Miért kiemelten fontos a munkahelyi stressz csökkentésével foglalkozni?

Az emberi szervezet fizikai és pszichés terhelhetősége korlátozott. A munkahelyi stressz és a lelki zavarok miatti hiányzások, a munkanélküliség és a tartós munkaképtelenség Európa-szerte növekszik. A munkával kapcsolatos stressz csökkentése mind a munkavállalók, mind a munkáltatók közös érdekeit szolgálja.

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

Fokozott hosszantartó stressz-terhelés esetén:

- az egyén általános teljesítőképesség és terhelhetőség hanyatlik
- a figyelem-, koncentrálóképesség és döntési hatékonyság csökken
- a hibázások, balesetezési hajlam kockázata megnő
- ingerlékenység, konfliktusfokozó viselkedés, agresszió
- 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 FIZIOLÓGIAI HATÁSA

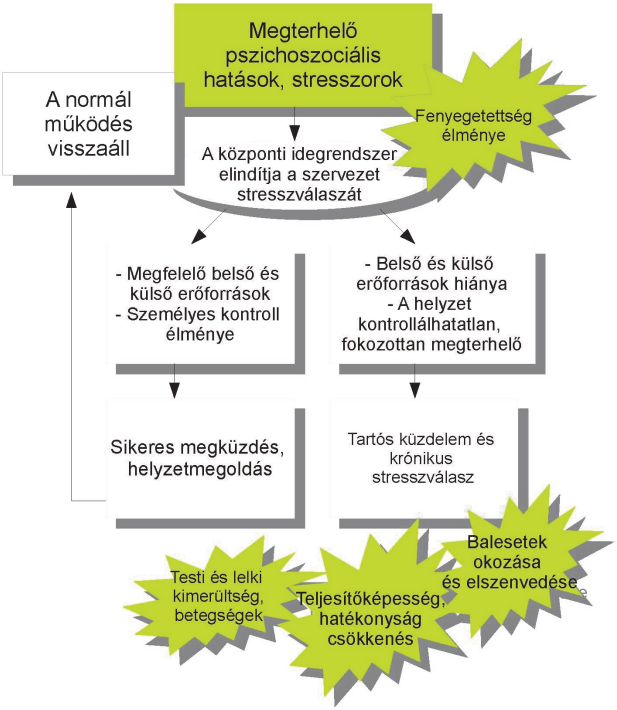
- **A stressz egy nem specifikus reakció, mellyel szervezetünk reagál minden jelentős megküzdést, alkalmazkodást igénylő ingerre.**
- **A stressz a túlzott elvárások, megterhelések által kiváltott testi-lelki reakció. Stresszt akkor élünk át, ha úgy értékeljük, hogy a külső elvárások meghaladják erőforrásainkat, 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 stressztünetek rendszerezése:

Testi tünetek	Érzelmi tünetek	Mentális tünetek	Viselkedésbeli tünetek
fejfájás, szédülés	ingerlékenység, indulatosság	koncentrációképesség romlása	fokozott dohányzás, alkoholfogyasztás
fáradtság, kimerültség	félelem, szorongás	szétszórtság, figyelmetlenség	kapcsolataink elhanyagolása
magas vérnyomás, mellkasi fájdalom	lehangoltság, depresszió	memória zavarok	szexuális érdeklődés csökkenése
emésztési problémák, hányinger, hasmenés	reményvesztettség	gyakori hibázás	alvási nehézségek, étkezési problémák
merev nyak, hát- és vállfájdalmak	sírás, kiborulás	döntésképtelenség	balesetek okozása és elszenvedése
	értéktelenség érzése	negatív gondolkodás	

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

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

- időnyomás: 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

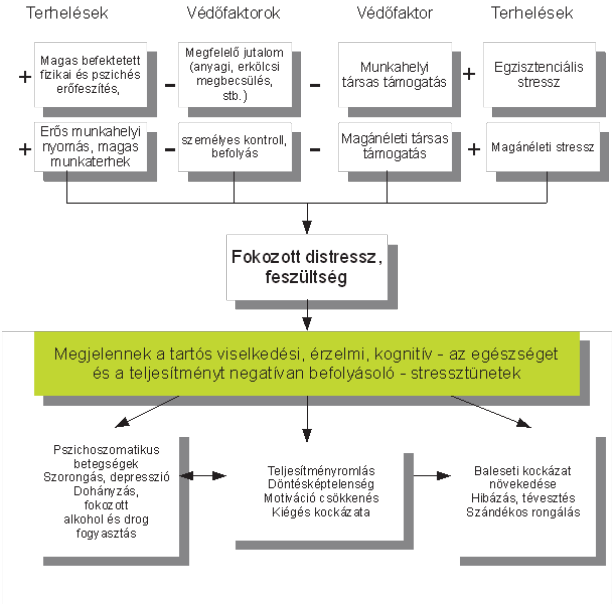
Példák munkahelyi védőfaktorra

- 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

A munkahelyi stressz folyamatában az alábbi tényezők együttes hatása érvényesül:

- negatív munkahelyi hatások: terhelések
- pozitív munkahelyi hatások: védőfaktorok
- az egyén stresszel való megküzdési kapacitásai, megbirkózási képességei

Terhelések és védőfaktorok a munkahelyi stressz folyamatában



A STRESSZHELYZETEKKEL VALÓ MEGKÜZDÉST BEFOLYÁSOLÓ SZEMÉLYES TÉNYEZŐK

Fontos személyes kockázatok és védőfaktorok:

- Fontos szerepet játszik a személy általános egészségi állapota, fittsége. Komoly betegségben szenvedő emberek nagyobb kockázatnak vannak kitéve a munkahelyi stressz tekintetében.
- Társas támogatás, családi háttér: a jól működő-támogató család védőfaktorként jelenik meg az egyén számára. Egyedül élő, illetve stabil bizalmi kapcsolatokat nélkülöző személyek veszélyeztetettebbek.
- A munkán kívüli kritikus események, stresszes élethelyzetek jelenléte: válás, haláleset, költözködés stb. szintén csökkentik a személy erőforrásait, növelik aktuálisan a sérülékenységét a munkahelyi stresszel szemben.
- Korábbi élettapasztalatok: sikeres megbirkózási- megküzdési tapasztalatok a múltban ellenállóbbá tesznek a stressz negatív hatásaival szemben, illetve a személy sikeresebben alkalmazkodik a jelenben, amennyiben élettörténete során pozitívan sikerült nehéz helyzeteket kezelnie és megerősödve jött ki egy-egy krízishelyzetből.
- Az egyén számára fontos és stabil alapértékek és életcélok jelenléte, pl.: gyerekek, és azok felnevelése, ami küzdési erőforrásként hangsúlyosan jelen van, védőfaktornak számít.

A MUNKAHELYI STRESSZKEZELÉS FŐBB SZINTJEI

	Beavatkozási szint	Hatásfok	Beavatkozási cél	Intervenciós példák	Kinek a kompetenciája?
1.	**Szervezeti- szintű** **Primer- prevenciós beavatkozás** <u>Fókusz:</u> • stresszorok, pszichoszociális kockázatok megszüntetése, redukálása • stresszorok természetének megváltoztatása • szervezeti védőfaktorok erősítése, kiépítése	+++	**stresszorok forrása**: munkaszervezés, munkafeltételek megváltoztatása	• munkaterhek csökkentése • szervezeti kommunikáció fejlesztése • a hatékony munkavégzést akadályozó tényezők csökkentése • jutalmazási rendszer fejlesztése	Vezetőségmenedzsment, Munkavédelem, HR

	Beavatkozási szint	Hatás-fok	Beavatkozási cél	Intervenciós példák	Kinek a kompetenciája?
2.	**Egyénre fókuszáló - beavatkozás** Fókusz: • felvértezni a dolgozókat tudással, képességgel, erőforrásokkal a stresszel való hatékonyabb megküzdés érdekében	++	A dolgozók stresszre adott **válasz-reakciójának** (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 STRESSZFORRÁSOK, PSZICHOSZOCIÁLIS KOCKÁZATOK RENDSZEREZÉSE

Munka tartalmával, jellegével, folyamatával kapcsolatos stressz

- Munkakörnyezet, tárgyi és humán feltételek: pl.: túl sok zavaró inger (pl. a fokozott figyelemösszpontosítást igénylő munkáknál); veszélyes munkakörnyezet, megfelelő tárgyi és emberi feltételek hiánya
- Munkaterhelés (fizikai, érzelmi és kognitív): túl sok, túl kevés munka, ezek váltakozása, magas fizikai, pszichés és mentális igénybevétel
- Munkaszervezés, munkabeosztás: rövid és merev határidők miatti feszültség, előreláthatatlanság, szervezés hiánya, állandó „tűzoltó" munkák, 2-3 műszak, rendszertelen pihenőszünetek stb.

Feladattal és szereppel kapcsolatos stressz

- Szerep és státuszbizonytalanság: tisztázatlan munkakör, jogviszony, fölé-alárendeltségi viszonyok, szerepelvárások

- Nem egyértelmű feladat és elvárás, a munkavállaló nem tudja, pontosan mit kell tennie a sikeres teljesítmény érdekében
- Fokozott felelősség: az egyén képességeit és/vagy kompetenciáit meghaladó szerepvállalások, emberek irányítása, az egyén munkavégzésen akár emberek élete is múlhat stb.
- Szerepkonfliktus: egymásnak ellentmondó szerepelvárások teljesítése, belső értékek és külső elvárások közötti ellentmondás

Személyes fejlődés, karrier

- Karrier bizonytalansága, új tapasztalatszerzés, szakmai fejlődés, képzések hiánya

Munkahelyi kapcsolatok

- Kapcsolatok mennyisége: elszigeteltség, egyéni munka, munkakapcsolatok hiánya vagy túl szerteágazó és sokrétű kapcsolattartás, mely túlterhel
- Kapcsolatok minősége: rossz munkahelyi közösség, konfliktusokkal terhelt, feszült viszony munkatársakkal, főnökökkel, munkahelyi pszichoterror (MOBBING)

Személyes kontroll, döntési kompetencia

- Befolyás a munkára: alacsony szintű részvétel a döntéshozatalban, munka feletti befolyás, kontroll hiánya, saját teljesítmény javításának, fejlesztésének hiánya; a pozícióval járó felelősséghez képest túl alacsony tényleges döntési kompetencia

Szervezeti kultúra és vezetés

- Vezetés minősége: hiányos kommunikáció, a szervezeti célkitűzések meghatározásának hiánya, nem megfelelő célkitűzés, teljesítményértékelés hiánya, méltánytalanság a jutalmazási rendszerben, általános stratégia és a megfelelő útmutatások hiánya, stb.

Változások

- Változások mennyisége, kezelése: túlságosan gyakori szervezeti szintű változások (munkafolyamat, munkaszervezés, személyi stb.) nem jól kommunikált változások

Bizonytalanság

- nem kiszámítható viszonyok, biztos jövőkép hiánya, munkahely elvesztésétől való félelem, jó munkavégzéssel kapcsolatos visszajelzések hiánya, nyílt és őszinte kommunikáció hiánya, következetesség hiánya

Elismerés, jutalom

- Az anyagi és erkölcsi elismerés, jutalom nem kellő mértéke, amely nem képes ellensúlyozni a befektetett dolgozói erőfeszítéseket

Akadályozottság a munkavégzésben

- stresszt okoz pl.: tárgyi feltételek hiánya, rossz alapanyagok, együttműködés hiánya, szabotálása, fokozott bürokrácia

Méltánytalanság, igazságtalanság

- Méltánytalanság, igazságtalanság a szervezeten belül az anyagi-jutalmi elosztás terén, működésmódból fakadó igazságtalanság pl.: döntéshozatal kapcsán, interperszonális igazságtalanság: a vezető nem korrekt, etikus pl.: „kivételezések", jogtalan felelősségre vonás, számonkérés

A munkahelyi érdekképviseletek szerepe és helye a munkával kapcsolatos stressz kezelésében.

A munkahelyeken felálló érdekképviseleti szervek, személyek kulcsfontosságúak a munkahelyi stressz megelőzése, felismerése és kezelése terén. Általában a munkavállalók irányában nagyon elkötelezett emberekről van szó, akiknek jól kialakított kommunikációs csatornáik vannak a munkavédelmi szakemberek, HR-vezetők felé.

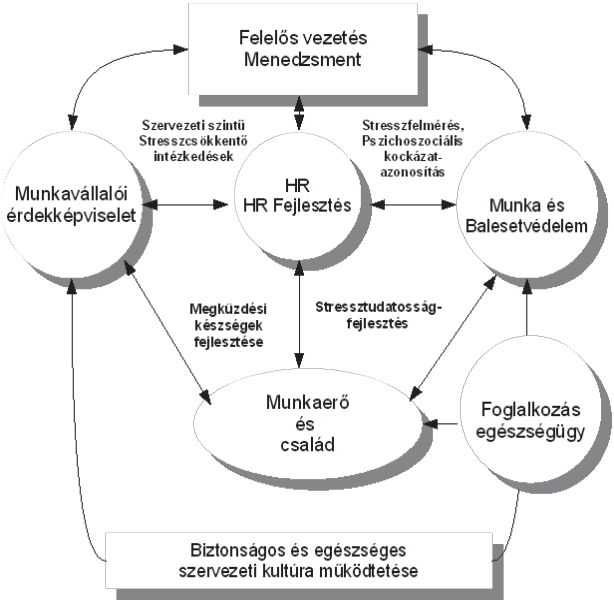
- Tudja, hogy mi az a munkahelyi stressz, milyen okai lehetnek, illetőleg hogyan lehet megelőzni, és ha kialakult kezelni azt.
- Támogatja a munkavállalókat abban, hogy jelezzék a számukra jelentős munkahelyi stresszhatásokat.
- Ösztönzi, segíti a munkahelyi szervezetet, hogy a munkahelyi stresszel mint a munkavállalók jóléte és a munkahatékonyság szempontjából kiemelt területtel foglalkozzanak.
- Moderátori feladatokat, szerepet lát el a munkavállalók és a vezetőség között, kéri a munkavállalókat erő főbb stresszterhelések csökkentését, illetve a megfelelő védőfaktorok kiépítését a negatív hatások csökkentése érdekében
- Információval szolgál a munkavédelmi -, HR szakemberek irányába a tudomására jutott főbb stresszorokról, stresszhelyzetekről.
- Segít kontaktust találni a dolgozóknak, hogy megtalálják a legadekvátabb munkahelyi választ a munkahelyi stresszel kapcsolatos problémáik orvoslására, illetőleg, hogy a kollegák a leghatékonyabb foglalkozás-egészségügyi ellátást kapják.
- Ismeri és „használja" a munkaszervezetben jelen lévő segítő-támogató szakembereket, akikhez a munkavállaló fordulhat (felelős vezetők, egészségfejlesztéssel foglalkozó szakemberek, munkavédelmi szakemberek, szociális segítségnyújtás stb.).

A kollegák támogatása:

- Támogassuk kollegáinkat abban, hogy felismerjék önmagukon és egymáson a fokozott stressz tüneteit és hívjuk fel a figyelmüket a stresszkezelés fontosságára.
- Támogassuk a kollegákat abban, hogy az őket érő munkahelyi stresszforrásokat tudatosítsák, jelezzék a megfelelő szervezeti fórumokon, keressék fel a kompetens személyeket, szakembereket.
- Hívjuk fel a kollegák figyelmét arra, mit tudnak ők aktívan tenni az egyes munkahelyi stresszel kapcsolatos problémák kezelésében, a megélt stressz csökkentése érdekében.

- Buzdítsuk a kollegákat arra, hogy éljenek saját érdekükben a szervezet által kínált lehetőségekkel és használják a munkahelyi társas kapcsolatokat támogató erőforrásként.

A MUNKAHELYI STRESSZKEZELÉS SZEREPLŐI ÉS FŐBB FELADATAI



A munkahelyi stresszkezelés főbb feladatai:

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

Sikeres érdekérvényesítés a munkahelyi stressz terén

- A stressz káros folyamata a „háttérben" zajlik, gyakran nem is tudatosul sem a munkavállalóban, sem a munkáltatóban, vezetőkben.
- A munkával kapcsolatos stressz terén a tudatosítás, az ok-okozati összefüggések megismerése, a felelősségvállaláshoz vezető legelső lépés.
- A sikeres érdekérvényesítés útja a felelős személyek megnyerése, a munkahelyi stressz mértékének csökkentésére.
- A stressz és egészség valamint a stressz és teljesítmény közötti összefüggések tudatosítása, a várható előnyök és a jelenlegi „károk" megvilágítása segít az elköteleződés és a felelősségvállalás kialakításában.
- Minél több szempontból tudjuk alátámasztani a munkahelyi stressz csökkentésének indokoltságát, annál hatékonyabb a meggyőzési folyamat.
- Mutassuk meg, hogy a stressz terén a munkavállalók alapvető érdekeinek védelme egyben a szervezet fontos érdekeit is szolgálja.

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

Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrel: Accident reduction through stress management.
In: Journal of Business and Psychology, Volume 1. Nr1, 1986.

Hasznos link:

http://www.ommf.gov.hu/