Miért kiemelten fontos a munkahelyi stressz csökkentésével foglalkozni?

Mert a kimerült munkaerő sohasem hatékony!

A munkahelyi stresszcsökkentés elsősorban nem is anyagi, hanem a munkahelyi stresszel kapcsolatos háttértudás és elköteleződés kérdése. A háttérfolyamatok ismerete nélkül azonban kevés munkáltatóban, vezetőben tudatosul, milyen sokat nyerhet mind a szervezet, mind a munkavállaló viszonylag „minimális erőforrás" ráfordítással, és természetesen azt sem tudatosul, mennyit veszít jelenleg a szervezet azzal, hogy nem foglalkozik a kérdéskörrel.

A munkával kapcsolatos stressz csökkentésének pozitív hozamai

Megóvjuk a munkavállalók fizikai és pszichés erőnlétét, egészségét	Megőrizzük a teljesítőképességet, az érzelmi-motivációs és innovációs tőkét	A belső folyamatfejlesztések révén hatékonyabb – egészségesebb szervezeti működést érünk el

Az emberi szervezet fizikai és pszichés terhelhetősége korlátozott. A munkahelyi stressz és a lelki zavarok miatti hiányzások, az ebből adódó munkanélküliség és tartós munkaképtelenség Európa-szerte növekszik. A munkahelyi **hiányzások 50-60 százaléka a felmérések szerint a stressznek tudható be,** mely így az első számú oki tényezőként jelentkezik a hiányzások hátterében. A 2002-es európai uniós munkahelyi stresszel kapcsolatos felmérés szerint a becsült gazdasági kiesés, mely a stressznek tudható be a 15 tagállamban **közel 20 milliárd eurót tett ki.**

Fokozott hosszantartó stressz-terhelés esetén:

- a munkavállaló általános teljesítőképessége és terhelhetősége hanyatlik
- a figyelem-, koncentrálóképesség és döntési hatékonyság csökken
- a hibázások, balesetezési hajlam kockázata megnő
- ingerlékenység, konfliktusfokozó viselkedés, agresszió jelentkezik

- pszichés és testi tünetek, pszichoszomatikus betegségek alakulnak ki
- testi-lelki kimerültség, lehangoltság, elégedetlenség érzés jellemző
- a kreatív és innovatív erőforrások megcsappannak

Szervezeti szinten az alábbi mutatókban jelentkeznek a negatív hatások:

- egyéb objektív tényezőkkel nem magyarázható teljesítményromlás, hatékonyság csökkenés
- fokozódó dolgozói elvándorlás
- hiányzások, betegállományban eltöltött napok növekedése
- általános munkahelyi elégedetlenség érzet
- feszült, konfliktusokkal teli munkahelyi légkör
- munkamotiváció csökkenése, dolgozói kiégés

Hosszú távú társadalmi és népegészségügyi következmények:

- a családra, a magánéletre fordított erőforrások csökkenése
- családi szerepekben való alulműködés, kapcsolatok megromlása
- tartós pszichoszomatikus és pszichés betegségek megjelenése, munkaképtelenség

Hazánkban a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-jétől hatályos módosítása emeli be a munkavédelem törvényi szintű szabályozásába a pszichoszociális kockázati tényezők kezelésének munkáltatói feladatát, egyben meghatározva e tényező fogalmát is. A törvényi rendelkezés szerint pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.

A STRESSZ EMBERI SZERVEZETRE GYAKOROLT HATÁSA

- **A stressz egy nem specifikus reakció, mellyel szervezetünk reagál minden jelentős megküzdést, alkalmazkodást igénylő ingerre.**
- **A stressz a túlzott elvárások, megterhelések által kiváltott testi-lelki reakció. Stresszt akkor élünk át, ha úgy értékeljük, hogy a külső elvárások meghaladják erőforrásainkat, és ezért nem leszünk képesek sikeresen megbirkózni velük.**

Stressz = Külső elvárások, terhelések> Erőforrások

Stressz hatására a szervezetünkben pszichofiziológiai változások következnek be, melyek hátterében a szimpatikus idegrendszer aktiválódása, a paraszimpatikus idegrendszeri működés megváltozása és még további összetett idegrendszeri és hormonális folyamatok állnak. A szimpatikus aktiváció energetizálja a szervezetet a sikeres megküzdés, veszélyelhárítás érdekében. Ez alapvetően egy természetes és rövid távon adaptív, jótékony folyamat. Amennyiben viszont tartósan fennálló vagy folyamatos stresszhatások érik az egyént - melyek meghaladják az erőforrásait - akkor a szervezet energiaháztartása kimerül, és a tartós egyensúlyvesztett működés következtében megjelennek és állandósulnak a tünetek, melyek mind a személy egészségi állapotára, mind a munkahelyi teljesítőképességére negatív hatással vannak.

A stresszel való megküzdés folyamata



A MUNKAHELYI STRESSZ MODELLJE

A munka világában is számos stresszhatás, ún. **stresszor** jelenik meg, melyek a törvényi szabályozásban, mint **„pszichoszociális kockázati tényezők”** szerepelnek. A munkával kapcsolatos stressz terén megkülönböztethetünk:

1. **tartós stressz-forrásokat**, melyek hosszú távon fennálló szervezeti szintű megterhelések és a krónikus stressz állapotát idézhetik elő
2. **epizodikus - stresszt**, melyek alkalmanként jelentkeznek, viszont akkor nagyfokú distresszt váltanak ki

Az egyén számára az a külső inger válik stresszorrá, indítja be a szervezet stresszválaszát, amely számára **újraalkalmazkodást, fizikai-pszichés erőfeszítések, erőforrások mozgósítását kívánja meg.** A munkahelyeken azonosíthatunk általános, szinte minden típusú szervezetre jellemző potenciális stresszorokat és természetesen minden ágazat, pozíció, munkakör más és más, éppen ezért saját **specifikus munkahelyi stressztényezőkkel** is rendelkeznek. Az alábbi modell a HSE (Health and Safety Executive) kutatásai alapján azonosított 6 fő munkával kapcsolatos stresszfaktort és a negatív egészségügyi és gazdasági hatásokat mutatja be.

Munkahelyi stressz modell



©Stephen Palmer, 2003

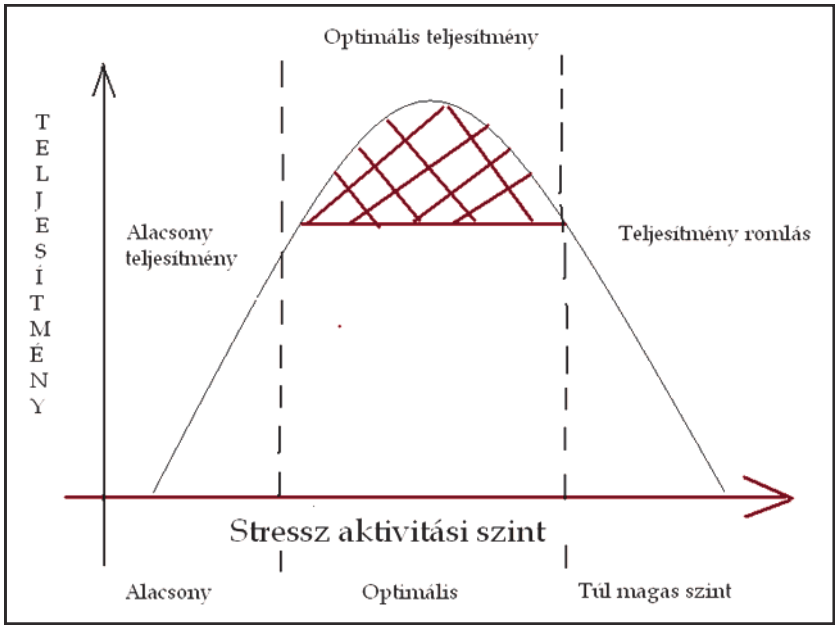
A Stressz - a munkamotiváció és teljesítmény viszonya

Eustressz: az optimális-jó stressz – „a kihívás pozitív élménye”

Az egyén a számára optimális stressz-szint mellett tud a leghatékonyabban működni, teljesíteni. Ebben a zónában kellő pozitív energiákat tud mozgósítani, kihívásnak éli meg a munkafeladatokat, kitűzött célok, teljesítmény elérését. Úgy érzi, a saját belső és a külső erőforrások mozgósításával hatékonyan, sikeresen képes helytállni, megküzdeni az elvárásokkal.

Distressz: túl sok -„káros” stressz

A személy erőforrásait már meghaladják a terhelések, úgy érzi nem képes kontrollálni, sikeresen megküzdeni a terhelésekkel. A munka többé már nem kihívás, hanem extra megterhelés. A jó megoldások helyett kapkodás, meggondolatlan döntések, hibázások, selejtes termékek gyártása történik.



Az előző oldalon lévő teljesítménygörbe ábrázolja, miképp hat a fokozódó stressz-telítődés a mindennapi feladatok ellátásához szükséges képességeikre. A teljesítményromlás a következőkben nyilvánul meg: **koncentrációs problémák, gyakori hibázások, téves döntések, szétszórtság, enerváltság, munkamotiváció hanyatlása, teljes kimerültség, és a legvégső stádiumban a munkaképtelenségi „beteg állapot".** A tartós-nem kezelt- stressz súlyos esetben az emberi szervezet összes energiatartalékát kimeríti. Az emberi motiváció – „hajtóerő"- a belső pozitív érzelmi-erőforrások függvénye, így tartós stressz hatására a „motivációs tőke" is kiapad, hiszen a negatív érzelmi töltések: félelem, szorongás, levertség egyre inkább eluralkodnak.

Kockázatok és védőfaktorok a munkahelyi stressz hátterében

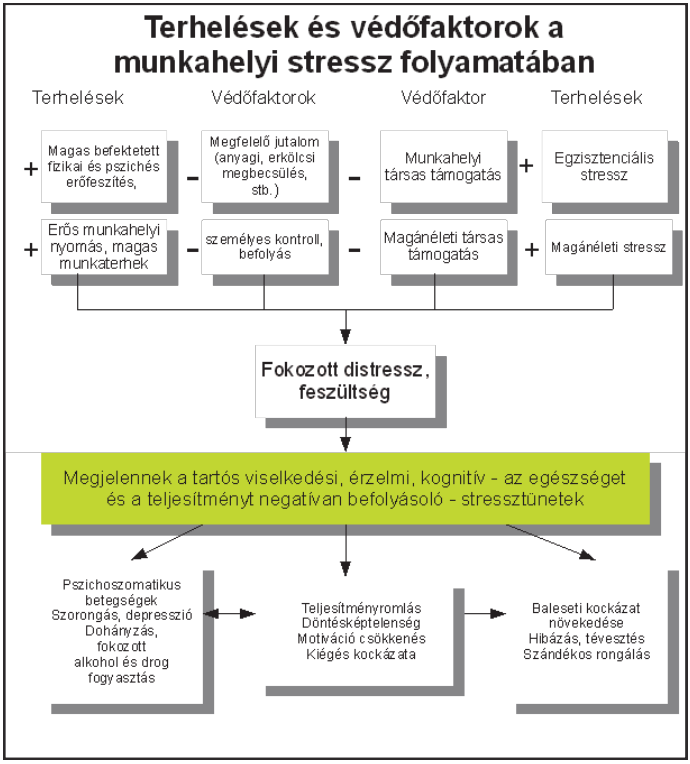
Munkahelyi stressz akkor jelentkezik, ha a **munkavállalót a munkahelyen érő fizikai, mentális, érzelmi és szociális terhelések, követelmények meghaladják a személy rendelkezésre álló erőforrásait, és elindul a szervezet hosszú távú „negatív" terhelése.** Számos védőfaktor képes azonban ezt a folyamatot ellensúlyozni, a negatív hatásokat mérsékelni, csökkenteni, ezeket hívjuk a stresszel szembeni egyéni és szervezeti védőfaktoroknak.

Példák munkahelyi terhelésre

- idői nyomás: feszített munkatempó, feszes határidők
- fokozott terhelés: fizikai, mentális, érzelmi igénybevétel
- tisztázatlan munkakör, pozíció, felelősség
- információ hiánya, bizonytalanság
- büntető-fenyegető „motiválás"
- feszült munkahelyi kapcsolatok
- gyakori változás, bizonytalanság
- a sikeres munkavégzésben való akadályozottság

Példák munkahelyi védőfaktorra

- megfelelő jutalmazás, teljesítményértékelés
- vezetői és kollegiális támogatás
- képességek kibontakoztatásának lehetősége, fejlődés, karrier
- dolgozói kompetenciafejlesztés, képzés
- értékek jelenléte: megbecsülés, tisztelet, igazságosság stb.
- támogató-fejlesztő vezetés
- megfelelő befolyás, döntési jogkör biztosítása
- munkahelyi krízisintervenció biztosítása akut stressz esetén



Mit tehet a felelős munkáltató, vezető a munkahelyi stressz csökkentése érdekében?

Feladat- és felelősségi körök

- Vezetői stressz-tudatosság kiépítése: tudja, mi az a munkahelyi stressz, milyen okai lehetnek, illetőleg hogyan lehet megelőzni, és ha kialakult, kezelni azt.
- Személyével is reprezentálja a munkahelyi stressz elleni küzdelmet (pl. vonatkozó kiadványokhoz adja a nevét, maga is részt vesz a tárgykörben tartott szemináriumokon, stb.)
- Megpróbál a munka és a magánélet egyensúlyát figyelembevevő szervezeti struktúrát, kultúrát kialakítani.

- Markánsan támogatja az Emberi Erőforrás (HR) és Munkavédelmi-, munkaegészségügyi szakembereket és felelős vezetőket abban, hogy hatékonyan léphessenek fel a munkahelyi stressz kezelésével kapcsolatban.
- „Munkahelyi Stresszkezelő Team" alakításával minden érintett szakember részvételét támogatja és biztosítja az együttműködés kereteit (HR, Munkavédelem, Foglalkozás-egészségügyi szakember, munkahelyi érdekképviselet stb.).

A MUNKAHELYI STRESSZCSÖKKENTÉS ÚTJAI

A munkahelyi stresszkezelés célja:

- csökkenteni a fokozott stressz munkavállalókra és a szervezeti működésre gyakorolt negatív hatásait a testi-lelki egészség, teljesítőképesség és szervezeti hatékonyság megóvása érdekében.

1. Szervezeti szintű-megelőzést szolgáló stresszcsökkentő intézkedések:

Kompetencia szint: Felelős vezetőség- Management, Munkavédelem, HR

Célja: A főbb munkahelyi stresszorok, szervezeti terhelések redukálása, illetve a stresszorok megváltoztatása, negatív hatásainak csökkentése a védőfaktorok kiépítésével (pszichoszociális kockázatcsökkentés). A munkahelyi stressz tekintetében az elsődleges és a kutatások alapján a leghatékonyabb intervenciós módot, a megelőzés jelenti.

Kevesebb munkahelyi stresszterhelés mellett kevesebb a személyek által megélt stressz. Ezek a szervezeti szintű intézkedések a stressz okát, forrását célozzák meg.

1.1. A főbb munkahelyi stresszorok, szervezeti terhelések redukálása, negatív hatásainak csökkentése (pszichoszociális kockázatcsökkentés)

- megfelelő munkakörülmények, tárgyi és személyi feltételek biztosítása
- emberi léptékű munkaterhelések megállapítása
- a munkakörök pontosítása, a feladat- felelősség és hatáskörök összehangolása
- a hatékony munkavégzést és együttműködést akadályozó tényezők feltárása, elhárítása
- stb.

1.2. A védőfaktorok, támogató tényezők fejlesztése, melyek adott - nem kiiktatható – munkahelyi stresszor káros következményeit mérsékelik és mozgósítják a szervezeti erőforrásokat

- támogató mentor-rendszer kiépítése újonnan érkező kollegák esetében, új pozíció, feladat esetén

- a kollegák bevonása a munkavégzésüket érintő kérdésekbe, megfelelő kontroll, befolyás biztosítása
- munkahelyi krízisintervenciós csoportok, teamek tartása kritikus helyzetek esetén
- konzultációk, esetmegbeszélők tartása a munkahelyi problémák, konfliktusok sikeres megoldása érdekében
- monitoring-rendszer kiépítése a dolgozói stressztünetek figyelésére és szükség esetén megfelelő kockázatcsökkentés (támogatás erősítése, személyes konzultáció, pihenőszünet, szaksegítség ajánlása stb.)
- rendszeres szupervízió biztosítása pszichésen megterhelő munkavégzés esetén
- a sikeres alkalmazkodást elősegítő változás-menedzsment, kríziskommunikáció
- stb.

2. Egyénre fókuszáló munkahelyi stresszkezelés - prevenció

Kompetencia: HR-fejlesztés, OHS – munkavédelmi szakemberek, munkahelyi egészségfejlesztő szakemberek, pszichológus, tréner, coach stb.

A másodlagos megelőzés célja: felvértezni a dolgozókat tudással, képességgel, erőforrásokkal a stresszel való hatékonyabb megküzdés érdekében valamint a szervezeti védőfaktorok erősítése a negatív hatások mérséklése érdekében.

- stressz-tudatosság fejlesztése: előadások, workshopok tartása a stressz jelenségéről, tüneteiről, hatásmechanizmusáról
- munkavállalók stressz kezelési, életvezetési technikáinak, megküzdési módjainak fejlesztése (kognitív-proaktív és relaxációs-reaktív technikák elsajátítása)
- kompetenciafejlesztés az időgazdálkodás, hatékony munkaszervezés terén
- az asszertív működés, konfliktuskezelés fejlesztése
- stb.

3. Harmadlagos prevenció - rehabilitáció

Célja a már kialakult stressz tünetek, betegségek kezelése, az egyén egészségi állapotának és munkaképességének helyreállítása

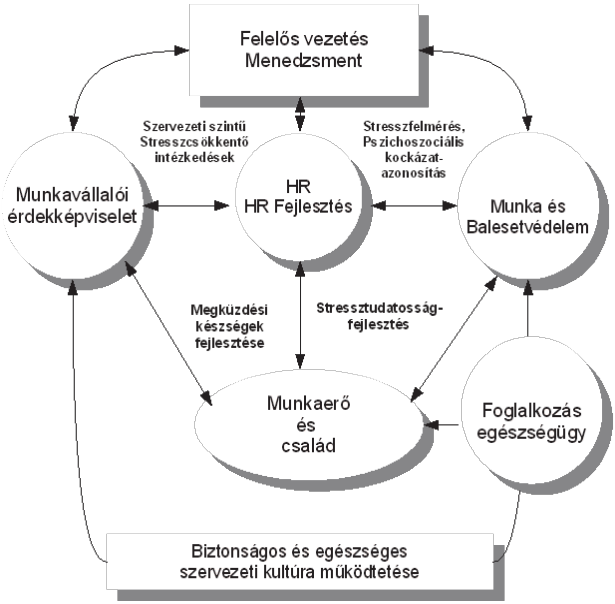
Kompetencia: foglalkozás-egészségügyi szakember, egészségfejlesztő szakemberek, pszichológus, mentálhigiénés szakember, pszichiáter stb.

A szakszerű rehabilitáció olyan szakemberek kompetenciája, akik kellőképpen jártasak a pszichoszomatikus tünetek, betegségek komplex kezelése terén.

A MUNKAHELYI STRESSZ KEZELÉS SZINTJEI ÉS EREDMÉNYESSÉGE

	Beavatkozási szint	Hatás-fok	Beavatkozási cél	Intervenciós példák	Kinek a kompetenciája?
1.	**Szervezeti- szintű Primer- prevenciós beavatkozás** Fókusz: • stresszorok, pszichoszociális kockázatok megszüntetése, redukálása • stresszorok természetének megváltoztatása • szervezeti védőfaktorok erősítése, kiépítése és a tünetek kezelése	+++	**stresszorok forrása**: munkaszervezés, munkafeltételek megváltoztatása	• munkaterhek csökkentése • szervezeti kommunikáció fejlesztése • a hatékony munkavégzést akadályozó tényezők csökkentése • jutalmazási rendszer fejlesztése	Vezetőségmenedzsment, Munkavédelem, HR
2.	**Egyénre fókuszáló - beavatkozás** Fókusz: • felvértezni a dolgozókat tudással, képességgel, erőforrásokkal a stresszel való hatékonyabb megküzdés érdekében	++	A dolgozók stresszre adott **válaszreakciójának** (észlelt stressz) megváltoztatása	• kognitív – proaktív és reaktív stresszkezelő technikák • megküzdési készségek, életvezetési tanácsadás • konfliktuskezelés, asszertivitás fejlesztése • feladatbeosztás, időgazdálkodás tréning stb.	HR-fejlesztés Munkavédelemi szakember, Pszichológus, Egészségfejlesztő, Egészségügyi szakember, tréner stb.
3.	**Tercier beavatkozás, terápia** Fókusz: a kialakult stressztünetek, betegségek kezelése, rehabilitálása	+	A rövid és hosszútávon kialakuló tünetek	• egyéni és csoportos tanácsadás • pszichológusi, orvosi ellátás, terápia	Foglalkozás-egészségügyi orvos, pszichológus stb.

A MUNKAHELYI STRESSZKEZELÉS SZEREPLŐI ÉS FELADATAI



A munkahelyi stresszkezelés főbb feladatai, folyamata:

1. A munkahelyi stressz felmérése, a munkahelyi főbb stresszorok, pszichoszociális kockázatok és a jól működő szervezeti védőfaktorok azonosítása
2. A jelentősebb munkahelyi stresszforrások csökkentésére intézkedések bevezetése
3. A jól működő szervezeti védőfaktorok, folyamatok erősítése és a lehetőségekhez mérten új védőfaktorok, rendszerek kiépítése, bevezetése
4. A munkavállalók és a vezetők stressz-tudatosságának és megküzdési technikáinak fejlesztése, a stresszel való sikeresebb megbirkózás érdekében
5. A munkavállalók testi-lelki és szociális erőforrásait védő és támogató szervezeti kultúra fenntartása és folyamatos fejlesztése

A legfontosabb munkával kapcsolatos stressz csökkentését szolgáló intézkedések

- tisztázott munkaviszonyt teremtünk, egyértelmű és részletes munkaköri leírással, a munkafeladatok, szerepek, döntési jogkör és felelősség pontos meghatározásával
- a munkakörhöz, feladatokhoz és a felelősséghez megfelelő mértékű döntési jogkört, kompetenciákat, személyes kontrollt biztosítunk
- reális, teljesíthető elvárásokat, célokat támasztunk, melyeket a kollegák kihívásként fogadnak
- a sikeres munkavégzés, teljesítmény tárgyi és személyi feltételeit folyamatosan biztosítjuk
- megfelelő támogatást, segítséget nyújtunk a feladatok elvégzéséhez
- folyamatosan biztosítjuk a szükséges tréninget, képzést, kompetenciafejlesztést a kollegák számára a sikeres helytállás és a szakmai fejlődés érdekében
- egyértelműen határozzunk meg és kommunikáljuk, melyek a jó teljesítmény kritériumai, mutatói és ebben a kiszámíthatóságra törekszünk
- a jó teljesítményt, fokozott erőfeszítéseket kellőképpen jutalmazzuk, megbecsüljük
- bevonjuk, megkérdezzük a kollegákat az őket és munkájukat érintő legfontosabb kérdésekbe és tájékoztatjuk őket a döntésekről.

Felhasznált és ajánlott irodalom

Kállai János - Oláh Attila - Varga József: Egészségpszichológia a gyakorlatban. Budapest, 2007, Medicina Kiadó
Gerard Hargreaves: Stresszkezelés. 2006, Scolar Kiadó
Salavetcz Gyöngyvér: A munkahelyi stressz és az egészség összefüggései hazai és nemzetközi viszonylatban. Budapest, 2011. Doktori értekezés.
George M. Mark, Andrew P.Smith: Stress Models. A Review and suggested new direction. 2008.
Anthony D. Lamontagne: A Systematic Review of the Job- stress Intervention Evaluation Literature. 1990-2005. In: Journal for Occupation Environment Health, 2007. 13. 268-280.
Klein Balázs- Klein Sándor: A szervezet lelke. Budapest, 2008. EDGE 2000 Kiadó
Stephen Palmer, Cary Cooper, Kate Thomas: A model of work stress. Counselling at work, 2004.
Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrel: Accident reduction through stress management. In: Journal of Business and Psychology, Volume 1. Nr1, 1986.
Lövey Imre-Manohar S.Nadkarni: Az örömteli szervezet. Vállalti egészségről, betegségről és gyógymódokról vezetőknek és tanácsadóknak. HVG Kiadó Zrt, Budapest, 2008.

http://www.ommf.gov.hu/
http://www.hse.gov.uk/
http://osha.europa.eu/en/
http://korvonalalapitvany.hu/
http://www.oefi.hu/lelekrehangolva/