



A Munkahelyi Intézkedési terv megállapításai csak a forrás megjelölésével idézhetők. Részletének idézése csak az átvévő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven, torzításmentesen, a forrás megjelölésével lehetséges. Az Munkahelyi 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.

© Fontanus Közhasznú Alapítvány, 2021

GINOP-5.3.5-18 azonosítószámú

"Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek"

című pályázati felhívás

1. Pályázati összefoglaló

A XXI. században a modern, technológiailag fejlett társadalmakban talán az egyik legelterjedtebb "betegség" a stressz. A stressz, a kiégés számos szakterületen tevékenykedőt érint nemtől, kortól, szektortól függetlenül. Mivel a munka és a magánélet közötti vonalak elmosódnak, a stressz az élet minden területére kiterjed. Amíg a stressz hatásai és következményei egyéni szinten az egészségünk, jól-létünk, társas kapcsolataink tekintetében válnak láthatóvá, addig a munkahelyek egészére, azok működésére nézve is komoly következményekkel járhatnak: a munkahelyen romlik a hangulat, csökken a munkamorál és a termelés, szaporodnak a munkahelyi konfliktusok, növekszik a betegségek, a munkahelyi balesetek és a hiányzások száma, nő a fluktuáció.

Összességében tehát elmondhatjuk, a munkavállalókat érő stresszfaktorok száma és a munkavállalók stressztűrő képessége nem csupán a munkavállalók mikrokörnyezetére hat ki, hanem a munkavállalót foglalkoztató szervezetre is. Éppen ezért a stressz kezelésében és megismerésében a munkavállaló és munkáltató együttesen nagyobb hatékonysággal tud fellépni.

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 versenyképességet**, 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 magyar önkormányzatoknál” projekt keretében Intézkedési terv

2. Intézkedési terv

Az intézkedési terv a szektorban tevékenykedő szervezeteket érintően azokat a fejleszthető és a fejlesztendő területeket, javaslatokat, feladatokat tartalmazza, melyek által a munkáltató a prevenciós megoldások palettájának szélesítésével támogatni tudja a munkavállalóit a stresszkezelésben, ezzel hozzájárulva a minőségi munkahelyek létesítéséhez.

A intézkedési terv véglegesítését az alábbi folyamatok és tevékenységek előzték meg:

- 2020 évben végzett 872 munkavállalót, és 91 munkáltatót érintő kérdőíves felmérés a szektorban működő munkahelyeken a stresszkezelés és stresszfaktorok megismeréséhez,
- kérdőívek kiértékelése,
- pilot projekt megvalósítása 100 fő (90 munkavállaló és 10 munkáltató) bevonásával,
- pilot program során (a 2020-as kérdőív bővített vert részletesebb kérdőíves felmérés,
- pilot program során mélyinterjú felmérés,
- pilot program során kapott eredmények értékelése,
- a pilot projektben érintett munkavállalóknak online stresszkezelési oktatások, és ismeretterjesztés a témában
- *Egyéni cselekvési terv* véglegesítése a kutatási eredmények alapján.

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



Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
1.	Vitális paraméterek biztosítása	I. Oxigénellátottság Előzetes kutatások alapján a munkahely oxigénellátottsága - többek között - kihat a munkavállaló általános közérzetére, teljesítményére, konfliktuskezelési képességére. A szektorban végzett felmérések (2020-as évben megvalósított kérdőíves felmérés, a pilot projektben végzett kérdőíves vizsgálat, és a pilot projektben végzett helyszíni felmérés) eredményei ezen kutatási eredményeket megerősítették. A munkavállalóknál és a munkáltatóknál rákérdezve a munkahelyek oxigénellátottságára, hasonló eredmények kaptunk. A munkavállalók visszajelzései alapján az irodák oxigénellátottsága 91%-ban, a munkáltatók szerint 83,5%-ban optimális, van nyitható ablak, ahol gyakran történik szellőztetés. Konfliktus abból eredően, hogy a munkahelyen szellőztetnek-e, az első felméréskor 4,7% arányban fordult előt a 872 főnél. A pilot projekt felmérései alapján ez az érték 3,3% volt. Javaslatok: • Munkavállalók képzése a vitális paraméterek fontosságáról, azok élettani és a stressztűrő képességre vonatkozó hatásáról. • Munkavállalók folyamatos tájékoztatása kifejezetten a szellőztetés élettani fontosságáról. • 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. • Belső légkeringető rendszer esetén(annak folyamatos tisztántartása mellett) is naponta többször kapcsoljuk nagyobb fokozatra a helyiségek átszellőztetése érdekében, amennyiben tehetjük. • Egyéni megoldási javaslatok az <i>Egyéni cselekvési tervben</i>. II. Fényellátottság Az emberi szervezet optimális működése szempontjából szükséges a nappali, fénnyel ellátott órákban a közvetlen teljes spektrumú fény. A mesterséges fény hatására jelentősen emelkedik a stresszhormonok szintje a testben, teljes spektrumú fény használata mellett ilyen hatás nem tapasztalható. A pilot projekt felmérésénél a munkavállalók 75,6%-a jelezte azt, hogy <i>“van természetes fény közvetlen a munkaterületem mellett”</i>. A munkavállalók 8,9%-ánál nincsen természetes fény, félhomály van, vagy hidegfényű izzókkal történik a munkaterület megvilágítása. A pilot projekt során a munkahelyek helyszíni felmérésekor a fényviszonyok vizsgálata során azt tapasztaltuk, hogy a munkaterületek 80%-a meleg fényű izzókkal megvilágított.



Javaslatok:

- Munkahelyenként felmérést végezni a munkavállalók körében, hogy a munkaterületen a fényellátottság megfelelő-e. Igény esetén, megoldani a munkaterület plusz megvilágítását melegfényű izzókkal.
- A munkaterületek megvilágítása meleg fényű izzóval.
- A villódzó izzók ellenőrzésére és cseréjére eljárási folyamatot kialakítani.
- Munkavállalók oktatása a vitális paraméterek fontosságáról, azok élettani és a stressztűrő képességre vonatkozó hatásáról.
- További megoldási javaslatok az *Egyéni cselekvési tervben*.

III. Hanghatások, zajok

Az 40 dB vagy annál magasabb zajhatás a szervezetben a stresszhormon termelés növekedését eredményezi. 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. A zajosabb munkahelyi környezet tehát kihat a munkavállalók egészségére, aggodalmaikra, figyelmükre, teljesítményükre.

A 2020-as első körös felméréskor 6,6%, a pilot projekt során 3,3% jelezte, hogy zajos vagy kifejezetten zajos környezetben dolgozik. A pilot projektben felmért munkavállalók 41,1%-a szerint *“kicsit zajos. Gépek zaja, és/vagy más emberek által okozott hanghatások zavarják a munkámat.”*

A pilot projekt során a munkahelyeken végeztünk zajszintmérést, a kapott értékek minden munkahely esetében magasabb volt 40 dB. (A jellemző tartomány 45-72dB volt).

Javaslatok:

- A munkáltatóként végezzünk műszeres zajszintmérést a munkahelyen, ami alapján eldönthető, hogy valóban irritatív tartományban van-e az egyes munkaterületek zajszintje vagy sem.
 - 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 munkaterület hangszigetelése.
 - Amennyiben *a zaj nem irritatív tartományban van*, úgy feltehetően a munkavállalók egyéni zajszint toleranciája alacsony. Mindez feltehetően hat a munkavállalók figyelmére is. Ilyen esetben lehetőség van
 - a munkavállaló áthelyezésére egy másik munkaterületre,
 - a munkavállaló figyelmének, összpontosítási képességének fejlesztését képzésekkel támogatni.



IV. Szaghatások

Egy rendszeresen visszatérő irritáló szaghatás komoly stresszor lehet a szervezet számára.

A pilot projekt során a munkáltatói oldalon 100%-a, a munkavállalói oldal 86,7%-a nyilatkozta azt, hogy *jól szellőztethetőek, illetve jó illata van az irodáknak*.

A felmérések során összefüggés mutatkozott a munkahelyen érzékelhető kellemetlen szaghatások és az ügyfél oldalról ill. munkatársak részéről érkező agresszió mértéke között (52,7-57,1%). 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

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 pedig a megfelelő intézkedéseket megtenni.
 - Amennyiben a beazonosított szaghatás ételszag, úgy javasolt az ebédlőbe/konyhába szagelszívó berendezés beüzemelése.
 - További lehetőség a terek belső leválasztása, mellyel a szagok terjedése részben szabályozható.(pl. étel szag esetében a konyha részletesebb leválasztása)
- Amennyiben a szagforrás nem szüntethető meg (pl. ételszag, mosdószag) úgy lehetőség szerint a munkaterületeket úgy alakítsuk ki, hogy azok a szagforrás 10-15 m-es hatósugarán kívül helyezkedjenek el.
- Hívjuk fel a munkavállalók figyelmét a szellőztetés hasznára, illetve javasolt a napi 5-10x, min. 3-5 perces szellőztetés.
- Alkalmazhatunk illatosítót, párologtatót (elsődlegesen természetes illóolajokat) a munka/élettérben, mely egyszerre támogatja a levegő páratartalmának szabályozását és a szagok semlegességét.
- 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. Erre a problémára az *Egyéni cselekvési tervben* további javaslatokat adunk.

V. Munkavállalók tápanyag- és folyadékellátottsága

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

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 tápanyagbevitel tekintetében az 1, illetve 2 étkezéssel élők száma a 872 fővel végzett felmérés során 9,3% volt, a pilot projekt során pedig ez az érték a 90 főnél 11,1%. 13,3% egyáltalán nem, vagy nem igazán táplálkozik vegyesen, csak ritkán figyel arra, hogy milyen tápanyagokat szükséges bevinni a szervezetébe.

A vízfogyasztásra rákérdezve a pilot projekt során végzett felmérésben, a munkavállalók 51,1% esetében a bevitt napi folyadék mennyisége nem haladja meg a 1,5 litert, 10%-uk esetében pedig a napi 1 litert, vagy attól kevesebb, miközben a napi ajánlott vízfogyasztás min. 2-2,5 liter.

A munkavállalók 41,1%-ának néha, vagy egyáltalán nem jut eszébe a folyadékfogyasztás, miközben 97,8% esetében a munkaidő alatt bármikor van lehetősége folyadékot fogyasztani.

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 terv* belül további megoldási javaslatok találhatóak a munkavállalók.

VI. Munkavállalók alvásminősége, -mennyisége

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

Az előzetes felmérések alapján a munkavállalók 13,9 %-át érintő probléma az alváshiány, vagy a nem megfelelő alvás. A pilot projektben 32,2% jelezte azt, hogy az alvásideje nem közelíti meg 6-7,5 órát, és átlagosan, rosszul, vagy kifejezetten 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 közvetlen és közvetett formában is kihat a dolgozó munkavégzésére.

Javaslatok:

- A munkavállalók egyéni/csoportos tájékoztatása, képzése az alvás és egyéb alapvető vitális paraméterek kielégítésének fontosságáról és azok hiánya esetén a következményekről. A tájékoztatáshoz a pilot projektben megvalósításra került képzések is hozzájárultak.
- A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további felmérést lehet ajánlani a munkavállalók részére. (A felmérésre vonatkozóan további lehetőségek: fontanus.hu)
- Az *Egyéni cselekvési terv* további javaslatokat tartalmaz a munkavállaló számára.



VII. Mozgás

A megkérdezett 872 fő közül, a munkavállalók 46,7% nem mozog heti rendszerességgel. A pilot projektben részt vevő munkavállalók esetében ez az arány 40%.

Tekintve, hogy a rendszeres sportmozgásnak jelentős stresszcsökkentő hatása van, munkavállalók majdnem felénél ez a terület a stresszkezelésben 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.

Javaslatok:

- A munkavállalók egyéni/csoportos tájékoztatása, képzése a mozgás, sportolás és egyéb alapvető vitális paraméterek kielégítésének fontosságáról és azok hiánya esetén a következményekről.
- A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további felmérést lehet ajánlani a munkavállalók részére a téma kapcsán, ami által feltérképezhető:
 - pontosan hányszor sportolnak hetente, és ezt rendszeresen teszik-e,
 - aki nem sportol, annak háttérében áll,
 - tisztában vannak-e a sportolás hiányának a mozgásszegény életmódnak és különböző rendszerbetegségeknek az összefüggéseivel.
 - A felmérésre vonatkozóan további lehetőségek: fontanus.hu
- Lehetőség szerint a munkáltató a jól-léti (well-being) csomag keretében támogassa a különböző sportolási lehetőségeket a munkavállalók számára.
- Az egyéni problémára az *Egyéni cselekvési terv* tartalmaz javaslatokat.

VIII. Élvezeti cikkek

A pilot projektben rákérdezve a napi min. 1x alkalmazott élvezeti szerekre az alábbi visszajelzéseket kaptuk. A munkavállalók 0% használ alkoholt, 68,9%-a koffeint, 21,1%-a nikotint és 1,1% egyéb élvezeti cikket.

A munkaközi szünetek (a munkaidőn belül az ebédidő nem ideértendő) során a munkavállalók 33,3%-a kávézik, 14,4%-a dohányzik.

Javaslatok:

- A munkavállalók egyéni/csoportos tájékoztatása az élvezeti szerek használatáról, azok hatásáról a szervezet működésére, a tápanyag- és folyadékellátottságára.
- Az élvezeti szerek hatásairól ismeretterjesztő anyag elhelyezése az irodában, munkahelyi étkezőben.
- A munkaközi szünetek eltöltésére szabadidős terület, klubhelyiség kialakítása, ahol egyéb időtöltésre is lehetőség van (pl. táblás játékok, könyvek, ügyességi feladatokhoz eszközök), mint az élvezeti szerek alkalmazása.
- A téma kapcsán az *Egyéni cselekvési terv*en belül további megoldási javaslatokat találhatnak a munkavállalók.



		IX. Egészségmegőrzés A munkavállalók 48,6%-ának nincs semmilyen panasza vagy belátta, hogy a panaszai az ő tetteinek következményei és változtat rajtuk. A pilot projektben velünk dolgozó munkavállalók esetében ez az arány 58,9%. A beérkező adatok esetében szignifikáns 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. A 2020-as felmérés eredményei alapján az évente 3-5 alkalommal orvoshoz fordulók esetében 36,5% több diagnosztizált betegséggel rendelkező, gyógyszert szedő munkavállaló, és 12,3% a rendszeres vizsgálatot igénylő. Viszonylag alacsony, 6,1% (53 fő) azon alkalmazottak létszáma, akiknek nincsen semmi baja. Ebből arra következtethetünk, hogy az évente 3-5 alkalommal orvoshoz forduló munkavállalók, nem csupán múltó, hanem krónikus betegségek miatt fordulnak orvoshoz. Pilot projekt során rákérdeztünk a táppénzen töltött időszakokra is. Az eredmények alapján a munkavállalók 22,2%-a 1-3 alkalommal, 1,1%-a 4-nél több alkalommal beteg évente. Azon dolgozók aránya, akik évente 3-10> napot töltenek táppénzen 24,4%. Aki 10-nél több napot tölt táppénzen, az 2,2%. Javaslatok: • A munkavállalók részére előadásokat/képzéseket tartani az egészségtudatosságról. • Felhívni a munkavállalók figyelmét az alapvető vitális paraméterekre és azok kielégítésére. Ehhez az <i>Egyéni cselekvési terv</i> hasznos ismereteket tartalmaz. • A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként a munkavállalók oktatása, képzése ezen a téren, illetve kedvezményes/ingyenes szűrésekkel az egészségmegőrzés támogatása.
--	--	--

Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
2.	Munkahelyi környezet	I. Épületek állapota A 2020 évi felmérésben a munkáltatók visszajelzései alapján az épületek kora 55,4%-ban <i>“Az elmúlt 10 évben épült, jól szigetelt, jól karbantartott.”</i> vagy <i>“10 évnél régebbi építésű, de jól szigetelt, jól karbantartott, felújított”</i>. A pilot projektben résztvevő munkáltatók esetében 67,7%-ban <i>“10 évnél régebbi építésű, de jól szigetelt, jól karbantartott, felújított.”</i> az épület. 22,2% jelezte azt, hogy <i>“20 évnél régebbi építésű, régen volt felújítva, karbantartott, szigeteléssel, egyéb közművekkel van gond.”</i> A folyamatos korszerűsítés mellett is előfordul, 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 mozognak.

A régebbi építésű épületeknek természetesen megvannak a maguk előnyei és hátrányai. A régi építésnél előny, hogy vannak nyitható ablakok és nagy terek, nagy belmagasság jellemzi az épületeket. Ezek a paraméterek kiválóak abból a szempontból, hogy megfelelő az oxigén és fényellátottság, illetve minden munkavállalónak elegendő személyes teret tud biztosítani a munkáltató. Hátrányok lehetnek: a vezetékhálózat elöregedése, felázás, dohosság, illetve, hogy a nagy terek nehezen fűthetőek fel.

Javaslatok:

- Javasolt felmérést végezni arra vonatkozóan, hogy az adott munkahely esetében fennállnak-e az alábbi problémák:
 - fűtésszabályozási problémák (hatással van a munkavállalók, illetve az ügyfelek egészségre)
 - szigetelési problémák (fűtés-hűtés kapcsán lehet kihatása a dolgozók egészségére, illetve a zajhatások mértékére is hatással van)
 - beázás és felvizesedés (hatással lehet a kellemetlen szagokra, illetve allergéneket tartalmazhat)
 - dohosság (ez hatással lehet a kellemetlen szagokra, illetve allergéneket tartalmazhat)
 - elektromos hálózat gyengesége (hatással lehet a műszaki berendezések működésére és ezáltal az eszközpark élettartamára)
 - internet/vezetékes hálózatban tapasztalható kiesések (munkafolyamatok elvégzését nehezítik)
- Amennyiben az épület kapcsán fennáll a fenti problémák közül egy is, úgy annak javítását célszerű beütemezni, illetve a javításra erőforrásokat elkülöníteni a költségvetésben. Ezen költségek jellemzően hamar megtérülnek (pl. fűtéskorszerűsítés, szigetelés megvalósítása a téli hónapok rezsiköltségénél).
- Amennyiben a javítás nem lehetséges, úgy érdemes az érdekképviselők, illetékes vezetők, felettes szervek felé jelezni a problémát és együtt megoldási lehetőséget találni (pl. korszerűbb irodaépület bérlése, költözés, home office kialakítása és ahhoz a munkarend átszervezése).

II. Irodák, munkaterület mérete egyéb helyiségek alkalmassága

Átlagosan az életünk $\frac{1}{3}$ -át, az ébren töltött időnk $\frac{1}{2}$ -ét töltjük a munkahelyi környezetben, ezért fontos, hogy ott milyen környezet vesz bennünket körül. A fizikai jellemzők nem csupán az élettani paramétereket befolyásolhatják. A munkakörnyezet - noha sokszor nem vagyunk ennek tudatában - kihat a munkavállalók, ügyfelek, partnerek hangulatára, a munkatársakhoz, munkához való hozzáállásra is.

A 2020-ban végzett felmérés során az irodák, munkaterületek átlagos mérete 69,6%-ban 10-20m² közötti. A pilot projektben felmért munkahelyek esetében 88,8%-ban 4-20m² közötti. Az irodák átlagos létszáma 1-3 fő.

A pilot projektben a munkavállalók 50%-a szerint *“Teljesen ideális számomra a munkaterület mérete ahol dolgozok.”* további 42,2% szerint *“A munkafolyamatok nagy részében kényelmesen elférek munkaterületen, ahol dolgozok.”*



		Javaslatok: • Javasolt felmérést végezni az adott munkahely esetében: ○ A munkavégzéshez szükséges feltételek megfelelőek-e (pl. megfelelő nagyságú-e a személyes tér, illetve a munka és tárolófelület)? ○ Biztosítva van-e a munkahelyen a dolgozók létszámához megfelelő számú konyha, mellékhelyiség? • Amennyiben a felmérés adatai alapján felmerül az átalakítás, és arra ténylegesen van lehetőség, úgy javasolt azt beütemezni, illetve a javításra erőforrásokat elkülöníteni a költségvetésben. • Amennyiben a javítás nem lehetséges, de szükséges, úgy javasolt az érdekképviselők, illetékes vezetők, felettes szervek felé jelezni a problémát és együtt megoldási lehetőséget találni (pl. korszerűbb irodaépület bérlés, költözés).
--	--	--

Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
3.	Munkahelyi ergonómia, irodai komfort	I. Irodák bútorzata, munkaterület ergonómia A 2020 évi felmérésben résztvevő munkahelyek 46,2%-a 10 évnél idősebb bútorokkal van felszerelve és csupán 6,6%-uk rendelkezik fiatalabb, 1-3 éves iroda berendezéssel. A pilot projektben résztvevő munkahelyek esetében 52,5%-ban az a jellemző a munkavállalók visszajelzése alapján, hogy <i>“A berendezések több, mint 5 évesek, a munkahely az egyéni bútortípus és -mértéigényeket nem tudja figyelembe venni.”</i> A munkáltatók visszajelzése alapján 22,2% szerint 3-5 évesek, 33,3%-ban 7-10 évesek, 44,4%-ban 10 évnél idősebbek. Javaslatok: • Javasolt felmérést végezni az adott munkahely esetében: ○ A munkavégzéshez szükséges feltételek megfelelőek-e (pl. asztal, szék ergonómia, tárolókapacitás)? ○ Milyen az irodák komfortfokozata (ideértve az irodabútorok életkorát, iroda berendezések kényelmét)? • Amennyiben a felmérés adatai alapján felmerül az átalakítás, és arra ténylegesen van lehetőség, úgy javasolt azt beütemezni, illetve a javításra erőforrásokat elkülöníteni a költségvetésben. • Amennyiben a javítás nem lehetséges, de szükséges, úgy javasolt az érdekképviselők, illetékes vezetők, felettes szervek felé jelezni a problémát és együtt meg • Ergonomikus munkakörnyezet kialakítása ○ irodabútorok korszerűsítése, a korábbi bútorok selejtezését, értékesítését követően ○ munkavállalók egyedi bútor igényeinek felmérése (asztal, szék) és lehetőség szerint azok biztosítása ○ lehetőséget biztosítani arra, hogy a munkavállaló az önmaga által megvásárolt bútort a munkahelyen alkalmazza



II. Munkaterület hasznosítása, munkafolyamatok támogatása a munkaterület berendezése által

Mindkét kérdőíves felmérést vizsgálva a munkavállalók 83,4-87,2%-ának elegendő a tárolókapacitás a munkájához szükséges eszközök tárolására és rendet tud tartani a munkaterületén.

A pilot projektben 14,4% volt azoknak az aránya, akik jelezték, hogy *“A rendelkezésemre álló tárolóterület kevés, az esetek kb. felében nem férnek el, nehezen tudok rendet tartani.”*

Javaslat:

- Munkáltató végezzen felmérést arra vonatkozóan, hogy az adott munkahely esetében van-e a munkavállalók létszámához elegendő tároló felület (pl. személyes holmik elhelyezéséhez (táska/kabát), illetve a munkaeszközök, munka kapcsán előállt dokumentumok, iratok tárolásához). Amennyiben a tárolófelület mérete nem elegendő, úgy célszerű a munkaterület mellett, vagy közvetlen környezetében kialakítani pl. tárolóterületet, öltözőt kabátoknak, táskáknak, központi területet a nyomtatók, egyéb irodai berendezések számára.

III. Munkavállalók személyes tere

A felmérések alapján az irodák 78,3%-ában 1-3 fő dolgozik. Ez az arány a pilot projektben 55,6%-os, miközben a munkavállalók 44,4%-a egyedül dolgozik a szobában. Az irodák több mint kétharmadánál két munkavállaló között minimum 3 méter távolság van, és a munkavállalók kényelmesen elférnek, hátra tudják tolni a széket és van helyük kinyújtózni magukat.

A kérdőíves felmérés alapján a szektorban dolgozó munkavállalók visszajelzései alapján a személyes tér megfelelő számukra. Azon munkahelyek esetében, ahol kevésbé ideálisak a feltételek, az alábbi intézkedések javasoltak.

Javaslatok:

- Felmérni, hogy az adott munkahely esetében az irodai létszámot és ellenőrizni, hogy biztosított-e a benne dolgozók számára a megfelelő személyes tér.
- Amennyiben nincs biztosítva megfelelő személyes tér (min. 1,2-2 m), úgy a lehetséges intézkedések:
 - meglévő iroda átalakítása,
 - új iroda kialakítása,
 - home office biztosítása,
 - csúsztatott munkarend kialakítása, ami által egy munkaterületet eltérő időben több munkavállaló is tud használni,
 - munkaidő alatti szünetekben a megnyújtózásra, mozgásra dedikált hely kialakítása.
- Amennyiben megfelelően biztosított a személyes tér, és mégis úgy ítéli meg a munkavállaló, hogy az igényei nagyobbak, úgy valószínűsíthető, hogy a munkavállaló toleranciája alacsony. Erre a problémára az *Egyéni cselekvési terven* belül mutatunk lehetőségeket.



		A személyes térhez hozzátartozik az is, hogy munkavállaló által használt monitorra mennyien látnak rá, illetve mennyien hallják az általa folytatott telefonbeszélgetéseket. A munkavállalók személyes tere a válaszadók 62,2-70,8%-ánál teljesen optimális, a monitorukra nem látnak rá. A felmérés alapján azonban a munkavállalók 60,3%-a nem tud úgy telefonbeszélgetést folytatni, hogy mások ne hallják. Ez az arány a pilot projektben résztvevők esetében 8,9%. További 21,1% pedig úgy tud telefonálni, hogy a közvetlen munkatársai hallják amit beszél. Javaslatok: • Térelvásztó paravánok alkalmazása, melyek a meglévő íróasztalokhoz illeszthetők. • 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. • Lehetőséget biztosítani arra, hogy a már előírt munkaközi szünetekben, illetve további munkaközi szünetek beiktatásával a munkavállalók tudjanak úgy telefonálni (pl. tárgyalóban/szabad levegőn/udvaron//utcán) hogy senki ne hallja a beszélgetést.
		IV. Munkaterület személyessé tétele A pilot projekt felmérései során 67,7% saját irodában dolgozik, illetve személyessé teheti munkaterületét. A munkavállalók 31,1% korlátozottan teheti személyessé a munkaterületét. Olyan munkavállaló nem volt a megkérdezettek között, aki azt válaszolta volna, hogy <i>“A munkaterületemet nem tehetem személyessé.”</i> Javaslat: • Azon munkahelyek esetében, ahol a munkaterület személyessé tételére korlátozottan, vagy nincs lehetőség, ott javasolt felmérést végezni arra vonatkozóan, hogy az adott munkahely esetében igény van-e a munkaterület személyessé tételére: ◦ igény esetén a munkáltatónak szükséges meghatározni, hogy milyen feltételek betartása mellett biztosít minderre lehetőséget. A lehetőségről a munkavállalókat szóban/írásban értesíteni szükséges. • Amennyiben nincs lehetőség a munkaterület személyessé tételére, úgy megfontolandó, hogy van-e olyan közösségi tér, ahol erre lehetőséget lehet biztosítani.

Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
4.	Munkafeltételek biztosítása	I. Munkaeszközök A pilot projektben a munkavállalói oldalt kérdezve 63,4% szerint a munkaeszközök max. 3 évesek, a munkafolyamatok nem, vagy csak az esetek 10%-ában állnak ezek minősége miatt. 13,3% véleménye szerint a munkaeszközök min. 5 évesek, munkafolyamatok az esetek 40-50%-ában állnak ezek minősége miatt. Ugyanakkor 27,8% szerint <i>“Ha bármilyen közösen használt eszköz elromlik, gyorsan javítják, pótolják, az infrastruktúra abszolút támogatja a munkát.”</i> További 62,2%



pedig azt jelezte, hogy bármilyen közösen használt eszköz elromlik, rövid időn belül javításra vagy pótlásra kerül, eszközbeli dolgok hiánya nem hátráltatja a munkamenetet. Ez a visszajelzés érkezett a munkáltatóktól is.

A munkavállalói oldalt kérdezve 6,8%, a munkáltatói oldalt kérdezve 12% szerint okoz nehézséget a munkaeszközök meghibásodása, és cseréje. Ezen munkavállalók azt tapasztalják, hogy az eszközök javítására szánt idő a munka rovására megy, ami időszorítást eredményez. A pilot projektben résztvevő munkavállalók közül mindössze 2,2% tapasztalta a fentieket, a munkáltatók részéről pedig nem volt ilyen visszajelzés. Az eszköz beszerzésekre vonatkozóan a munkáltatók 66,7% szerint *“Évente egyszer tudunk felszerelést rendelni.”*

Javaslatok:

- Javasolt felmérni a munkahelyek esetében, hogy hol tapasztalható eszközhiány, eszközhiba, és azt is, hogy ténylegesen mely eszköz, mely munkafolyamato(ka)t hátráltatja.
 - a felmérés tükrében érdemes az eszközt javítani, pótolni
 - igény esetén a munkafolyamatot átalakítani, hogy az eszközhiány hátrányosan ne befolyásolja
- Gyakori eszközhiba esetén érdemes ellenőrizni, hogy az eszköz használatáról az eszközt alkalmazóknak van-e megfelelő ismerete. Igény esetén az eszköz használatáról, érdemes tájékoztatót írni, illetve a használatról rövid ismertetőt a eszköz mellett elhelyezni.

II. Munkafolyamatok, ügyviteli szabályozások

Az első körös kérdőíves felmérés alapján a leggyakoribb munkaadói stresszfaktorok között 57,6%-ban (53 munkáltató) a *“Hibás munkavégzésből eredő problémák száma.”* 34,8%-ban a *“Be nem tartott határidők miatti panaszok száma ÉS/VAGY anyagi károk.”* szerepel.

A munkavállalók 83,5%-a szerint minden, vagy a legtöbb munkafolyamat szabályozott. Ez az arány a pilot projektben 87,8%. 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”*.

Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek min. 40%-a jelezte (391 fő, a pilot projektben pedig 45 fő), hogy vannak javítandó folyamatok, de ezeket önállóan alakítják. Ez kockázatot jelent a munkavállalónak és a munkáltatónak is.

Javaslatok:

- A munkavállalóktól az átalakításra javasolt folyamatok összegyűjtése (pl. e-mail, vagy egyéb formában).
- Átalakításra javasolt folyamatok áttekintése az illetékes szakértők bevonásával, és szükség esetén azok optimalizálása, a munkavállalók felé visszajelzés, hogy mely folyamatok kerülnek átalakításra.
- Igény esetén a folyamatleírások, eljárásrendek aktualizálása, erről a munkavállalók tájékoztatása.



		• A folyamat optimalizálásához a társszervezetekkel, partnerekkel együttműködési megállapodások (SLA-k) megkötése. • 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.
		III. Együttműködés társszervezetekkel A 2020 nyári felmérés során a 92 munkáltató 23,9%-a szerint megfelelő az együttműködés más szervezetekkel. 53,3% szerint <i>“Tudunk összehangoltan dolgozni, megfelelő a kommunikáció közöttünk, de a szükséges információ néha elveszik vagy nem időben érkezik meg egymáshoz.”</i> A munkáltatók 5,5%-a szerint akadózik az együttműködés, nehezen tudnak együttműködni, ami a munkavégzéshez szükséges információáramlást hátráltatja, vagy számos probléma áll fenn az együttműködés során, ami mérhető veszteséget okoz. A munkavállalók visszajelzései szerint ez az érték 7,6%. A munkavállalók visszajelzéseinek 74,1%-a alapján összehangoltan, vagy tudnak összehangoltan dolgozni a társszervezetekkel. 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%. A dolgozók nyilatkozata alapján 21,8% szerint az együttműködés nagyjából összehangolt, vagy nehézkes. A munkavállalók 85,4%-a 0-10 társszervezettel működik együtt. Az együttműködések hatékonyabbá tétele érdekében az alábbiak javasoltak. Javaslatok: • Hasznos lenne kialakítani egy olyan online fórumot, ahol a szervezetek közötti együttműködés kapcsán tapasztalt nehézségek, vagy akár a hatékony megoldási eljárások is megoszthatók. Ezek a megosztások a munkáltatónak a munkafeltételek biztosításához fontos információk. • Javasolt együttműködési megállapodásokat (SLA-kat) kötni a társszervezetekkel, ahol rögzítésre kerülnek az együttműködés keretei, feltételei. • A munkáltatóknak célszerű megadott időközönként visszajelzést kérni a munkavállalóktól, hogy mely társszervezetekkel milyenek tapasztalják az együttműködést. A visszaérkező jelzések mérlegelését követően amennyiben szükséges érdemes az együttműködés kapcsán tapasztalt nehézségek megoldása érdekében a folyamatokat, együttműködési megállapodásokat átgondolni, módosítani.



Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
5.	Munkavállalók edukációja	I. Munkavállalók edukációja a stressz folyamatának megismerésére és annak hatékony kezelésére A szektorban végzett felmérések eredményeit figyelembe véve célszerű és hasznos lenne a munkavállalók ismereteinek bővítése az alapvető emberi szükségletek (alvás, evés, ivás, mozgás) kielégítésének fontosságáról, és ezek hatásairól a mindennapjaikban megélt stressz összefüggésében. Fontos az ismeretek szélesítése a téren is, hogy milyen körülmények között/mellett lehet ezen szükségleteket optimálisan kielégíteni. <i>(pl. hogyan alszik pihentető módon a test, és milyen körülmények hátráltatják a nyugodt alvást.)</i> Javaslatok: • Rövid ismeretterjesztő videókkal szélesíteni a munkavállalók ismereteit ezen témákban. • A HR dolgozók képzése, hogy az ismereteket a munkahelyen belül személyes oktatások formájában is át lehessen adni. (A Stresszkezelési felelősök oktatása a pályázatban is ezt a célt szolgálta.) • A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további felméréseket, oktatásokat lehet ajánlani a munkavállalók részére. A felmérésre vonatkozóan további lehetőségek: fontanus.hu • Az <i>Egyéni cselekvési terv</i> népszerűsítése a munkahelyen, mellyel a munkavállalók ismereti szélesíthetők e téren. II. Munkavállalók szakmai képzése Míg a 2020 nyári kérdőíves felmérés alapján a munkáltatók visszajelzései között 19,6%-ban fordult elő, az a válasz, hogy nincsenek munkahelyi képzések, és a munkavállalók továbbképzését anyagilag sem tudják támogatni, addig a pilot projektben ilyen válasz nem érkezett a munkáltatóktól. 22,2-38%-ban fordul elő az, hogy a munkahelynél noha nincsenek képzések, de valamilyen mértékben biztosítják a munkavállalók képzéseit. A 2020 nyári kérdőíves felmérés alapján a harmadik- 26,1%-ban fordul elő -, a pilotban a negyedik (11,1%) leggyakoribb munkaadói stresszfaktor a <i>“Szakmai felkészületlenségből eredő panaszok száma.”</i> Mindeközben a munkavállalók 39,5-55,2%-ának okoz kisebb, vagy nagyobb mértékben nehézséget, megterhelést a változások követése.



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.

Javaslatok:

- 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 37,8-48,2%-át a munkavállalók elavultnak tekintik és ezeket önállóan alakítják, célszerű megvizsgálni, hogy melyek ezek a munkafolyamatok és szükséges-e ezek átszervezése vagy oktatása.
- Szervezetben belül online tudástár/súgó létrehozása (amennyiben ilyen még nem áll rendelkezésre), 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 Munkáltatók pilot projektben adott visszajelzései alapján 88,8% minden munkakör, vagy a munkakörök min. 50%-a speciális kompetenciát és szaktudást igényel, nehéz munkavállalókat toborozni.

A munkavégzés során a munkavállalókra ható veszélyforrások közül a munkáltatók 77,8% szerint *“Idegrendszeri terhelés”*.

A munkavállalók közel felének (39,5-55,2%) okoz valamilyen nehézséget, vagy megterhelést a változások folyamatos követése.

A képzések típusára rákérdezve a munkáltatóknál, a képességek, készségek fejlesztésére vonatkozó képzések arányára 22,2%. A versenyszférában ez az arány jellemzően 50%.

A kimutatható egymásra hatást figyelembe véve, illetve ismerve, hogy a szektor esetében jelentős stresszfaktort 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. a figyelem, a kommunikációs, a konfliktuskezelési és a döntéshozatali képesség) képzésre lehetőségek: 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://fejlesztोजatekvilag.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 képzettséggel 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 dolgozó munkavállalók, akik a pilot projektben részt vettek, az alábbi visszajelzéseket adták. 97,8% kapott tájékoztatást és eszközöket (pl. kesztyű, szájmasc, kézfertőtlenítő gél/szappan, felületfertőtlenítő szer, térelválasztó átlátszó panel). A szektorban végzett tevékenységeket és feladatokat figyelembe véve a pilot projekt során rákérdeztünk az otthoni munkavégzésre. A visszajelzések alapján a 90 fő közül 54,4%-nál <i>“100%-ban szükséges bent dolgoznom a munkahelyemen, a munkatársaimon kívül ügyfelek/vendégek/ellátottak fordulnak meg minden nap a munkatérben.”</i> 1,1% otthonról dolgozhat, 27,8% pedig 50%-ban otthonról dolgozhat, 50%-ban szükséges bent lennie a munkahelyén, ahol 10-nél több emberrel találkozhat. 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 dolgozóakra. • A munkavállalói jól-léti (well-being) csomagok kiegészítéseként további oktatásokat lehet ajánlani a munkavállalók részére ○ a vírusról, annak terjedéséről és a vírus elleni védekezésről, ○ a vírus utáni fizikai és mentális rehabilitáció lehetőségeiről. Képzéshez kapcsolódóan további információ: fontanus.hu • A felmérésekből visszajövő információk alapján feladatok lehetnek: ○ Tanácsadási vonal, platform kialakítása, hogy a munkavállalók a vírushelyzet kapcsán tudjanak kommunikálni, tanácsot kérni szakemberektől. ○ További biztonsági intézkedések bevezetése. ○ Pandémiás helyzetről a munkavállalók tájékoztatása (online). ○ Védőfelszerelések biztosítása. ○ Home office elrendelése.

Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
6.	Emberi kapcsolatok, csapatépítés	I. Emberi kapcsolatok 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.



		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. 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. Ugyanez megfigyelhető a konfliktuskezelési képesség tekintetében is, ahol ugyancsak fontos szerepet játszik, hogy ki hogyan fejezi ki magát, illetve érti meg a másik felet. Javaslatok: • Kommunikációs tanfolyamok szervezése azon munkahelyek munkavállalóinak, ahol az ügyfelek illetve a munkatársak, vezetők részéről nagyobb arányban fordul elő agresszív megnyilvánulás. • Az együtt dolgozók esetében heti 1x10-20 perces közös beszélgetés szervezése, ahol mindenki meg tudja osztani röviden a többiekkel, ami foglalkoztatja. Ez csapatépítésként is alkalmazható.
		II. Munkakapcsolatok munkatársakkal és vezetőkkel A munkáltatók válaszai alapján a munkavállalók közötti kapcsolat 72,5% arányban ideális, illetve jó. A munkavállalók közül mindössze 3,3% jelzi, hogy folyamatos konfliktus van a munkavállalók és a szervezet vezetői között és 1,1%, hogy nincsen közvetlen kapcsolat. A pilot projekt felmérése során pedig 10%-ban megfelelő 30%-ban jó 53,3%-ban teljesen ideális kapcsolatban vannak egymással. A pilot eredményei alapján 36,6%-ban töltenek időt együtt munkán kívül is. 92,2% szerint a közvetlen, vagy közvetett vezetővel Teljesen ideális, vagy jó munkakapcsolatban van. Hasonló, vagy közel hasonló a munkához való hozzáállás és az elvárásaink, ezért kevés a konfliktus és ha van is rendezni tudják. Javaslatok: • 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. • 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.: https://www.castle-of-mind.com, https://tarsasjatekok.com, https://fejleszttojatekvilag.hu/)

Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
7.	Teljesítmény-értékelés	I. Értékelő rendszer



		A teljesítményértékelés mindkét fél számára fejlődési lehetőséget biztosít. 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 2020-as felmérés során a munkavállalók 16%-a, a pilot projekt során 2,2% jelezte, hogy nem kap visszajelzést a munkájáról. A munkáltatók közül az első körös felméréskor 13% jelezte, hogy nincs náluk egyéni teljesítményértékelés. A pilot projektben nem volt olyan munkáltató, ahol nem végeznek évente teljesítményértékelést. A teljesítményértékelés kapcsán a munkáltatók 50%-a jelezte azt, hogy <i>“Formálisan működik, nincs hosszútávú hatása.”</i> A pilot projekt során megkérdezett munkáltatók esetében ez az arány 33,3% volt. Javaslatok: • Azon munkahelyek esetében ahol még nincs teljesítményértékelés, érdemes megfontolni a bevezetését. • Hivatalos teljesítményértékelési rendszer hiányában, is érdemes megfontolni, hogy a vezetők, munkavállalók félévente, évente mondják el a tapasztalataikat a további hatékony munkavégzés érdekében. • Azon munkahelyek esetében ahol a visszajelzés szerint a teljesítményértékelésnek nincs hosszú távú hatása érdemes megkérdezni a munkáltatókat, miből ered ez a tapasztalat. A visszajelzések alapján lehetőség van az értékelő rendszer módosítására, vagy a munkahely tájékoztatására a hatékony teljesítményértékeléshez.
--	--	--

Nr.	Terület/Tevékenység	Javaslatok
8.	Érdekképviselő	I. Érdekképviselő jelenléte A pilot projekt kérdőíves felmérése alapján a munkahelyek 34,4%-nál nem működik érdekképviselő. (A 2020 kérdőíves felmérésben ez az arány 76,9% volt.) 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 élnek meg agresszívnak az adott helyzeteket a munkavállalók). Javaslatok: • Érdekképviselői jelenlétet kialakítani több munkahelyen. • Online formában tájékoztatni a munkavállalókat, munkáltatókat az érdekképviselő által végzett munkáról, támogató tevékenységéről

