A MUNKAHELYI EGÉSZSÉGMEGŐRZŐ, MUNKAKÉPESSÉG FEJLESZTŐ PROGRAMOK LEHETSÉGES TARTALMA A RAKTÁROZÁS, TÁROLÁS ÉS POSTAI, FUTÁRPOSTAI ÁGAZATBAN DOLGOZÓ ÁLLOMÁNY KÖRÉBEN, ALKALMAZÁSI TERÜLETEIK, A RÉSZVÉTELT ELŐSEGÍTŐ, ÖSZTÖNTŐ MEGOLDÁSOK

4

MUNKÁSTANÁCSOK Szövetsége

ÉKISZ ALAPÍTVA 1920

LIGA SZAKSZERVEZETEK

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Impresszum:

Írta:
Benda Máté

Lektor:
Darabos Györgyi,
munkavédelmi szakmérnök

Kiadja:
Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája

A kiadvány a GINOP-5.3.4-16-2018-00039 azonosító számú,
„Munkabiztonság és a munkaegészségügy komplex fejlesztése
a raktározás, tárolás, postai, futárpostai ágazatokban
foglalkoztatottak részére” projekt keretében készült.

Nyomdai produkció: Printing Solutions Bt.
Felelős vezető: Szöllősi Ádám

Budapest, 2019

Előszó

A 4. kiadvány fő témája a munkahelyi egészségfejlesztés fontossága. Elöljáróban szó esik magáról a munkahelyi egészségfejlesztésről, a munkahelyi egészségterv megvalósításának céljáról, főbb lépéseiről, azok bemutatásáról. Hangsúlyt fektet a munkahelyi egészségfejlesztésre vonatkozó elvárásokra, azon belül is a tervszerűen, a munkahelyi egészségterv alapján készített fejlesztő programokra. Kiemeli annak fontosságát, hogy a vállalat/szervezet vezetői a munkahelyi egészség kérdéseit integrálják a mindennapi vezetői gyakorlatukba, döntéseik során az intézkedések egészségre gyakorolt hatását vegyék figyelembe. Felhívja a figyelmet annak fontosságára, hogy a dolgozókat a lehetséges maximális mértékben bevonják a munkaszervezéssel kapcsolatos döntésekbe, különösen a munkarendre, a munkakörülményekre és a munkafolyamatokra vonatkozóan. Hangsúlyozza a példaadó vezetői viselkedés révén a jó munkahelyi légkör biztosítását, ami a jó teljesítmény elismerésével, a munkatársak kritikai észrevételeinek figyelembevételével, valamint a megfelelő konfliktuskezeléssel érhető el. Kiemeli a javítható munkaszervezést, ami a vezetők kezdeményezése által érhetők el, valamint ezek megvalósításának monitorozását. Kitér a munkahelyi biztonságra és a foglalkozás-egészségügyre vonatkozó jogszabályi előírásokra, az azokon túlmenően szükséges intézkedé-

sek fontosságára. Ez alapján az egészséges munkakörnyezet biztosítására és a munkavállalók egészséges életmódjának támogatására, mint például az egészséges táplálkozással kapcsolatos tudnivalókra, a testmozgás fontosságára, a munkavállalók egészségügyi alkalmasságának vizsgálataira, a munkahelyi sportolási lehetőségekre, és azok hatásaira. Ezek eléréséhez fontos, hogy a vállalatnál/szervezetnél legyen kinevezett személy vagy testület, aki a munkahelyi egészségfejlesztés irányításáért felel. Kifejti a vállalat társadalmi felelősségének fontosságát a saját munkavállalóival, valamint a tágabb társadalmi környezetével szemben is. Segítséget nyújt az egészségfejlesztési terv elkészítéséhez, amely a szükséglet felmérésén alapul és kiterjed az igényekre és a munkavállalók egészségi állapotából fakadó szükségletekre is. Leírja, hogy az elrendelt intézkedések hányféle módon hatnak az egészségfejlesztésre. Kiemeli a munkavállalók önkéntes, aktív, széles körű részvételét a programban a tervezéstől a végrehajtásig. Végezetül kitér a megvalósítás és az eredmények számszerű, indikátorokkal való monitorozására is.

Tartalom

Előszó 1

1. A munkahelyi egészségfejlesztés 4

2. A munkahelyi egészségterv 6

3. Az alkohol- és drogmegelőzési programok a munkahelyeken ... 12

4. A dohányzás megszüntetését célzó munkahelyi programok 15

5. Az egészségterv célja 16

6. Táplálkozással kapcsolatos javaslatok 20

7. Visszacsatolási mechanizmusok 25

8. Munkavállalók egészségügyi alkalmasságának vizsgálata 27

9. Munkahelyi sport 32

10. A munkavállalók önkéntes, aktív részvétele a munkahelyi programokban ... 42

11. A munkahelyi konfliktuskezelés 45

12. Munkahelyi konfliktus megoldása mediátor segítségével 57

1. A munkahelyi egészségfejlesztés

A munkahelyi egészségfejlesztés (MEF) alatt olyan modern vállalati/intézményi stratégiát értünk, amely azt a célt tűzi ki maga elé, hogy az egyes betegségek megelőzése a munkahelyeken történjen, növekedjen az „egészségesség" lehetősége, valamint a munkahelyi jóllét. Ezen célok elérése sokszínű és széles eszköztárat kíván meg, amely sok esetben túlnyúlik a hagyományos értelembe vett munkavédelmen, itt gondolunk a szervezet ilyen irányba történő orientálására és a személyiségfejlesztésre. A MEF magában foglalja a munkaadók, alkalmazottak illetve civil szervezetek által közösen hozott intézkedéseket, amelyek összessége a dolgozó emberek jóllétét hivatottak szolgálni. A munkahelyek tekinthetők egyfajta egészségfejlesztési színtérnek, ahol megelőzhetőek a balesetek és a betegségek, kialakíthatók az egészséges és biztonságos munkavégzéshez szükséges körülmények. Ismereteket, módszereket lehet terjeszteni, melyek az egészségtudatos életmód és magatartás megvalósítását segítik. A munkahely kitűnő helyszínt jelent a különböző egészségfejlesztő programoknak, ami annak köszönhető, hogy a célcsoport itt könnyen elérhető. A munkavállalók a hagyományos értelemben vett egészségügy számára nehezebben elérhetők, de ugyanúgy veszélyeztetettek több súlyos betegség szempontjából is. A munkahelyen történő egészségfejlesztés egyik alapvető feltétele

a megfelelő tervezés, melyben fontos szerepet tölt be a munkahelyi egészségterv (erre a későbbiekben konkrét példát mutatunk be), ez az egészségterv már körülbelül tíz éve jelen van Magyarországon az egészségfejlesztési gyakorlatban is természetesen a tervezés egyik fő eszközeként.

Egészség, illusztráció

2. A munkahelyi egészségterv

Komplex programtervezet, mely a dolgozók munkafeltételeinek és életminőségének javítását tűzi ki célként, illetve az egészség fejlesztését, javítását, mindezeket közösségi erőforrások mozgósításával. A munkahelyi egészségterv megvalósításában az érintett felek egyenrangú résztvevőként vannak jelen, hiszen közös cél a munkahelyi populáció igényein alapul.

2.1.) A munkahelyi egészségterv megvalósításának főbb lépései

- Kiinduló helyzet vizsgálata (jelenlegi állapot leírása),
- egészségstratégia és cselekvési terv kidolgozása,
- programok megvalósítása a gyakorlatban (egészségstratégia és cselekvési terv alapján),
- az egészségterv folyamatos kommunikációja (befele, kifele),
- a megvalósulás és az eredmények folyamatos monitorozása, értékelése, nyomon követése,
- az eredmények visszacsatolása (a megvalósításba).

2.2.) Elvárások a munkahelyi egészségfejlesztésre

- Erre vonatkozóan: megvalósítása munkahelyi egészségterv alapján, tervszerűen történik,
- a szervezet vezetői a munkahelyi egészség kérdését bevezetik a vezetői gyakorlatukba és ezek szerint alakítják döntéseik, az egyes intézkedéseik egészségre gyakorolt hatásának figyelembevételével,
- dolgozók maximális bevonása a munkaszervezéssel kapcsolatos döntésekbe,
- munkavállalók bevonása, különös tekintettel a munkarendre, a munkakörülményekre és a munkafolyamatokra vonatkozó döntések vonatkozásában,
- példaértékű vezetői viselkedés szükséges,
- a jó teljesítmények elismerése nagyon fontos,
- a munkatársak észrevételeinek figyelembe vétele (akár kritika, akár dicséret),
- nagy hangsúlyt kell fektetni a konfliktuskezelésre, ezáltal megfelelő munkahelyi légkört kell biztosítani,
- ha lehetőség nyílik a munkaszervezés javítására, akkor azt a vezetők kezdeményezzék, és a megvalósítást monitorozzák,
- a foglalkozás-egészségügyre és a munkahelyi biztonságra vonatkozó jogszabályi előírásoknak maximálisan tegyenek eleget,

– a jogszabályi előírásokon túlmutatóan történjenek intézkedések, kerüljenek megvalósításra programok az egészséges munkakörnyezet biztosítása érdekében, a munkavállalók egészséges életmódjának támogatása céljával,
– a vállalat a társadalmi felelősségvállalását érzékelteti a saját munkavállalóival szemben és a tágabb társadalmi környezetével szemben is,
– legyen a szervezetnél található olyan kinevezett testület, vagy személy, amely aki a munkahelyi egészségfejlesztés irányításáért felelős,
– az egészségfejlesztési cselekvési terv a szükségletek felmérésén alapszik (az egészségterv részegysége), mely kitér az igényekre és a munkavállalók egészségi állapotából fakadó szükségletekre egyaránt,
– a beavatkozásoknak az egészségfejlesztés irányába kell hatniuk,
– fontos a munkavállalók aktív, széles körű és önkéntes részvétele a programban (tervezéstől a végrehajtásig),
– nagyon fontos szerepet tölt be a folyamat végén a megvalósítás és az eredmények számszerű, indikátorokkal történő monitorozása.

2.3.) A munkahelyi egészségfejlesztési program tartalma

A tartalmi elemek elvárásokat, illetve programelemeket tartalmaznak. Ezek segítségével azonosíthatók az egyes beavatkozást igénylő problémák, hiányosságok.

1. A munkahelyi egészségpolitika egyes területein:
   - egészségbarát módon kialakított helyi munkahely-politika,
   - alkoholtól- és drogoktól mentes munkahely,
   - a munkahelyi étkezdében magas szintű élelmiszerbiztonság,
   - az egészséges táplálkozás irányelveinek megfelelő választék biztosítása a munkahelyi étkezdében,
   - bizottság felállítása, mint az egészségügy, mint pedig a munkabiztonság területén,
   - megfelelően kialakított indikátorrendszer a fejlődés elemzésére, nyomon követésére,
   - különböző oktatások és képzések az egészség és munkabiztonság témaköreiben,
   - emberi erőforrás-menedzsment politika.
2. A szervezet környezetének területein:
   - munkavállalók bevonása a döntéshozatalba,
   - megfelelő módon megállapított határidők,
   - változatos feladatvégzés lehetőségének biztosítása,
   - megfelelő mennyiségű és minőségű szünet,

- törekvés a jó munkahelyi kapcsolatok kialakítására, fenntartására,
- a magas szintű teljesítmény megfelelő módon és színvonalon történő elismerése,
- a nyugdíjba vonulók segítése,
- a speciális igényekkel, körülményekkel rendelkező munkavállalók védelme.

3. A fizikai környezet területein:

- rendelkezéseket kell hozni a biztonságos és egészséges környezettel kapcsolatban,
- munkaártalmaknak való minimális kitettségre törekvés,
- egyéni védőeszközök biztonságos használatának biztosítása,
- az egészségért és biztonságért felelősséget érző, a körülményeket megfelelően kezelő vezető alkalmazása,
- megfelelő higiénia és ivóvíz biztosítása.

4. Az életmód és az egészségműveltség területein:

- dohányzásra való rászokás megelőzését és dohányzásról való leszokást támogatását célzó programok,
- alkohol- és drogproblémák megelőzését célzó programok,

– stresszkezelő tanfolyamok, mentális egészségmegőrző programok,
– táplálkozási egyensúlyt, illetve az energiaegyensúlyt támogató programok,
– fizikai aktivitást növelő programok tervezetei,
– reprodukciós- és szexuális egészség programjai (szűrések stb.),
– a munkahely kapcsolódása a családhoz és a helyi közösséghez (családi napok, a család és a munkahely egyensúlyának fenntartását segítő programok).

5. Az egészségügyi szolgáltatások területein:
– a munkavállalók számára elérhető alap-egészségügyi szolgáltatások,
– rehabilitáció és a munkába való visszatérés elősegítésére irányuló programok,
– a helyi egészségügyi szolgálatokkal együttműködésre törekvés a munkahelyi egészségfejlesztésben.

6. A külső környezeti hatások területein:
– a környezet lehetséges szennyezésének megelőzése,
– a munkába járás biztonságos feltételeinek megteremtése,
– a közösségi életben pozitív szerepvállalás.

3. Az alkohol- és drogmegelőzési programok a munkahelyeken

Fejezetünk az alkohol- és drogmegelőzés területén – különösen a legalább 50 főt foglalkoztató munkahelyek esetében – javasolt programelemekről fog szólni. Készüljön a munkahelyi egészségterv részeként munkahelyi alkohol- és drogpolitikai írott dokumentum, mely tisztázza az alkoholpolitika és drogpolitika eszközeinek (rendészeti, egészségügyi, támogató szolgáltatás) egymással való viszonyát. Fontos a dolgozók felvilágosítása, tájékoztatása a probléma (károk, tünetek, beavatkozási lehetőségek, illetve a munkaadó problémával kapcsolatos programjáról) kapcsán. A javasolt beavatkozások, programok kialakítása szakember (foglalkozás-egészségügyi, pszichológus, addiktológus) bevonásával történjen, illetve az érintett dolgozó segítése is fontos a szükséges egészségügyi ellátást nyújtó ellátók (tanácsadás, rövid intervenció, terápiás programok) részéről. A káros szer-fogyasztás ellenőrzésén, szűrésén túlmenően a munkahelyek olyan fórumokat is működtethetnek, amelyek a megelőzést szolgálják. Ilyenek a tájékoztatási kampányok (plakátok, információs füzetek). A munkába állást, más munkakörbe helyezést, tanfolyami beiskolázást megelőző interjúk (életviteli szokások, munka-

hely-változtatási, illetve egészségügyi és munkapszichológiai munkaköri alkalmassági vizsgálatok). A rendszeresen ismétlődő orvosi és munkapszichológiai vizsgálatok fontosak. A pozitív teszteredménnyel rendelkező egyének további vizsgálata szükséges, a probléma súlyosságának megítélése céljából szakemberek bevonásával (pl. AUDIT kérdőív felvétele, pszichológiai, addiktológiai diagnosztikai vizsgálatok). Az evidencián alapuló dohányzásról történő leszokást támogató, javasolt programelemek a következőek lehetnek: Megfelelő végzettséggel rendelkező szakember bevonásával egyéni vagy csoportos tanácsadás nyújtása a dohányzásról leszokni kívánó munkavállalók számára. Tájékoztatás a munkavállalók számára a leszokás támogatásának elérhetőségéről, más elérhető támogatásokat is (pl. a telefonos tanácsadás) figyelmükbe ajánlva. A munkáltató tegye lehetővé a helyszínen tartott egyéni vagy csoportos tanácsadást. (Egy csoport min. 8, max 15 főből álljon.) Az egyéni vagy csoportos foglalkozásokra minimum 4 alkalommal, de ideálisan 6–8 alkalommal (heti 1 alkalom) kerüljön sor. A csoportos foglalkozások időtartama 1 óra, az egyéni foglalkozásoknak minimum 15 perc, ideálisan 30 perc. Fél év vagy egy év múlva kövesse ismételt állapot-felmérés (követés), és ha szükséges újabb tanácsadás

kezdeményezése a visszaesők részére. Ajánlott a kilégzett levegő szén-monoxid koncentrációjának mérésére szolgáló készülék alkalmazása is a tanácsadás során. Leszokást támogató egyéni vagy csoportos foglalkozást csak arra kiképzett szakember tartson! Kiegészítő stresszkezelést segítő programokat is lehet alkalmazni. A régi dohányzóhelyek felújítása révén nemdohányzó pihenőhelyek létesíthetők. A munkáltató tegye lehetővé, hogy a munkavállalók részben vagy egészben a munkaidő alatt vehessenek részt a foglalkozásokon (vagy kapjanak valamilyen munkaidő-kedvezményt, min. 30 perc). Projekten kívüli támogatásként a munkahely hozzájárulhat a leszokást támogató farmakoterápia finanszírozásához, mivel ez növeli a tanácsadás hatékonyságát.

A dohányzás megszüntetését célzó munkahelyi programok, illusztráció

4. A dohányzás megszüntetését célzó munkahelyi programok

Mivel a dohányzó emberek is mindennapi életük közel egyharmadát munkahelyükön töltik, hatásos lehet, ha a problémára a munkahelyen, csoportos keretek között találunk megoldást. Az óránként beiktatott „cigi szünet" visszaveti a munka hatékonyságát, a gyorsaságáról nem is beszélve. Külföldi felmérések szerint egy átlagos dohányos munkaidejének akár 10 %-át is elfüstöli, és ezt a munkaadók megtakarítják, ha nemdohányos kollégát vesznek fel. Ha valaki óránként elszív egy cigarettát, az alkalmanként legalább 5 percet jelent (nagyon minimálisan számítva), ezáltal 40 percet nem dolgozik a munkaidőből. És ebbe még nem számoltuk a pihenőt, amit nyilvánvalóan meg kell adni mindenkinek. Miért lesz jobb a munkaadónak, ha nemdohányzó munkatársakat alkalmaz?

- Javíthatja a teljesítményt, a munkamorált, a dolgozók állóképességét,
- Csökken a táppénzes betegszabadságok száma,
- Az egészséges munkaerő hozzájárul az üzlet sikeréhez.
- A leszoktatás kiadásáról költségként elszámolható számlát kap.

Több résztvevő esetén nagyobb az esély a sikeres leszokásra, hiszen adott esetben segítenek is egymásnak a visszaesés elkerülésében.

5. Az egészségterv célja

A társadalom versenyképességének optimalizálása, illetve annak javítása közös érdekünk. Az emberek életminősége, egészségügyi állapota jelentős mértékben meghatározza életkilátásaikat, jövőjüket, egyéni, családi és közösségi szinten egyaránt. A vállalat az egészségterv tervezésével és annak megvalósításával olyan változások kezdetét idézi elő, melyek az autonóm módon szerveződő, korlátozott forrásokkal rendelkező, színterekhez kötődő közösségekben, azok hatásainak összeadódásával a társadalmi versenyképesség erősödését indíthatja el.

5.1.) Az egészségtervek speciális céljai

Javuljon a vállalaton belül a dolgozók életminősége és egészségi állapota. Az életminőség és az egészség, mint rendezőelv segítségével támogassa a szervezet a munkavállalókat, hogy az a vállalat teljesítményét is pozitív irányba mozdíthassa el. A közösség szellemi és anyagi erőforrásainak bevonásával növelje a problémák belátható időn belül történő megoldásának esélyeit.

5.2.) Az egészségtervek konkrét működési céljai

Az irányított változtatási folyamatban partnerként működjön együtt az adott vállalathoz tartozó célcsoport és a szakemberek. Az állapot-felmérésben és leírásában, az egészséget érintő illetve befolyásoló faktorok alapján, olyan reális és egyedi képet adjanak a társaságról, amely a jövőre nézve is használható. A közösséget, a munkavégzés helyszínét érintő problémákat fogalmazzanak meg és tematizálják legalább saját kompetenciájuk és forrásigényük alapján. A saját kompetenciába tartózó problémák megoldását célzó programok tervezése, megvalósítása és kiértékelése során olyan ciklikusan ismétlődő gyakorlat alakuljon ki, amely:

- a közösség minden tagjának biztosítja a folyamatba való bevonódást, a beleszólást és az aktív közreműködést vagy annak lehetőségét;
- erősíti az egyének, közösségek önbizalmát, valamint autonómiáját, egyúttal felelősségérzetét is.

5.3. Munkavédelemmel összefüggésben azonosított célkitűzések

Egy vállalat életében nagyon fontos a fejlődés. Ez a fejlődés az évek során végigkíséri a vállalatot a szakmai sikereinek eléréséhez, sok esetben a fejlődés nagyon gyorsan történik meg, megy végbe, ezáltal a vállalat a sikerek mellett bizonyos területeken lemarad. Általában ide sorolható a munkavédelem területe is. Fontos felismerni, hogy hosszú távon a cég sikere a munkavállalókban van, nélkülük nem folytatódhat a folyamat. Ezért nagyon hangsúlyos a munkavédelem kérdése. Ezen a területen is terveket kell készíteni, jövőképet kell alkotni, mindezek mellett mérföldköveket kell állítani, hogy a folyamatok haladása megfelelően ellenőrizhető, mérhető legyen.

Példák a célkitűzésekre a szemléltetés céljával:

- technológiája által generált porártalom csökkentése,
- balesetek számának csökkentése (egy olyan helyszínen ahol mérhetően több történik, mint kellene),
- ivóvíz minőségének javítása,
- irodai munkakörnyezetek komfortjának javítása,
- veszélyes anyagokkal történő érintkezés minimalizálása,
- egészséges táplálkozással kapcsolatos társasági mutatók javítása,

– testmozgással kapcsolatos társasági mutatók javítása,

– egészségtudatosság fejlesztése.

Az alábbi 1. számú táblázat szemlélteti a munkahelyek céljait, és a célok elérése érdekében szükséges teendőket.

CÉL	FELADAT
A balesetek számának csökkentése	Munkavédelmi leeséságtló rendszer kialakítása és kiépítése
Munkavédelmi oktatásokon az érintett munkavállalók figyelmének fokozott felhívása a lehetséges balesetveszélyekre	Munkavédelmi szakelőadó
Veszélyes anyagokkal történő érintkezési idő csökkentése, minimalizálása	Zárt átfejtési technológia kialakítása
Technológiában a porártalom csökkentése	Megfelelő rendszer telepítése
Ivóvíz minőségének javítása	Magas kapacitású vízszűrő berendezések beépítése
Munkakörnyezet javítása az irodákban	Temperált irodák
Váz- és izomrendszeri megbetegedések elkerülése	Ergonómiailag megfelelő irodabútorok beszerzése

1. számú táblázat: Cselekvési terv (minta)

6. Táplálkozással kapcsolatos javaslatok

Az egészséges táplálkozás lényegét sokan, sokféleképpen próbálták már összefoglalni, hol rosszul, hol jól. A hozzáférhető irodalom is hol jó, hol furcsa, egymásnak ellentmondó tanácsokat ad, sőt néha szakirodalomnak is nehezen nevezhető. Mindenki szeretne egészségesen élni és táplálkozni, azonban konkrét tanácsok nélkül ez bizony nehezen sikerülhet, hiszen nem lehet mindenki képzett egészségügyi szakember. Minél változatosabban, minél többféle élelmiszerből, különböző ételkészítési módok felhasználásával állítsuk össze étrendünket. Ne ragaszkodjunk a megszokotthoz, ízleljünk meg más ételeket is, kipróbálás után mondjunk csak véleményt, ne legyenek előítéleteink. A sokszínű, nem gyakran ismétlődő ételsorokat tartalmazó étrend önmagában komoly biztosítékot jelent arra, hogy minden szükséges tápanyagot megkap a szervezetünk. Együnk kevésbé zsíros ételeket: a főzéshez, sütéshez inkább margarint vagy olajat használjunk. Különösen fontos ez a keveset mozgók, az ülőfoglalkozásúak számára. Részesítsük előnyben a gőzölést, párolást, a fóliában, teflonedényben vagy fedett cserépedényben, mikrohullámú sütőben készítést a zsiradékban sütéssel szemben. Mellőzzük a rántást, kedvezőbb a kevés liszttel, keményítővel készített habarás. Kevés sóval készítsük az ételeket, utólag ne sózzunk: a mérsékelten sós ízt nagyon gyorsan meg lehet

szokni. Különösen kerüljük a sózást gyermekeknél, mert az ekkor kialakult ízlés az egész életre kihat. A fogyasztásra kész élelmiszerek közül válasszuk a kevésbé sózottakat. Az ételek változatos ízesítésére sokféle fűszert használhatunk. Csak étkezések befejező fogásaként, hetenként legfeljebb egyszer-kétszer együnk édességeket, süteményeket, soha ne étkezések között, főleg nem helyette. Ételeinket egyáltalán ne, legfeljebb nagyon csekély mértékben cukrozzuk. Ahol lehet, cukor helyett használjunk mézet. Igyunk inkább természetes gyümölcs- és zöldséglevet, mintsem cukrozott szörpöket. A kávéba, teába – ha egyáltalán szükséges – inkább mesterséges édesítőszert tegyünk. Ne szoktassuk a gyermekeket az édes íz szeretetére. Naponta fogyasszunk mintegy fél liter tejet, vagy tejterméket (pl. sajtot, túrót, aludttejet, kefirt, joghurtot). A tejtermékek közül a kisebb zsírtartalmúakat válasszuk. Rendszeresen, naponta többször is együnk nyers gyümölcsöt, zöldségfélét (salátának elkészítve, erre télen is van mód), párolt főzeléknövényt, zöldséget. Asztalunkra mindig kerüljön barna kenyér. Köretként vagy a fogás alapjaként inkább a burgonyát és a párolt zöldségféléket válasszuk a rizs, esetleg a tészta helyett.

Naponta négyszer-ötször étkezzünk. Egyik étkezés se legyen túlságosan bőséges vagy nagyon kevés: minél egyenletesebben oszszuk el a napi táplálékmennyiséget. Együnk nyugodtan, kényelmes

körülményeket teremtve, nem kapkodva. A főtt ételeket elkészítésük után mielőbb tálaljuk, ne tároljuk melegen órákig. Legyen meg a napi megszokott étkezési „menetrendünk", lehetőleg mindig azonos időpontban együnk. A szomjúság legjobban ivóvízzel oltható. Az alkohol káros, a szeszes italok energiafelesleget jelentenek táplálkozási szempontból, ezért is kerülni kell ezeket. Gyermekeknél a legkisebb mennyiségben is tilosak. A helyes táplálkozás nem jelenti egyetlen ételnek, élelmiszernek a tilalmát sem, azonban célszerű egyeseket előnyben részesíteni, mások fogyasztását csökkenteni. Nincsenek tiltott táplálékok, csak kerülendő mennyiségek! Bőséges fogyasztásra javasolt: elsősorban gyümölcsök, zöldség- és főzelékfélék, hal, továbbá barna kenyér, burgonya. Mérsékelt fo-

Gyümölcs és zöldség az egészség védelmében (illusztráció)

gyasztásra javasolt: nem zsíros húsok és húskészítmények, zsírszegény tej és tejtermékek, zsiradékok (célszerű a zsír helyett az olaj, a vaj helyett a margarin), tojás, tészta, száraz hüvelyesek. Kerülni javasolt: édességek, fagylalt, cukrozott készítmények (befőtt, lekvár is), zsíros húsok, zsíros ételek, tejszín, cukor, cukros üdítők, só, tömény italok, sör, bor. Figyeljünk a csomagolt élelmiszereken feltüntetett energia- és tápanyagértékekre, egyéb összetételi adatokra, amelyek sok segítséget adnak az élelmiszerek kiválasztásában és az étrend összeállításában. A helyes táplálkozás kedvező hatásait hatékonyan egészíti ki a dohányzás teljes mellőzése, a rendszeres testmozgás. A helyes táplálkozás fedezi a szervezet minden élettani folyamatának energia- és tápanyag-felhasználását. Egyszerű módszert jelent értékelésére a testtömeg mérése: a megfelelő táplálkozás mellett a kívánatos testtömeg alakul ki, ezt a célt kell elérnünk. A következő 2. és 3. számú táblázat példákat mutat be az egészséges életmódra és a testmozgás támogatására a munkáltatóknál, hiszen az egészséges táplálkozási szokások, valamint az életmód fontos a munkavállalók és a munkáltatók számára egyaránt. A munkáltatónak érdeke, hogy a munkavállalói egészségesen legyenek, hiszen így többet tudnak adni magukból a munkájukba is. Kevesebbet fognak hiányozni, sokkal jobban tudnak összpontosítani a feladataikra, kitartóbbak és energikusabbak lesznek.

CÉL	FELADAT
A dolgozók egészségtudatossággal kapcsolatos mutatóinak javítása	Életmód Csoport megalapítása és működtetése (előadások szervezése, belső újság, kirándulások szervezése)
	vizsgálatok, szűrések szervezése évente legalább 1 alkalommal
	masszőr, csontkovács biztosítása, vagy támogatása
	stressz kezelő tréningek
	zöldövezetek kialakítása
	specifikus szűrések szervezése, támogatása évente (legalább) egy alkalommal (nőknél: csontritkulás, nőgyógyászati, férfiaknál: prosztata)

2. számú táblázat: Az egészség-tudatosság kialakítása (minta)

CÉL	FELADAT
A munkavállalók rendszeres testmozgással kapcsolatos mutatóinak javítása évente X%-kal.	Kedvezményes uszoda-látogatási lehetőség biztosítása (legalább 50 ingyen jegy/ év)
	Évente legalább 4 gyalogtúra szervezése
	Évente legalább 3 biciklitúra szervezése
	Évente egy Sportnap szervezése
	Sport rendezvényeken való részvétel (Pl.: kosárlabda, focistb.)
	Vízitúra szervezése

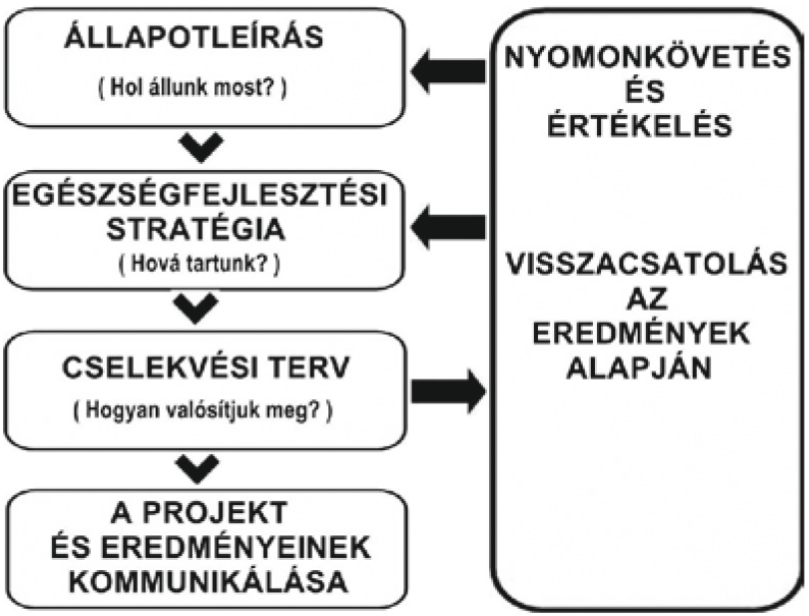
3. számú táblázat: Tervezet a testmozgás támogatására

7. Visszacsatolási mechanizmusok

A fejezet célja annak deklarálása, hogyan fog történni az egészségtervben meghatározott cselekvési tervek és programok eredményeinek felülvizsgálata, elérték-e a programok a céljaikat, melyek a következő ciklus indításának feltételei, hogyan, milyen módszer alapján fog történni a felülvizsgálat, illetve milyen időpontokra van tervezve. A monitoring során azt vizsgáljuk, hogy a cselekvési programokban meghatározott feladatokat sikerült-e teljesíteni, illetve azok teljesülése esetén, azok hogyan hatottak a kitűzött célok elérésére. A cselekvési programban meghatározott feladatok teljesülését évente kívánja a társaság ellenőrizni minden év február 28-ig. Annak ellenőrzése, hogy a cselekvési tervben meghatározott feladatokkal sikerült-e a kitűzött célokat elérni, szintén évente történik. A munkavédelemmel kapcsolatos célkitűzések esetében: a cselekvési tervben meghatározott feladatok (javasolt beruházások) megvalósulásának értékelésével biztosítható a kitűzött célok elérése. Értékelés minden év február 28-ig történik. Az egészséges táplálkozással kapcsolatban kitűzött célok elérésének vizsgálata: dolgozói egészség-felméréssel, az eredmények kiértékelésével történik minden év február 28-ig.

Az egészséges testmozgással kapcsolatos célkitűzések elérésének vizsgálata: dogozói egészség-felméréssel történik, minden év február 28-ig. Az egészségtudatossággal kapcsolatos célkitűzések elérésé-

nek vizsgálata: dolgozói egészség-felméréssel történik, minden év február 28-ig. A cselekvési tervben meghatározott feladatok között található szűrővizsgálatok szintén folyamatos visszacsatolást biztosítanak a dolgozók egészségi állapotáról, illetve annak változásáról. A szűrővizsgálatok és a dolgozói felmérések eredményeinek függvényében évente történik a cselekvési tervek felülvizsgálata, azonban a teljes egészségtervet 3 évente meg kell újítani a szakértők és a dolgozói csoportok bevonásával. A célkitűzések elérésének folyamatát az alábbi ábra szemlélteti. A folyamat ábrázolása:



8. Munkavállalók egészségügyi alkalmasságának vizsgálata

8.1.) Fogalom-meghatározás

8.1.1.) Munkaköri alkalmassági vizsgálat

Annak megállapítása, hogy egy meghatározott munkakörben és munkahelyen végzett tevékenység által okozott megterhelés a vizsgált személy számára milyen igénybevételt jelent, és annak képes-e megfelelni. A munkavállaló csak olyan munkával bízható meg, amelynek ellátására egészségileg alkalmas, rendelkezik az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzéshez szükséges ismeretekkel, készséggel és jártassággal. A munka egészséget nem veszélyeztető és biztonságos elvégzéséhez megfelelő szakképzettségű és számú munkavállalót kell biztosítani. A munkáltatónak szerződéssel kell rendelkezni foglalkozás-egészségügyi orvossal vagy e tevékenységet ellátó szervezettel. A szerződésnek tartalmaznia kell a gazdálkodó szervezetnél előforduló foglalkozás-egészségügyi osztályba tartozó munkavállalók létszámát.

8.2.) Foglalkozás-egészségügyi osztályba sorolás

8.2.1.) „D" foglalkozás-egészségi osztály

Ebbe a foglalkozás-egészségi osztályba sorolandók a kutatás-szervezési, kulturális, oktatási, egyéb adminisztratív tevékenységet végző munkavállalók, továbbá az „A", a „B" és a „C" foglalkozás-egészségi osztályba sorolt tevékenységek nem fizikai munkaköreiben dolgozó, más osztályokba nem sorolt munkavállalói. A tevékenységek foglalkozás-egészségi osztályba sorolásának szempontrendszerét a foglalkozás-egészségügyi szolgálatról szóló 89/1995. (VII. 14.) Korm. rendelet 4. melléklete tartalmazza. A besorolásokat az új belépőknél, ill. munkahelyváltozáskor személyre szólóan a fentebb említett Korm. rendelet 4. melléklete alapján kell elvégezni.

8.3.) Munkaköri, szakmai alkalmassági orvosi vizsgálat

Munkáltatónak írásban kell meghatároznia az orvosi alkalmassági vizsgálatok rendjét, a 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet előírásainak figyelembevételével. Az orvosi vizsgálatok rendjének tartalmaznia kell a munkáltatónál foglalkoztatott munkavállalók által betöltött munkaköröket, a munkakörrel járó terheléseket, expozíciós hatásokat. Munkáltatónál történő munkakör változása esetén

az orvosi vizsgálatok rendjét aktualizálni kell. Az orvosi vizsgálatok rendjét aláírással látja el a munkáltató, a munkáltatóval szerződéses jogviszonyban álló munkavédelmi szaktevékenységet ellátó szakember és a foglalkozás -gészségügyi orvos. Előzetes munkaköri orvosi alkalmassági vizsgálatot kell végezni minden munkakörben a munkavállaló alkalmazása előtt, amennyiben a munkakör betöltése szervezett munkavégzés keretén belül történik. A szervezett munkavégzés keretén belül foglalkoztatni kívánt munkavállalóval, mindaddig munkaszerződés nem köthető, amíg a munkáltatóval szerződéses jogviszonyban álló foglalkozás-egészségügyi orvos nem igazolja, hogy az alkalmazni kívánt munkavállaló a betöltendő munkakörre orvosi vélemény alapján alkalmas. Az előzetes munkaköri alkalmassági vizsgálatok megtörténtét a munkáltató által, munkaszerződés megkötésének előkészítésére feljogosított személy tartja nyilván. Az elvégzett orvosi vizsgálatról készült dokumentumot, a vizsgálat megtörténtét ellenőrző személy a munkáltató szék- vagy telephelyén, az iratkezelés szabályozásának megfelelően helyezi el. A munkaköri alkalmassági vizsgálat elvégzése után a foglalkozás-egészségügyi szolgálat véleményadásra köteles abban a kérdésben, hogy a vizsgálatra utalt munkavállaló egészségi állapota lehetővé teszi-e az orvosi beutalón feltüntetett munkakörben történő foglalkoztatását.

8.4.) Időszakos munkaköri és szakmai alkalmassági vizsgálat

A szervezett munkavégzés keretében foglalkoztatottak időszakos alkalmassági vizsgálaton vesznek részt a munkaköri alkalmasság újbóli véleményezése céljából. Az időszakos vizsgálatok gyakoriságát a 33/1998. (VI. 24.) NM rendeletben meghatározott időközönként kell elvégezni.

8.5.) Soron kívüli munkaköri alkalmassági vizsgálatok

Soron kívüli munkaköri alkalmassági vizsgálatot kell végezni, abban az esetben ha a munkavállaló egészségi állapotában olyan változás következett be, mely feltehetően alkalmatlanná teszi az adott munkakör egészséget nem veszélyeztető és biztonságos ellátására, amennyiben heveny foglalkozási megbetegedés, fokozott expozíció, eszméletvesztéssel járó vagy ismétlődő munkabalesetek előfordulását követően, keresőképtelenség után, ha annak időtartama a 30 napot meghaladta, keresőképtelenség után, ha annak oka foglalkozási, vagy foglalkozással összefüggő megbetegedés, ha a munkavállaló a baleset kapcsán expozíciót szenved, ha a munkavállaló munkavégzése – nem egészségi ok miatt – 6 hónapot meghaladóan szünetel.

8.6.) Soron kívüli orvosi alkalmassági vizsgálat

Soron kívüli orvosi alkalmassági vizsgálatot kezdeményezhet:

- (1.) a foglalkozás-egészségügyi szolgálat;
- (2.) a háziorvos, illetve a kezelőorvos minden olyan heveny vagy idült betegség után, amely a munkavállaló, illetve a munkát végző személy munkaalkalmasságát befolyásolhatja;
- (3) a területileg illetékes munkavédelmi Hatóság, a munkáltató, a szakképző és felsőoktatási intézmény vezetője;
- (4) a területileg illetékes munkaügyi központ;
- (5) a munkavállaló, a munkát végző személy, a tanuló vagy a hallgató.

9. Munkahelyi sport

A sport jótékony hatásáról már sokat olvashattak hazai és nemzetközi irodalmakban, a munkahelyi sport lehetőségeit és előnyeit azonban eddig kevesen vitatták hazánkban. Saját tapasztalatainkat szakirodalmi hivatkozásokkal összevetve elmondható, hogy a felnőtt társadalom egészségügyi helyzete nem csak egyéni, hanem társadalmi viszonylatban is nagyon fontos. A társadalmi vonatkozását tekintve tudjuk, hogy a társadalom fejlődését csak egy egészséges, aktív és pozitív gondolkodással rendelkező népesség tudja megvalósítani. Többen hangoztatták, hogy mind az egyéni, mind a társadalmi érdekeket nézve, a legjobb befektetés a megelőzés. Ennek ellenére úgy tűnik, társadalmi és egyéni szinten is keveset teszünk a jobbításért. A versenyorientált társadalmakban, a sport nyújtja azt az eszközt, amely az életben megjelenő kihívásokra felkészít. A munkahelyi sport előnyeivel nagyon sok szakirodalom foglalkozik. A munkahelyi egészségfejlesztés bizonyítható módon nem kizárólagosan karitatív, hanem egyértelműen kifizetődő tevékenység. Hasznából a vállalat (a munkáltató), a munkavállaló és a szociális ellátórendszer egyaránt részesül. Nézzük meg, hogy milyen előnyei is vannak a munkahelyi sportnak:

- A munkaidő előtti-, vagy közbeni testedzés megkönnyíti a gondolkodást, erősíti a koncentrációt, javítja a teljesítményt és sikeresebb, gyorsabb munkavégzést biztosít,
- Csökkennek a betegségekhez kapcsolódó kiadások,
- A betegállományi statisztika hosszú távú javulását eredményezi,
- Rugalmasabbá válik a vállalkozás,
- Megkönnyíti a dolgozók alkalmazkodását,
- Az egészséges, képzett és motivált munkaerővel növekszik az innovációskészség és a termelékenység,
- A jól végzett munkahelyi egészségfejlesztés javítja a vállalati képet az ügyfelek körében és a munkaerőpiacon egyaránt,
- A pozitív munkahelyi klíma növeli a munkahelyi jóllétet és a munka iránti motiváltságot,
- Kiteljesedik az egészségtudat és ez előbb-utóbb hat a munkavállaló családi-, baráti- és lakókörnyezetére is,
- A sport segíti a stresszhelyzetek kezelését.

Ma Magyarországon számos és egyre több olyan intézmény és vállalat van, amelynek egészségfejlesztési törekvései példamutatóak és amelyek kiérdemlik az „egészségbarát munkahely” megnevezést. Néhány külföldi és magyar cégnél például évek óta az úgynevezett cafeteria rendszerben nyújtott, béren kívüli juttatások közé tartozik, hogy a munkahelyi rekreáció előse-

gítésére a dolgozók kedvezményesen vehetik igénybe a különböző egészségpénztárok szolgáltatásait, a gyógyfürdős kezelésektől az egészségügyi papucsok, a bio-matracok beszerzéséig. Talán mégsem ez a legjobb megoldás. Az anyagi jutatatásokat vagy lehetőségeket sokszor átruházzák családtagokra, vagy a sporton kívüli ajánlatokat választják. Az ébren töltött időnk körülbelül egyharmadát több mint 40 éven keresztül a munkahelyünkön töltjük. A munkahely kiváló terep lehet az egészséges életmódra és a mozgásra nevelésre, illetve a szemléletformáláshoz. Becslések szerint a munkával összefüggő betegségek évente mintegy 200 ezer halálesetet okoznak Európában. Az egyén, a vállalat és a társadalom is egyértelműen jól jár az egészségprogramok bevezetésével.

A munkahelyi sport fontossága, illusztráció

9.1.) Trendek

Egyre inkább a jelentkező munkaerőhiány a jellemző, ezért egyre inkább fontos a cégeknek a munkaerő bevonzása és megtartása. Láthatjuk, hogy az emberek, azaz a munkavállalók mennyire elemi tényezővé válnak, elvárásaikra, igényeikre, egészségükre érdemes odafigyelni. Emellett élményt kell adnia a munkavállalóknak, valamint a jól lét, a légkör, a reziliencia kulcstényezők, hogy csak néhány meghatározó fogalmat említsünk. A dolgozók számára 10 legfontosabb pontból 6 a munkahelyi légkörhöz, a közérzetükhöz kapcsolódik. A munkahelyi egészségfejlesztés, a munkahelyi sport remek megoldás ezen trendek támogatására is. Ráadásul az elégedett, boldog munkaerő sokkal lojálisabb is.

9.2.) Egyéni szintű hatások

A sport, így a munkahelyi sport is, mind a jelenben, mind a jövőben hozzájárul a testi-lelki egészség kialakulásához és megőrzéséhez. Olyan készségeket, képességeket is fejleszt, amelyek a munka és az élet egyéb területein is hasznosíthatók. A sport nemcsak az egészségmegőrzést segíti elő, hanem pillanatnyi élvezetet, élményt, örömöt is nyújt. A jobb testi-lelki egészségi állapotban lévők nagyobb teljesítményre képesek, megbízhatóbb

munkaerőként jelennek meg a munkaerőpiacon, ami nagyobb jövedelem elérését teheti lehetővé számukra. A jobb egészségi állapot további előnye, hogy csökkennek az egészségügyi kiadások. A munkahelyi lelki gondok, a stressz, a kiégés, a depresszió és egyéb mentális bajok egyre hangsúlyosabb problémák (és társadalmi-gazdasági költségeik is egyre jelentősebbek). A testmozgás oldja a szorongást, javítja a hangulatot, a stressz és a depresszió ellen is hatásos. A rendszeres testmozgás csökkenti a stresszérzékenységet és növeli a stressztűrő képességet. A sportoló egyén magabiztosabb, tud hinni saját képességeiben, önbizalma, önbecsülése, önértékelése javul, energikusabbá, reziliensebbé válik. A sport a tanulási és memóriafunkciókra, a koncentrációra, a kreativitásra, a figyelemre, valamint a döntéshozatalra is jótékonyan hat. A csapatsportok fejlesztik az együttműködési hajlamot.

9.3.) Vállalati szintű hatások

Az egészségprogramok javítják az alkalmazottak egészségtudatosságát, így azok egészségesebben élnek, ezáltal csökkentik az egészségügyi kockázatokat, egészségügyi kiadásokat. E programok növelik a vállalati termelékenységet, csökkentik a hiányzást, és csökkentik a presenteeism jelenségét (azaz a nem teljes értékű

munkahelyi jelenlétet, amikor a munkavállalók mentálisan vagy fizikailag kimerült állapotban, betegen végzik a munkájukat). A presenteeism miatti termelékenység-vesztés 7,5-szer nagyobb is lehet, mint a hiányzások miatti, és 3-szor többe kerülhet, mint a táppénzkiadások összege. Egy presenteeism-kutatás szerint a felmért munkavállalók átlagosan négy napot töltöttek évente otthon betegen, de elismerték, hogy évente átlagosan 57,5 napig nem voltak teljesen termékenyek, azaz a presenteeism jelensége azonnali megoldásért kiált, hisz közel egy negyed év telhet el félig beteg, „félgőzzel" dolgozó alkalmazottakkal! Az egészségprogramoknak köszönhetően kisebb lesz a fluktuáció, azaz könnyebb a munkaerőt megtartani, sőt vonzani is, és javul a morál, a hangulat is. A program elindítása után 1–2 évvel érzékelhető a nagyobb teljesítmény, a nagyobb termelékenység és a munkavállalók testi-lelki egészségtudatosságának és elégedettségének jelentős növekedése, így szignifikánsan ekkor csökken a fluktuáció. Nagyjából 3–5 év után jelentősen csökkennek a munkahelyi sérülések, balesetek, betegségek, hiányzások, valamint a presenteeism, továbbá az emberekbe fektetett képzési, fejlesztési kiadások is megtérülnek. Így növeli a munkahelyi sport a cég teljesítményét!

9.4.) Társadalmi szintű hatások

A pozitív gazdasági hatások sorra vételénél az sem hagyható ki, hogy össztársadalmi szinten is jelentős hatása lehet az egészségprogramoknak. Azáltal, hogy javul az egészség, csökkennek a makro szintű egészségügyi kiadások, a halálozási és rokkantsági ráta és a betegség okozta jövedelemkiesés, valamint nő a GDP, a gazdaság termelékenysége, az életminőség fejlődhet, valamint az egészségfejlesztő „iparnak" hála, új munkahelyek és adóbevételek keletkezhetnek.

9.5.) Példamutató vezetői stílus, hatékony motiváció

„A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat." Más megközelítésben: „A vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak. A vezetés létrejöttéhez szükséges, hogy a vezető el tudja fogadtatni, a vezetett pedig el tudja fogadni a közöttük levő egyenlőtlenséget. E nélkül nem beszélhetünk vezetésről, csupán kényszerítésről vagy elnyomásról. "

Már az ókori gondolkodók, bölcsek is rájöttek arra, hogy a boldog, kiegyensúlyozott ember jobban teljesít az élet minden területén. A boldogságot olyan elemekkel hozták összefüggésbe, mint az önbecsülés, egészséges életmód, anyagi jólét, megelégedés a munkával és a munkahellyel, illetve a családi és társadalmi elismertség.

A példamutató vezetés illusztrálása

9.5.1.) A kollégák támogatása, bíztatása

Az eredményes vezetők már azzal is motiválják az alkalmazottaikat, ha elismerik képességeiket és felismerik az egyes emberek indítékait. Akkor cselekednek jól, ha folyamatosan támogatják törekvéseiket. A hatékonysághoz szükséges a vezető és vezetettek közötti eredményes kommunikáció, hogy felismerjék a munka-

társak valódi motivációit. Ez pedig feltételezi a kettőjük közötti partnerkapcsolat meglétét, ahol a vezetőnek kell megtennie az első lépést. Sok vezető csak a kötelező éves vagy féléves értékeléskor mond véleményt munkatársaira, pedig a folyamatos visszacsatolás nagyon fontos lenne. Minden nagyobb feladat elvégzése után indokolt lenne visszajelzést adni a beosztottak felé. Sajnos vannak vezetők szép számmal, akik semmilyen értékelést nem készítenek az alkalmazottakról, és nem mondanak véleményt a kollegák munkájáról sem.

9.5.2.) Dicséret, bírálat

Talán a legjobb motiváció a dicséret, ami igazán semmibe nem kerül a vezetők részéről. Mégis vélt vagy valós indokok miatt ezt alkalmazzák a menedzserek a legritkábban, holott az egyik legsikeresebb hajtóerő lenne. Az intelligens vezető a dicséretet is felépíti, megtervezi mondanivalóját, hogy további jó eredményekre buzdítsa beosztottait. A bírálatot a legnehezebb előadnia a vezetőnek, mert ha rosszul mondunk bírálatot az alkalmazottról, önbecsülését könnyen alááshatjuk. A jó bírálat olyan természetű, hogy a dolgozó nem büntetve érzi magát általa, hanem ösztönzi őt, hogy legközelebb jobb teljesítményt nyújtson.

9.5.3.) Megbecsülés és önmegvalósítás

Emberek vagyunk, és vágyakozunk a megbecsülés és siker érzésére. Olyannyira, hogy ezek a szükségletek esetenként jobban motiválnak bennünket, mint maguk az anyagiak. Nagy szerencse volna, ha mindenki azzal foglalkozhatna, amivel szeretne. Ez sajnálatos módon az esetek töredékében van csak így. Vannak, akik az előléptetésüknek örülnek leginkább, mások pedig annak, ha szakértőnek nevezik ki őket egy adott témakörben. A vezetőket a közéleti megbecsülés motiválhatja leginkább, de ehhez ismerniük kell a munkatársaikat.

10. A munkavállalók önkéntes, aktív részvétele a munkahelyi programokban

A vállalatok különböző csoportjait tekintve a munkavállalók rendkívül fontos szerepet töltenek be: egy vállalat sikeressége, fenntarthatósága szorosan összefügg azzal, hogy milyen mértékben sikerült bevonni és érzelmileg is elkötelezetté tenni alkalmazottait a cég és a cég által kitűzött célok iránt. A vállalati (munkahelyi, munkavállalói) önkéntességi program a közösség számára végzett munka, amelyet a munkavállalók terveznek, szerveznek és hajtanak végre a vezetés jóváhagyásával. Bár nagyon sok ügyet és nagyon sok módon szolgálhatnak a vállalatok önkéntes programjai, mégis van néhány általános stratégiai, illetve gyakorlati szempont, amit a vállalatok többsége már a programok tervezésekor meghatároz. Ezek közé a szempontok közé tartozik az, hogy a cég a munkavállalók szabadidejében vagy munkaidejében teremt lehetőséget az önkéntes feladatokban való részvételre. A társadalmi befektetések szempontjából a munkaidőben végzett, vagy a cég által valamilyen módon kompenzált (pl. a hétvégén végzett önkéntes munka után szabadnap felajánlása) önkéntességet tekintjük kifejezetten a vállalat saját „befektetésének". Ugyanakkor tény, hogy vannak olyan iparágak, ahol ez nem megoldható, és a vállalat inkább az önkéntességhez

szükséges szervezési feladatokat és a felmerülő költségeket (pl. utazási, étkezési költség, anyagok és eszközök beszerzése) biztosítja alkalmazottjai számára. Szintén fontos szempont, hogy a cég a munkatársak proaktivitására építi fel az önkéntes stratégiáját, azaz kifejezetten elvárja vagy ösztönzi, hogy a munkatársak maguk ajánljanak olyan kedvezményezett szervezeteket vagy ügyeket, amelyeket szívesen segítenének önkéntes munkájukkal. Más esetben a vállalat megbízott szakemberei vagy külső partnerei foglalkoznak a programlehetőségek előzetes egyeztetésével, szervezésével, amelyből aztán választhatnak a dolgozók. Nézzük meg az előnyöket a munkavállalói és munkáltatói oldalról is.

Előnyök a munkáltatóknak:

- Javuló megítélés a közösségben, érintettek jóindulatának elnyerése,
- Hozzájárulás az üzlet számára is fontos egészséges gazdasági és társadalmi környezethez,
- A munkavállalók elkötelezettségének javulása.

Az alábbi előnyökre számíthatunk a munkavállalók oldalán:

- A személyközi és kommunikációs készségek fejlődése (motiválás, nehéz helyzetek kezelése, nyilvános beszéd stb.),
- Önismeret fejlődése,
- Felelősségérzet fejlődése.

Azonban különböző kihívásokkal is kell számolni mindkét oldalon. Részletesen nézzük meg ezeket a lehetőségeket is.

Kihívások a munkavállalóknál:

– Új, ismeretlen területen való megfelelés,
– A megszokottól eltérő társadalmi rétegben élőkkel való találkozások,
– Előítéletek leküzdése, személyes „komfortzónából" való kilépés.

Kihívások természetesen a munkaadói oldalon is vannak, mint például:

– Az önkéntesek képességeihez igazodó önkéntes feladatok,
– Egyensúly megteremtése a külső kommunikáció kapcsán,
– A folyamat értékelése.

A vállalati önkéntesség fajtái:

1. Munkaidő terhére, csoportosan, megadott időpontban vagy időszakban végzett, szaktudást nem igénylő fizikai munka.
2. Munkaidő terhére a dolgozók által adományozott szaktudás, szellemi munka.
3. A vállalat által támogatott egyéni (munkavállalói) önkéntesség.

11. A munkahelyi konfliktuskezelés

A munkahelyi konfliktus olyan ütközés, melynek során igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek kerülnek egymással szembe. A konfliktus egy olyan folyamat eredménye, amelyben valaki úgy érzi, hogy a másik fél egy számára fontos ügy megvalósításában akadályozza. A konfliktus összeegyeztethetetlen különbségeket jelent, ami ellentéthez vezet. A konfliktus egymás ellen irányul, a versengés pedig egy cél egymástól független elérésére. Gyakran erős érzelmi töltése van, indulatok kísérik. Ez nem mindig arányos a konfliktus valódi súlyával! Inkább függ a konfliktushordozók személyiségétől, mentálhigiéniai állapotától és a környezettől. A konfliktus két vagy több ellentétes, egymást kölcsönösen kizáró motívum (vágy, törekvés stb.) egyidejű fellépése, ütközése. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a konfliktus két egyaránt nem kívánatos alternatíva közötti választás lehetősége, az ellentétes erők összecsapásaként is értelmezhetjük. A konfliktus belső állapot, amelynek során a személyben a látszólagos vagy ténylegesen össze nem egyeztethető, ellentétes erők, motívumok egyidejűleg hatnak. Ki kell mondani, hogy a konstruktív konfliktusok a fejlődés mozgató-rugói, amelyek a konfliktusok megoldásakor fejlődést eredményeznek. Azonban létezik destruktív konfliktus is, amely a legjobb szándék mellett is a kapcsolatok romlásához vezet. Tehát a valóságban nem minden konfliktus

baj, mert konfliktusmentes élet nincs és nem is létezhet. A konfliktus önmagában se nem rossz, se nem jó, mert számtalan eltérő súlyú és értékű fajtája van. Tehát a konfliktusokat mindig adott helyzetben, adott összefüggésében kell megítélnünk. A konfliktus megoldása tehát egyaránt jelenthet sikert és kudarcot, tehát ennek megfelelően kell foglalkoznunk vele a mindennapi és vezetői tevékenységben egyaránt. A gazdasági életben (vállalkozásban) dolgozó személy számára fontos, hogy milyen a sikerhez és a kudarchoz való viszonya. Alapvetően két viszonyulási típust különböztetünk meg. A teljesítményorientált (sikerközpontú) típust és a kudarcorientált (kudarckerülő) típust. A siker fontos hajtóerőt jelent az ilyen típusú személynek, a siker utáni vágy a hajtóereje. A siker rangot jelent az üzleti (gazdasági) életben, megbecsüléssel és irigyléssel egyaránt együtt jár. Ennek az egyénnek ismernie kell a belső értékeit, tartalékait és szükség esetén ezt tudnia kell mozgósítani. A sikersorozat emeli az igénynívót, a kudarc azonban csökkenti. (Igénynívó: a feladat elvégzésének minőségére vonatkozó célkitűzés, amelyet saját tevékenységünktől elvárunk.)

A másik csoportba tartozó kudarckerülő személy szorgalmas, igyekvő, nem akar mások előtt „leégni". Kudarc esetén elveszti önbizalmát, még esetleg emberi kapcsolatait is. Kicsi az akaratereje, negatív az önértékelése, de még pozitív énképpel rendelkezik, a sikerrel nem törődik, csak a kudarctól retteg. A kudarcorientált személyiség énképe

szélsőséges esetben negatívvá válhat. Ez a típus belevág kudarcra ítélt dolgokba is, vakmerő. A siker vagy kudarc nem „eleve elrendelt" állapot, hanem önismeret kérdése. Aki reális önismerettel rendelkezik és az igénynívót ennek megfelelően állapítja meg saját magának, annak döntően sikerben lesz része. A sikerorientált személyek esetében a siker/kudarc arány általában 60/40%-os. A kudarcorientált személy önismerete eltér a reálistól, ezért magasabban állapítja meg saját igénynívóját, mint amire felkészültsége, képességei alkalmassá teszik, többnyire azoban elkerüli a számára áthághatatlan akadályokat. A kudarcok aránya csökkenthető a megfelelő, a reális önismeret birtokában. A kudarcot hozó eset mindenkor az illető személy teljesítőképességének határzónájába esik. Szükséges a kockázatvállalás, de kellő mérlegeléssel. Érvényes az a megállapítás, hogy minden feladathoz, munkakörhöz személyes megfelelés szükséges.

A munkahelyi konfliktusok, illusztráció

11.1.) Probléma- és konfliktushelyzetek

A vezető (menedzser/üzletember) munkája az átlagosnál nagyobb fizikai és lelki megterheléssel jár. Állandó készenlét, döntések sora, problémák megoldása jellemzi tevékenységét. Problémahelyzet az, hogy a vezető (az üzletember) és a kitűzött cél közé akadály kerül, amit le kell győzni vagy ki lehet kerülni, ez egyben a probléma megoldásának két útja is. A konfliktusok a vezetői munkában, az üzleti életben alakulnak ki, amelyek következtében az érintett sorozatosan döntési helyzetekbe kényszerül és állandóan keresnie kell azt a „saját ösvényt", amelyen haladva csökkenthetők a konfliktusok, elkerülhető a döntési válság. A döntési válság a vezetőre (a menedzserre, az üzletemberre) ellentétes irányú, többnyire azonos intenzitású erők hatnak (megoldjam?; elkerüljem?), ezért az érintett döntési válságba kerül, ami kínos feszültséget, stresszhelyzetet hoz létre.

11.2.) A konfliktushelyzet

A konfliktushelyzet négy jellemző változata ismert, úgymint:

1.) Két vonzó cél között kell választani – könnyen elviselhető!

2.) Két taszító cél között kell választani: súlyos konfliktus, gyakori megoldás a választás elől való „menekülés".

3.) Vonzó és taszító is egyszerre a cél: ekkor „ambivalencia konfliktusról" van szó. (Az ambivalencia: ugyanazon jelenségre, tárgyra, vagy személyre irányuló olyan lelkiállapot, amelyben két ellentétes érzelem/szeretet-gyűlölet/váltakozik.)

4.) Ha több erő kereszttüzében áll a vezető – ami elég gyakori –, akkor multivalenciáról van szó. A sok, a több szempont szerinti latolgatás a működési zavar keresése, a döntési kényszer okozza a legnagyobb lelki megterhelést.

11.3.) Diagnózis és hibakeresés

A vezető (üzletember) számára a konfliktushelyzetekben, a problémamegoldásban, a tárgyalás során szüksége volna a „veszélyérzetre", hogy pontosan tudjon diagnózist készíteni. Diagnózis alatt a probléma felismerését, meghatározását és gyakorlatát értjük. Senki sem tud pontos diagnózist készíteni magától, mert nem illetve nehezen találja meg cselekedeteiben, életében a hibákat, viselkedésében a zavarokat. Fontos, hogy a vezető a diagnózis-készítés készsége hiányában hibakeresést végezzen a működési zavar kiszűrésére. Itt döntő, hogy képes legyen az esetleges vesztes helyzetet felismerni, elfogadni a rossz döntések helyett, ezzel csökkenteni a döntési válságot, a konfliktusok sorát.

11.4.) Konfliktusmegoldó stratégiák

A vezető érdeke, célja ütközhet a társak érdekével, a partner érdekével, véleményével, ami konfliktust (konfliktushelyzetet) teremt. A vezetői munka (az üzleti élet) velejárója a vita és a konfliktus. A konfliktushelyzetek azok a szituációk, amelyekben az emberek törekvései összeegyeztethetetleneknek tűnnek. A konfliktusokban az egyén viselkedése általában kétféle lehet: törekedhet a saját szándékainak érvényesítésére, ez az önérvényesítés, de az együttműködésre is, vagyis elősegítheti a másik fél szándékainak érvényesülését.

11.5.) Konfliktusok kezelése

A viselkedések alapján a konfliktusok kezelésének öt alapvető formáját tudjuk leírni:

1.) **Versengés:** Önérvényesítő, hatalomorientált eljárás. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására, bármely befolyásolási mód (meggyőzőképesség, rang, gazdasági szankció stb.) bevetésével, hogy nyerő helyzetbe kerüljön. A versengés jelentheti a saját igazáért való kiállást, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést. A leggyakoribb mondatok:

- „Ezt én tudom a legjobban.”

- „Világos, hogy az én véleményem a legészszerűbb."
- „Nem változtatok a véleményemen."
- „Biztos vagyok benne, hogy az én véleményem a legjobb."
- „Tegye, amit mondtam, ha nem így tesz, akkor..." stb.

2.) **Alkalmazkodás:** Együttműködő, a versengő ellentéte. Az egyén lemond a saját szándékáról, hogy a másik fél szándékai (is) érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyság formáját, de lehet a másiknak való kényszerű engedelmesség, konformizmus, illetve a másik szempontjainak, érveinek őszinte elfogadása. A leggyakoribb mondatok:

- „Én is így gondoltam."
- „Kész vagyok elfogadni, egyetértek."
- „Úgy teszek, ahogy mondod, nem akarom, hogy megbántódjék bárki."
- „Örülök, hogy egyetértünk."stb.

3.) **Elkerülés:** Nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén nem követi közvetlenül sem a saját, sem a másik fél szándékait. Az elkerülés öltheti a diplomatikus kitérés formáját, a kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását, vagy egyszerűen visszahúzódást egy fenyegető helyzetből. A leggyakoribb mondatai:

- „Nem akarok hozzászólni."
- „Nem vállalhatom a felelősséget, térjünk vissza erre később."
- „Nincs véleményem, nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitatkozzam."
- „Ez nem tartozik a hatáskörömhöz."
- „Jobb lenne, ha ezt nem most vitatnánk meg." stb.

4.) **A közös megoldás keresése:** Egyszerre önérvényesítő és együttműködő, az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel alakítsanak ki valamilyen megoldást, amely „teljesen" megfelel mindkét fél szándékának. A közös megoldás keresése lehet pl. egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljanak a felek, vagy valamilyen feltétel megteremtésére való szövetség, amelynek hiánya versengésre késztetné a feleket. A leggyakoribb mondatai:

- „Hogyan oldhatnánk meg?"
- „Ez a véleményem, és az Öné?"
- „Miben értünk egyet?"
- „Fogjunk hozzá közösen, keressünk közös kiindulópontot!" stb.

5.) **Kompromisszum keresés:** Átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás találása, amely részlegesen mindkét felet kielégíti.

A kompromisszum középúton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumot kereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó. Közvetlenül ragadja meg a kérdést (értelmezi a helyzetet), mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó. A kompromisszum keresése egy félúton való találkozás, ami a kölcsönös engedményeket vagy egy gyors, áthidaló megoldás keresését jelenti. A leggyakoribb mondatai:

- „Hajlandó vagyok, ha Ön is hajlandó, inkább nyerjünk, mint veszítsünk."
- „Találjuk meg a megoldást!"
- „Hagyjuk az egészet, helyette ezt csináljuk közösen!"
- „Elégedjünk meg ezzel." „Én engedek, ön is engedjen!"

11.6.) Vezetési stílusok és helyzetek a konfliktusban

A konfliktuskezelésnek mind az öt módja hasznos lehet bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága függ az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól, hogy milyen módon alkalmazzák. Mindannyian alkalmasak vagyunk bizonyos szinten mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására, senkire sem jellemző a konfliktuskezelésben egyetlen merev stílus, de ezek jelenléte minden személyiségben változó. Előnyös, ha ismeri mindenki, hogy melyik az egyéniségében dominánsabb (vannak

tesztek ennek megállapítására) és ennek megfelelően tudja mindenki alakítani a konfliktusokkal való „kapcsolatát". Tehát mindenkire megállapítható, hogy bizonyos módszereket jobban tud használni, mint másokat és ezért tudatosan képes arra, hogy az előnyösebb megoldásokat nagyobb mértékben használja. A konfliktushelyzetekben tanúsított viselkedés lényegében két összetevő eredménye: az egyén személyisége (hajlama) és a helyzet igénye. Az előbbiek alapján mindenki el tudja dönteni, hogy a már megismert konfliktuskezelési módok közül melyik felel meg a legjobban az adott helyzetben. Minden esetben a legalkalmasabb és leghatékonyabb eljárással célszerű (szükséges) feloldani a helyzetet. Az egyes konfliktuskezelési eljárások hatékonysága azon múlik, hogy milyen helyzetben, milyen személyekkel (emberekkel) és milyen célokkal alkalmazzuk az egyik vagy másik kezelési módot (stratégiát). A siker kulcsa itt is (mint sok más esetben) a tudatosságban és a megfelelő (képesség, készség szintű) alkalmazásban rejlik.

11.7.) A konfliktuskezelés aktív és passzív eljárásai

A konfliktusokat a különböző személyiségtípusba tartozó egyének más-más módon kezelik és oldják meg. Vannak aktív és passzív eljárások.

11.7.1.) Az aktív egoista stílus

A konfliktusból általában győztesen kerül ki, harcol, érvel, küzd önmaga igazáért. Mindenképpen győzni akar. A tettre kész, kreatív, fáradhatatlan vezetők (menedzserek, üzletemberek) stílusa ez. A piaci versenyben, a fejlesztésben agresszívek, gyorsak, az ellenfelet (konkurenciát) kiszorítják, ezzel egyes területek fejlődésének hajtómotorjai. A szolgáltatásban ez a stílus nem lehet követendő minta, mert az ilyen egyén az üzletfelek, a partnerek, a vevők felett is uralkodni akar.

11.7.2.) Aktív együttműködő stílus

Küzd azért, hogy a konfliktusból senki se kerüljön ki vesztesként. Nehéz helyzetben az egymásrautaltságot hangsúlyozza. Segít a társnak, az ügyfélnek, a partnernek kikerülni a bajból. Jó kooperációs készséggel rendelkezik, előzékeny, segítőkész. Sem önmagának, sem partnerének nem akar ártani.

11.7.3.) Passzív egoista stílus

A konfliktusokból elmenekül, vállalva a veszteséget is. Nincs ereje felvenni a küzdelmet, nem tud, nem akar érvelni, tárgyalni. Nem meri beismerni a tévedését, az elkövetett hibát, inkább elhárít, kilép a konfliktushelyzetből. Döntésképtelen, ezért az ilyen egyén megbízhatatlan, komolytalan partner.

11.7.4.) Passzív együttműködő stílus

Van ereje vállalni a pillanatnyi veszteséget. Előzékeny, már-már „alázatos" udvariassága, „önzetlensége" miatt hajlamosak mások felületesnek, gyengének látni, de ez a stílus az erőssége. Ez a simulékony, ravasz partner. Fontosnak tartjuk, hogy minden vezető (menedzser) legyen tisztában a konfliktushelyzetben rá jellemző tényezőkkel. Az a véleményünk, hogy az öt megoldási stílus közül hármat lehet alapvetően pozitívnek tekinteni – versengő, közös megoldásra törekvő és a kompromisszumos –, amelyek a partnerek „érdekeit" megfelelően szolgálják. A további két megoldási stratégia már kétségeket ébreszt, nevezetesen az alkalmazkodó megalkuvásra hajlamosít, előbb-utóbb belső feszültséghez vezet, az egyén esetleg „önmagát feladva" vesz részt a folyamatban. Az elkerülő esetében az előbbihez hasonlóan fogalmazhatunk, hisz aki önmagát „nem vállalja", „kivonja" a szituációból, annak az egyénisége (személyisége) sérül/sérülhet, mert mindig egy mellékes, de önös érdek vezérli, így egy idő után szembe fordul önmagával.

12. Munkahelyi konfliktus megoldása mediátor segítségével

Informális és gyors megoldást keres a mediáció a munkahelyi konfliktusok megoldására oly módon, hogy utána a konfliktus ne válhasson ciklikussá. A folyamat során pedig elsődleges a biztonságos környezet megteremtése, amelyben a konfliktus szereplői a saját válaszaikat meglelhetik a kérdésekre. A mediátor az a közvetítő személy, aki a konfliktusban álló felek által elmondottakat segít értelmezni: mindenki ugyanazt értse az elhangzottakon. A jó mediátor olyan mint a tolmács: elmagyarázza, tisztázza mindkét fél számára világossá teszi, hogy mik az igényeik, mik az érdekeik a feleknek. A mediátor célja, hogy a résztvevők tudják közös dolgaikat egy másik nézőpontból is szemlélni, majd közös erőfeszítéssel, egymás igényeinek és érdekeinek figyelembevételével közösen konszenzusra jutni. A mediátor tehát egy problémamegoldó folyamat keretében segít tisztázni a konfliktus természetét, segít olyan megoldást találni, amely mind a két fél számára kielégítő. A mediátor úgy segít a NEM-ektől eljutni az IGEN-ekig, hogy mindenki azzal az érzéssel álljon fel az asztaltól: az én ügyemben fontos az én döntésem is, nem ítélet, hanem megegyezés született, és mindketten nyertünk. A szó – mediare – eredeti jelentése: középen állni, egyeztetni, közbenjárni, köz-

vetíteni, békéltetni. A mediátor tehát középen áll, egyezteti az álláspontokat és mindkét fél érdekében közbenjár az ellenérdekű félnél. Közvetíti az igényeket, egyezteti az érdekeket. Mindeközben megmutatja a feleknek egy békés kommunikáció lehetőségét. Egyezkedést segítő technikákat alkalmaz, megfogalmazza a problémákat, felfedi a valódi érdekeket és igényeket. Az egyezkedés folyamatát lépésekre bontja, így közelíti az álláspontokat egymáshoz. A felekkel a felmerülő, látszólag megoldhatatlan kérdésekre közösen alternatív megoldásokat keresnek, miközben kialakítják a közös célt. Profi kommunikációs technikákkal megakadályozza a beszűkülés, bizalmatlanság, merev attitűdök kialakulását. A mediátorokra szigorú szakmai szabályok vonatkoznak: ahogy az ügyvédeket, a mediátorokat is köti a titoktartás kötelezettsége. A mediáció sokkal több, mint egyezségközvetítés: befektetés a jövőbe, mert emberi értékeket őriz meg.

A mediáció előnyei:

1. Az igényekre és az érdekekre irányítja a figyelmet. A mediáció során a közvetítő (mediátor) ezzel ösztönzi a feleket az együttműködésre.
2. A mediáció során a felek kölcsönösen megismerhetik és megérthetik egymás álláspontját, valamint nyíltan megfogalmazhatják érdekeiket, érveiket, lehetőségeiket.

3. Elősegíti a felek között létrejövő nyertes-nyertes egyezség létrejöttét. Ennek következtében a felek kölcsönösen elégedettek lesznek az eredménnyel.
4. A mediáció jövőorientáltságú folyamat, mert a múltbeli ügyekkel, a bűnös keresésével, a konfliktus történetével nem foglalkozik, hanem csak a jövőre és a konfliktus megoldására összpontosít.
5. A mediátor viselkedési szabályokat állít fel, amelyekhez a felek kötve vannak, így nem tehetnek sértő, bántó megjegyzéseket, amelyek csak a konfliktus mélyítését szolgálnák.
6. A mediátor a vitázókat egyenrangú félként kezeli. A beszélgetés/tárgyalás során megpróbálja kiegyensúlyozni a felek hatalmi, befolyásbeli különbségeit.
7. Gyors megoldást eredményez. Egy mediációs ülés kb. 3 órát vesz igénybe, ez töredéke a bírósági tárgyalások időszükségletének.
8. A döntés joga végig a felek kezében van, a végeredmény csak rajtuk múlik. Ők határozzák meg a megvitatandó témákat, megállapodásuk tartalmát, ezáltal megtapasztalják felelősségüket a további életük alakításáért.
9. A felek maguk hozzák meg a döntést. Mivel az eljárás során mindenki érdeke hangot kap, (ez nem egy külső hatalom, sze-

mély által rájuk erőszakolt ítélet), a megszületett megállapodás iránt elkötelezetteké válnak. A felek magukénak érzik az eredményt, így nagy számban tartják be a mediációs eljáráson született megegyezést.

10. Mindenképpen javít a felek kapcsolatán. Azzal, hogy a mediáció elindítja a megakadt kommunikációt, még akkor is javít a helyzeten, ha nem születik megállapodás. A tárgyaláson résztvevő felek egyúttal új konfliktuskezelési módszert is tanulnak, amit a későbbiekben, hasonló helyzetekben, alkalmazni is tudnak.

A munkahelyi konfliktusok megoldása, illusztráció