biztosítása.
  - Home office bevezetése/elrendelése.
  - Tanácsadási vonal, platform kialakítása, hogy a munkavállalók a vírushelyzet kapcsán tudjanak kommunikálni, tanácsot kérni szakemberektől.
- A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további oktatásokat lehet ajánlani a munkavállalók részére
  - a víusról, annak terjedéséről és a vírus elleni védekezésről,
  - a vírus utáni rehabilitáció lehetőségeiről.

(Képzéshez kapcsolódóan további információ: [fontanus.hu](http://fontanus.hu))



Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
6.	Emberi kapcsolatok, csapatépítés	<p><b>I. Emberi kapcsolatok</b></p> <p>Az ember alapvetően társas lény, közösségben él és közösségben tud érvényesülni a legtöbb képessége. Kutatások alapján azok, akik közösségben élnek, illetve napi szinten beszélgetnek, kevésbé stresszesek.</p> <p>Ebből kifolyólag stresszfaktornak tekinthető, az ember életében az, amikor nem, illetve kevés emberrel kommunikál. Az is stresszfaktor lehet, ha a kommunikáció folyamata sérül és nem valósul meg az információcsere.</p> <p>A szektorban történt felmérés alapján a kommunikációs képességekre vonatkozóan összességében elmondható, hogy azon munkahelyeken, ahol a munkáltatók a munkavállalók esetében magasabb kommunikációs képességszintet jeleztek, kevesebb az ügyféloldali agresszív megnyilvánulások aránya.</p> <p>Ugyanez megfigyelhető a konfliktuskezelési képesség tekintetében is, ahol ugyancsak fontos szerepet játszik, hogy ki hogyan fejezi ki magát, illetve érti meg a másik felet.</p> <p><b>Intézkedési javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikációs tanfolyamok szervezése azon munkahelyek munkavállalóinak, ahol az ügyfelek illetve a munkatársak, vezetők részéről nagyobb arányban fordul elő agresszív megnyilvánulás.</li> <li>• Az együtt dolgozók esetében heti 1x 10-20 perces közös beszélgetés szervezése, ahol mindenki meg tudja osztani röviden a többiekkel, ami foglalkoztatja. Ez csapatépítésként is alkalmazható.</li> </ul> <p><b>II. Munkakapcsolatok munkatársakkal és vezetőkkel</b></p> <p>A felmérés alapján a munkavállalók 87,5%-ban, a pilot projekt felmérése során pedig 91,3%-ban normális vagy ideális kapcsolatban vannak egymással. A pilot eredményei alapján 59,2%-ban töltenek időt együtt munkán kívül is.</p> <p><b>Intézkedési javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azon munkahelyek esetében, ahol a munkavállalók közötti kapcsolat minősége javítandó, ott az együtt dolgozók esetében heti 1x 10-20 perces közös beszélgetés szervezése, ahol mindenki meg tudja osztani röviden a többiekkel, ami foglalkoztatja, ez csapatépítésként is alkalmazható.</li> <li>• A közösségi terekben, irodákban játékok, fejlesztő társasjátékok elhelyezése. A közös játék során közös élményekre tesznek szert a munkavállalók, a játék stresszoldó, fejlesztő és csapatépítő tevékenység is egyben. (pl. <a href="https://www.castle-of-mind.com">https://www.castle-of-mind.com</a>, <a href="https://tarsasjatekok.com">https://tarsasjatekok.com</a>, <a href="https://fejlesztojatekvilag.hu/">https://fejlesztojatekvilag.hu/</a>)</li> </ul>

Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
7.	Érdekképviselő	<p><b>I. Érdekképviselő jelenléte</b></p> <p>A pilot projekt kérdőíves felmérése alapján a munkahelyek 30,1%-nál nem működik érdekképviselő.</p> <p>A szektorban végzett felmérés alapján elmondható, hogy az érdekképviselők jelenléte hasznos - ez kiderült a felmérés több pontjából is (pl. lényegesen kevesebb agresszív megnyilvánulás van azokon a munkahelyeken, ahol van érdekképviselő, illetve kevésbé élik meg agresszívnak az adott helyzeteket a munkavállalók).</p> <p><b>Intézkedési javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online, személyes formában tájékoztatni a munkavállalókat, munkáltatókat az érdekképviselő által végzett munkáról, támogató tevékenységéről.</li> <li>• Szakszervezettel felvéve a kapcsolatot érdekképviselői jelenlétet kialakítani több munkahelyen.</li> </ul>

Nr.	Terület/ Tevékenység	Javaslatok
8	Teljesítmény-értékelés	<p><b>I. Értékelő rendszer</b></p> <p>A teljesítményértékelés során a munkavállaló és a munkáltató is új ismeretekhez, információkhoz juthat. A munkavállaló az elvégzett munkájának minőségével, hatékonyságával, jövőbeni lehetőségeivel, esetleges hibáival kapcsolatban, a munkáltató a szervezetének működésével kapcsolatban. A teljesítményértékelés mindkét fél számára fejlődési lehetőséget biztosít.</p> <p>A 2020-as felmérés során a munkavállalók 8,2%-a, a pilot projekt során 2,9% jelezte, hogy nem kap visszajelzést a munkájáról. A munkáltatók közül az első körös felméréskor 20% jelezte, hogy nincs náluk egyéni teljesítményértékelés. A pilot projektben nem volt olyan munkáltató, ahol nem végeznek évente teljesítményértékelést.</p> <p><b>Javaslatok:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azon munkahelyek esetében ahol még nincs teljesítményértékelés, érdemes megfontolni a bevezetését.</li> <li>• Hivatalos teljesítményértékelési rendszer hiányában, is érdemes megfontolni, hogy a vezetők, munkavállalók fél évente, évente mondják el a tapasztalataikat a további hatékony munkavégzés érdekében.</li> <li>• A munkáltatónak az értékelésnél érdemes arra is kitérni, hogy adott csapatban, olyan munkavállalókat alkalmaznak, akik a csapat céljainak megvalósításához a leginkább rátermettek. A csapatok megfelelő kialakításával nem csupán a munka hatékonysága tud nőni, de a munkavállalók esetében az is feltérképezhető, ki, milyen típusú munkakör betöltésére motivált és ki, melyik munkakörben tudja a képességeit kamatoztatni, fejleszteni.</li> </ul>