

KAPÁS ZSOLT

# PSZICHOSZOCIÁLIS KOCKÁZATÉRTÉKELÉS



Budapest, 2012

Lektorálta:  
Mandrik István

Szerkesztette:  
Dr. Koch Mária

1. kiadás

A kézirat lezárva:  
2012. augusztus 1.

ISBN 978-963-89058-7-1

Készült a munkavédelmi bírságok felhasználása során  
nyújtott támogatással.

Kiadta az OMKT Kft.  
1111 Budapest, Műegyetem rakpart 3.  
Felelős kiadó: dr. Bende Zsolt, Mandrik István, Varga István ügyvezető igazgató  
Telefon: 463-1192 • Fax: 463-1163 • E-mail: [omkt@omkt.bme.hu](mailto:omkt@omkt.bme.hu)  
Weblap: [www.omkt.hu](http://www.omkt.hu)

Készült az Akaprint Nyomdában  
Felelős vezető: Körmendi Péter

# TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés .....	5
2. Fogalmak .....	8
3. A kockázatértékelés lépései .....	10
3.1. „0” lépés. Dönteni .....	11
3.2. A kockázatértékelés első lépése. Veszélyek azonosítása .....	15
3.3. Kockázatértékelés .....	19
3.4. Kockázatok kézbentartásának meghatározása .....	22
3.5. Kockázatok kézbentartása. Megvalósítás .....	26
3.6. A kockázatok kézbentartásának megfelelőség, fenntartottsága .....	28
4. A kockázatkezelés hatásosságának folyamatos fejlesztése .....	30
4.1. A PDCA ciklus .....	30
4.2. A MEBIR modell elemei .....	31
5. Kockázatok .....	32
6. Pszichoszociális kockázatok .....	35
6.1. Munkával összefüggő stressz .....	37
6.1.1. Munkafeladathoz köthető stresszorok .....	38
6.1.2. Munkakörnyezethez köthető stresszorok .....	38
6.1.3. Szervezeti hierarchiában elfoglalt hely, szerep .....	38
6.2. Pszichoszociális kockázatértékelés jogszabályi háttere .....	42
6.2.1. Fokozott pszichés terheléssel járó tevékenységek .....	42
6.2.2. A pszichoszociális kóroki tényezők hatásának kitett munkavállalók .....	42
6.3. A pszichoszociális kockázatok speciális jellemzői .....	43
6.3.1. A pszichoszociális kockázatok és a versenyképesség .....	43
6.3.2. Csökkenteni? Növelni? .....	46
6.3.3. Munkatársak bevonása .....	50
7. A pszichoszociális kockázatértékelés lehetséges módszerei .....	55
7.1. A kockázatértékelés megvalósítási lehetőségei, lehetséges módszerei .....	56
7.1.1. Interjú .....	58
7.1.2. Kérdéslista .....	61
7.1.3. Kérdőívek .....	62
7.1.4. Ellenőrző kártya .....	65
7.1.5. Brainstorming .....	69
7.1.6. Általános szervezeti minőségjavítás .....	70
7.1.7. Terv-, technológia, szabályozó dokumentumok vizsgálata, szemléje .....	72
7.1.8. Halszálka-elemzés .....	73

7.1.9. Fókuszértekezletek .....	75
7.1.10. Pszichoszociális kockázatértékeléssel kapcsolatos adatgyűjtés .....	77
7.1.11. Pareto elemzés .....	78
8. A pszichoszociális kockázatértékelési folyamat speciális elemei .....	81
8.1. Az előkészítés fontos teendői .....	81
8.2. A veszélyazonosítást követő tevékenységek speciális elemei .....	82
9. A pszichoszociális kockázatok néhány kezelési iránya .....	84
9.1. Szervezeti szabályozások rendszere .....	84
9.2. Felkészültség, képzés, tudatosság .....	85
9.3. Kommunikáció .....	86
9.4. Ergonómiai programok .....	86
9.5. Munkahelyi egészségfejlesztés .....	87
9.6. Munkakörülmények javítása .....	87
10. Összefoglalás .....	88
Felhasznált irodalom .....	90



# 1. BEVEZETÉS<sup>1</sup>

„A gazdasági fejlődés nem önmagáért való cél. ... az élet minőségének, valamint az életszínvonalnak a javulását kell eredményeznie.” (1972, Európai Közösség)

Az idézet célkitűzés értelmezésével kapcsolatban jó néhány kérdést szükséges tisztázni. Az életminőség többdimenziójú fogalom, ami magában foglalja az egészségi állapot testi-lelki és szociális összetevőit. Az ún. egészséggel összefüggő életminőség (health-related quality of life) a modern egészségügy sajátosságai következtében nyert létjogosultságot, és fokozatosan a klinikai vizsgálatok egyik nélkülözhetetlen mutatójává vált.<sup>2</sup> Az életszínvonal Az életkörülményeket bemutató fogalom, nehezen mérhető, hiszen beletartoznak a személyes jövedelmen kívül az állam által nyújtott természetbeni és közszolgáltatások is, amelyek minőségében meglévő különbségeket nem lehet számszerűsíteni. Az Európai Unióban az egy főre jutó GDP alapján számítják az egyes régiók közötti fejlettség-különbséget, amely végső soron az életszínvonal-eltérést is jelképezi.<sup>3</sup>

A gazdasági fejlődésnek e két, súlyos tartalmakkal rendelkező fogalom fejlődését kellene szolgálnia. Egészségi állapot, testi-lelki és szociális összetevők, személyes jólét, szolgáltatások, stb. tényezők szempontjából milyen szereppel bírhat a munkahely?

Milyen szerepet kap a munkahely, ahol az ébren töltött időnk döntő hányadát, zömét töltjük? Milyen megterhelések érnek bennünket ezen a szintéren? Ezek a hatások befolyásolhatják-e a testi-lelki-szociális szegmenseinket? A munkakörnyezet, a munkatevékenység bírhat-e hatással ezekre a tényezőkre?

A válasz egyértelműen igen. Az életminőség, az életszínvonal integráns része az éber állapotban eltöltött időnk meghatározó színtere, a munkahely. A munkahelynek az egészségi állapotra való hatása megkérdőjelezhetetlen. A kérdés azonban mindig az, hogy milyen mértékű ez a hatás és milyen előjelű? Rombol, vagy fejleszt?

A munkával kitöltött, gondokkal teli hajszás napok közepette gyakran mondogatjuk találkozáskor egymásnak – és sokszor magunknak is – „Nincs semmi baj, csak egészség legyen!” Sok esetben még köszönésként is „jó egészséget” kívánunk ismerőseinknek, munkatársainknak, rokonainknak.

A fejünkben, a gondolatainkban ott rejlik tehát az egészség értéke, az üzenet, amely az élet fenntartásának, az élet továbbadásának a kulcsa.

---

<sup>1</sup> Kapás Zsolt: Az egészség és a pénz. „Az egészség tervezhető” avagy a munkaadó szerepe az egészségfejlesztésben. A Dunafele Regionális Egészségpénztár működésének eredményei az „Egészséges Nemzetért Népegészségügyi Program” célkitűzési tükrében. Készült a Kölcsönös Segélyegyleteket Támogató Alapítvány számára. Dunaújváros, 2002. alapján

<sup>2</sup> Dr. Kopp Mária – Pikó Bettina: A kultúra és az életminőség kapcsolata.

[http://www.behsci.sote.hu/szechenyiterv/kultura\\_letminoseg.pdf](http://www.behsci.sote.hu/szechenyiterv/kultura_letminoseg.pdf) (megtekintve: 2012.02.21.)

<sup>3</sup> Életszínvonal. [http://www.penzportal.hu/index.cgi?r=&v=&l=&feaz=9jiz5w4e73sfw5c&mf=&p=gazd\\_szotar-speckereso&ska=e](http://www.penzportal.hu/index.cgi?r=&v=&l=&feaz=9jiz5w4e73sfw5c&mf=&p=gazd_szotar-speckereso&ska=e) (megtekintve: 2012. 02.21.)

„Vizet prédikál és bort iszik” – mondja a magyar ember arra, aki másként cselekszik, mint ahogyan beszél. Általában nagyon haragszunk arra, akire ezt mondjuk. Elítéljük, sokszor megvetjük. Pedig...

Pedig saját magunkra is működtetni kellene a „vizet prédikál és bort iszik” példázatot. Mindennapjainkban, életmódunkban, életvitelünkben, munkavégzésünk során, munkahelyi döntéseiben vajon hol és milyen mértékben lelhető fel az egészség védelme, megóvása, netán-tán fejlesztése?

Lehet-e bennünk kétféle ember? Jekyll és Hyde 2012-ben? Nézzük, élhetjük másképp az életünket otthon, mint a munkahelyen? Mérhetünk-e más mércével a két színtéren? Otthon egészséges életmód, nyugalom, zöld koszt, stb., a munkahelyen meg minden mindegy?

A szavakkal való játszadozás mögött ott húzódik meg a rideg valóság: valójában csak akkor érezzük az egészség fontosságát, ha nincs. Olyan, mint a fehér holló télen; nem ő látszik, csak a hiánya.<sup>4</sup>

„A fehér holló a fekete párja.  
Miért van az, hogy ma senki se látja?  
Túl fehéren vakít a szárnya,  
Nem ő látszik, csak a hiánya.”

Ha már nem látjuk az egészséget, ha már hiányzik, akkor pedig sokszor késői a felismerés. A műtőasztalon, a kórházi ágyon, vagy a táppénzes papírra várva szinte mindenki megfogadja: ezen túl majd másképp lesz.

Aztán, mikor kezd a félelem, az első riadtság érzése elmúlni, a múlt homályába veszni, lassan azt tapasztaljuk, hogy ismét csak a régi módon viselkedünk.

A jelenség fellelhető a magánemberek, a vezetők, a munkatársak, a beosztottak mindennapi tevékenységében. Az egészség és biztonság nem élvez prioritást sokaknál és sok helyen. Hát-térbe szorul. Fontosabbnak ítélt szempontok irányítják cselekedeteinket. Például a gazdasági fejlődés folyamatos kényszere, a profit, a haszon növelése.

Egy szervezet életében számtalan döntés születik, szinte percenként. Ezeknek a döntéseknek egy közös jellemzőjük van: minden esetben gazdaságossági elemzés alapján keletkeznek. Ténylegesen fontos szempont a döntés következményeinek elemzése, vizsgálata. Mennyibe kerül, mikor és milyen mértékben térül meg? A döntésekkel szembeni elvárás a gazdasági szempontoknak való megfelelés.

A kérdés rögtön adódik: a döntéseknek miért csak a gazdaságossági szempontoknak kell megfelelni? Miért nem kell ezeknek a mindennapi döntéseknek az egészség és biztonság elemeihez is igazodniuk?

És mi van akkor, ha a kettő nem „vagy-vagy”, hanem „és” kapcsolatban áll egymással. A munka világa egyes területei – bizonyos munkáltatók szerint – a költségeket növelik. Jogszabályi kötelezés vagy más ok miatt kell valamit csinálni, de egyébként nincs sok értelme. Ezeket a szervezeteket sújtó adminisztratív terhek közé sorolják. Ilyen adminisztratív tehernek

---

<sup>4</sup> Omega: Fehér holló. Az Arc LP. 1981

tekinti például sok vállalkozás a kockázatértékelés elvégzését is. Az ezzel való foglalkozást, ennek a tevékenységnek az erőforrás igényét, a versenyképességet rontó, költségeket növelő tételek között tartják nyilván.

A munkahelyi kockázatoknak az egyik speciális tagja a pszichoszociális kockázatok köre. Ezek a kockázatok nemcsak a munkatársak egészségét és biztonságát veszélyeztetik – ezzel rontva az életminőséget, az életszínvonalat –, hanem közvetlen kapcsolatot teremtenek egy adott szervezet kockázatkezelési tevékenységének eredményessége és a versenyképesség között.

Az eredményesen kezelt, minimalizált pszichoszociális kockázatok növelik a szervezet versenyképességét!

Jegyzetünkben kitérünk ezen kockázati válfaj speciális tulajdonságaira, az azonosításuk, értékelésük lehetséges módszereinek ismertetésére, az eredményes kezelésük néhány lehetőségére.

## 2. FOGALMAK

Az egészséget nem veszélyeztető biztonságos munkavégzés személyi és tárgyi feltételeivel kapcsolatban a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2. §-a az alábbiakat rögzíti:

„(2) A munkáltató felelős az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeinek megvalósításáért. A munkavállalók munkavédelmi kötelezettségei nem érintik a munkáltató felelősségét. A munkáltatói feladatok teljesítésével összefüggésben keletkező költségeket és egyéb terheket nem szabad a munkavállalóra hárítani.

(3) Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményei megvalósításának módját – a jogszabályok és a szabványok keretein belül – a munkáltató határozza meg.”

Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében az Mvt. 54. § (1) alapján a munkáltató köteles figyelembe venni a következő általános követelményeket:

„a) a veszélyek elkerülése;

b) a nem elkerülhető veszélyek értékelése;

c) a veszélyek keletkezési helyükön történő leküzdése;

d) az emberi tényező figyelembevételével a munkahely kialakításánál, a munkaeszközök és munkafolyamat megválasztásánál, különös tekintettel az egyhangú vagy kötött ütemű munkavégzés időtartamának mérséklésére, illetve káros hatásának csökkentésére, a munkaidő beosztására;

e) a műszaki fejlődés eredményeinek alkalmazása;

f) a veszélyes helyettesítése veszélytelenel vagy kevésbé veszélyessel;

g) egységes és átfogó megelőzési stratégia kialakítása, amely kiterjed a munkafolyamatra, a technológiára, a munkaszervezésre, a munkafeltételekre, a szociális kapcsolatokra és a munkakörnyezeti tényezők hatására;

h) a kollektív műszaki védelem elsőbbsége az egyéni védelemhez képest;

i) a munkavállalók megfelelő utasításokkal történő ellátása.”

A veszélyforrások alapvető jellegzetessége, hogy a műszaki fejlettségnek, gazdasági lehetőségeknek megfelelően lehetséges kiküszöbölésük, illetve hatásuk csökkentése.

Ha a veszélyforrás megszüntetése nem lehetséges, akkor a munkatársi kitettséget szükséges a munkáltatónak csökkenteni (pl. a veszélyforrás hatókörében végzendő munkatevékenység idejének csökkentése, a hatókörben tartózkodó munkavállalók számának csökkentése). A munkáltatónak valamit mindenféleképpen tennie kell! A bekövetkező ártalom, kár, az

esemény valószínűségének mértéke, illetve a következmény nagysága azonban befolyásolható, kezelhető, irányítható. Ezen tevékenységek összességét hívjuk kockázatkezelésnek.

A kockázat fogalmát az Mvt., illetve a munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszer követelményeit rögzítő szabvány (MSZ 28001:2008) – bár némileg eltérő nyelvezettel, de lényegében ugyanazzal a tartalommal – határozza meg:

*Kockázat: Egy veszélyes esemény vagy annak való kitétség előfordulási valószínűsége és az általa okozott sérülés vagy egészségkárosodás súlyosságának kombinációja (MSZ 28001:2008)*

*Kockázat: Veszélyhelyzetben a sérülés vagy az egészségkárosodás valószínűségének és súlyosságának együttes hatása. (Mvt. 87. §. 1/F)*

A munkavédelmi törvény és az MSZ 28001:2008 Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszer. Követelmények, valamint az MSZ 28002:2009A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR). Útmutató az MSZ 28001:2008 bevezetéséhez (BS OHSAS 18001:2007) magyarázatával<sup>5</sup> megnevezésű szabványok a kockázatokkal kapcsolatosan megteendő munkáltatói beavatkozások hierarchiáját hasonló felépítésben rögzítik:

- a veszélyforrás megszüntetése;
- a veszélyforrás helyettesítése kevésbé veszéllyessel;
- műszaki kontroll megvalósítása (pl. kollektív védelem műszaki megvalósítása);
- adminisztratív kontroll megvalósítása (az érintett, a veszélyforrásnak kitétek létszámának csökkentése; a kitétség idejének csökkentése, a lehetséges következmények súlyosságának csökkentése – pld. üzemi mentő, elsősegélynyújtás, stb.);
- a munkavállalók és az érdekelt felek egyéni védőeszközzel való ellátása.

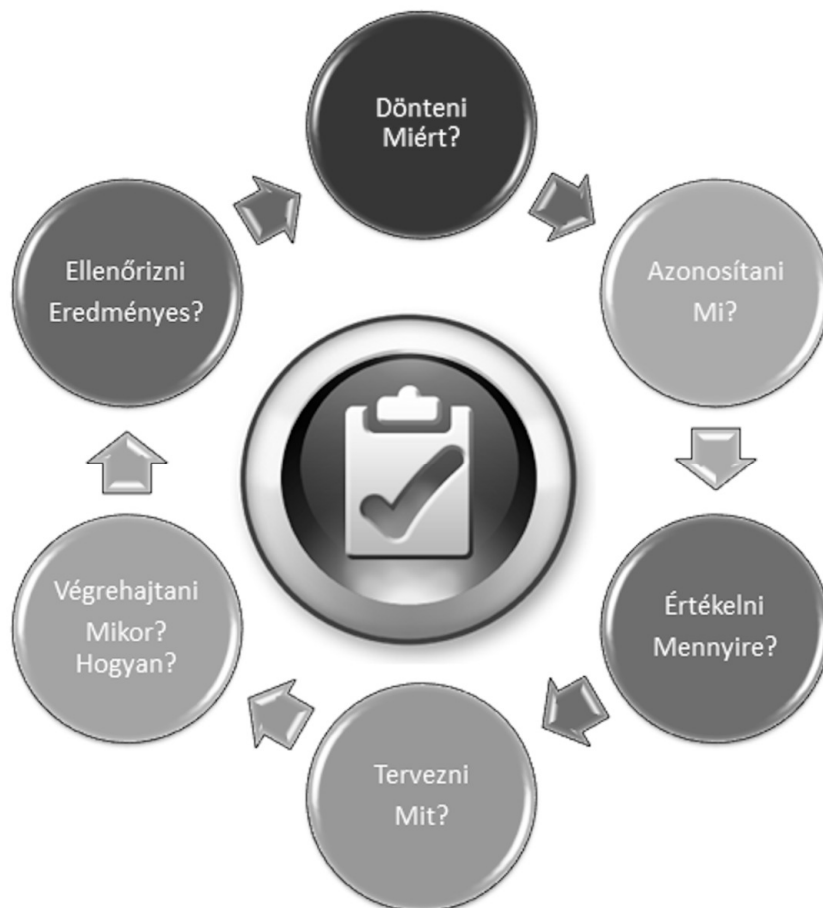
Az eredményes kockázatcsökkentés, a hatásos prevenció alapját a kockázatértékelési tevékenység képezi.

---

<sup>5</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.6. A szabályozások szükségességének meghatározása

### 3. A KOCKÁZATÉRTÉKELÉS LÉPÉSEI

A kockázatértékelés az adott szervezet munkavédelmi tevékenységének a fundamentuma.



1. ábra. A kockázatértékelés lépései<sup>6</sup>

A kockázatértékelési tevékenység megtervezése előtt számos kérdést szükséges az adott szervezetnél megválaszolni.

A tevékenység elvégzésével kapcsolatosan létezik jogszabályi kötelezettség. Azonban a kockázatértékelést nem azért kell elvégezni, mert jogszabály van rá, hanem azért van rá jogszabály, mert szükséges foglalkozni vele. A jogszabályok alkalmazásánál is fel kell tenni a lényeges kérdéseket.

Ha ezekre a meghatározó kérdésekre rossz válaszokat adunk, akkor az egész tevékenység eredményessége kerül veszélybe.

<sup>6</sup> FACTS 80: Kockázatértékelés – feladatok és felelősségek (Európai Munkahelyi és Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség) 1. oldal alapján

### 3.1. „0” lépés. Dönteni

A kockázatértékelés konkrét gyakorlati alapjait teremti meg a „miért csinálom” kérdésre adandó szervezeti válasz. *(Megjegyezzük, számos szakmai fórumon, konferencián, oktatások, továbbképzések során sokszor teszik fel ezt a kérdést. Munkabiztonsági, munkaegészségügyi szakemberek, munkáltatók, munkavédelmi képviselők nagy számban nyilatkoznak úgy, hogy azért kell kockázatértékelést készíteni, mert jogszabály van rá.*

*Igencsak kevesektől hallani, hogy talán azért szükséges a kockázatértékelést jól elvégezni, hogy ezzel csökkenteni lehessen a munkatársak és mások veszélyeztetését, javítva ezzel az egészséget nem veszélyeztető biztonságos munkavégzés feltételeit.)*

Az indító „miért?” kérdésre adandó válasz dönt a veszélyazonosítás, a kockázatok értékelése, a kockázatok kézben tartásának meghatározása érdekében alkalmazásba veendő módszerekről.

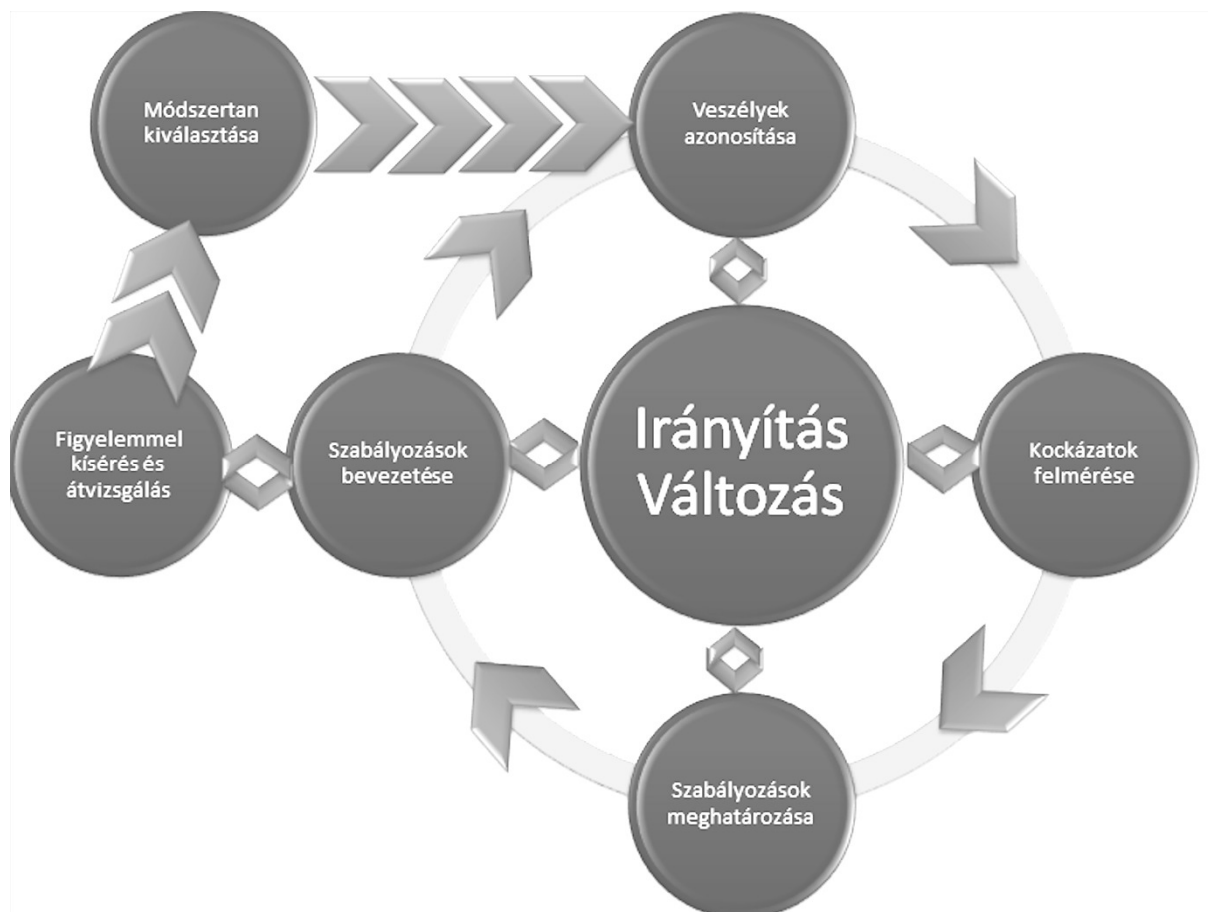
Amennyiben a szervezet ténylegesen a kockázatok csökkentése érdekében indul neki a folyamatnak, akkor olyan módszereket fog alkalmazásba venni<sup>7</sup>, amelyek

- illeszkednek a szervezet tevékenységi köréhez;
- illeszkednek a szervezet méretéhez;
- megfelelnek a tevékenység veszélyességének, a kockázatok jellegének, mennyiségének, nagyságának;
- kezelni képesek valamennyi kockázatnak kitett munkatársat és más személyeket;
- alkalmasak a szervezet munkavédelmi célkitűzéséhez szükséges adatállomány generálására.

A kockázatértékelési módszert az adott szervezetre szabottan szükséges meghatározni. *(Megjegyzésünk: a benchmarking tevékenység, a „jó gyakorlatok” figyelemmel kísérése, szakmai szervezetek – pld. OSHA – ajánlásainak áttekintése, vonatkozó szoftverek, módszerek begyűjtése nagymértékben nyitja a választható kockázatértékelési módszerek körét. Azonban fontos tudnunk, kritika, felülvizsgálat nélkül nem szerencsés egyetlen módszer egy az egyben történő alkalmazásba vétele.)*

---

<sup>7</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.2. A módszertan kialakítása és a veszélyazonosítás, valamint a kockázatértékelés eljárásai fejezet tartalma alapján



2. ábra. A kockázatértékelés módszertanának szervezethez illesztése<sup>8</sup>

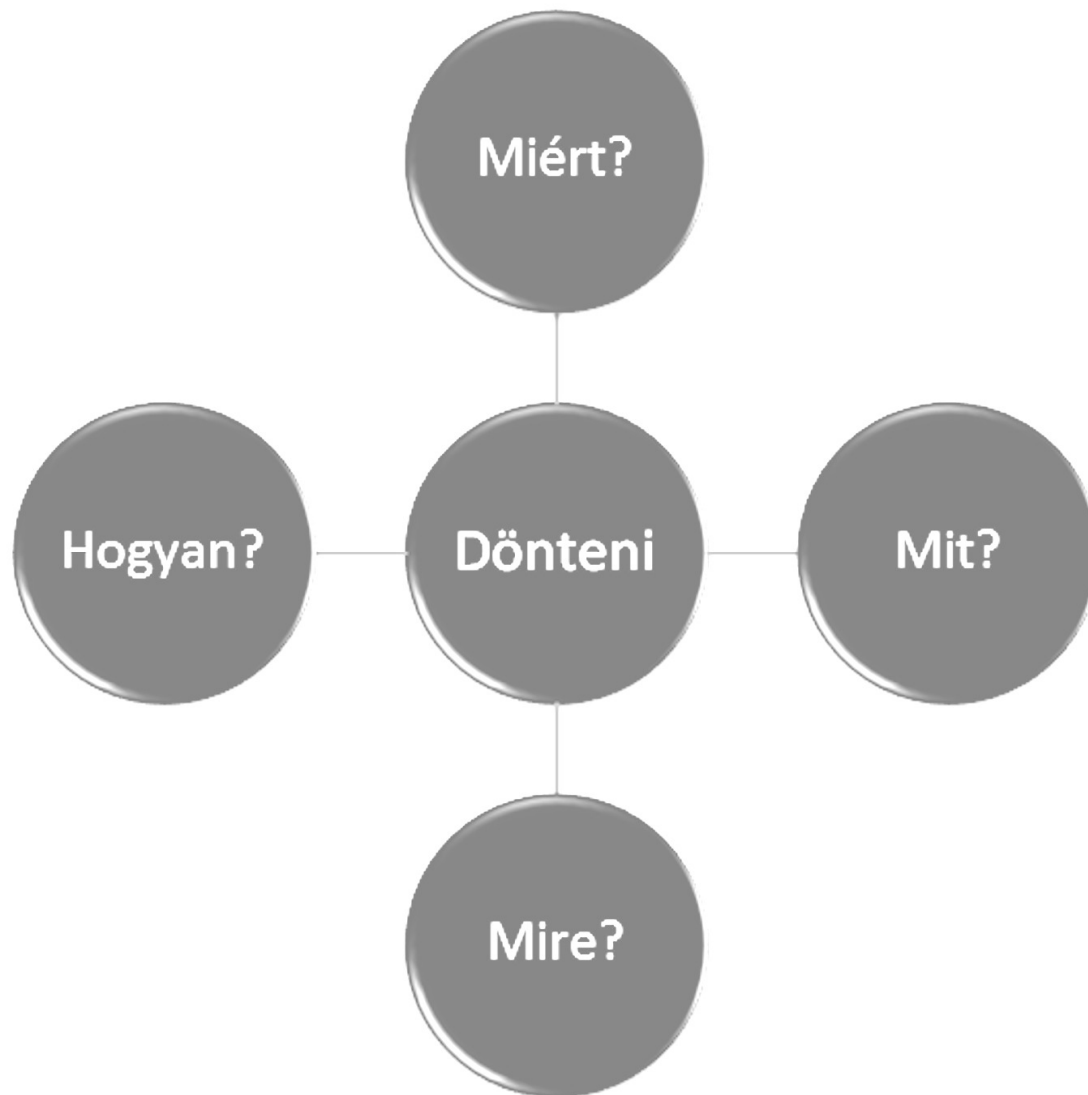
A kiválasztott módszerrel szemben két minimális követelményt feltétlenül kell támasztani:

- Feleljen meg a jogszabályi és egyéb követelményeknek.
- Feleljen meg az adott szervezet igényeinek.

Jogszabályi követelményeknek maximálisan megfelelő módszer – ami már más cégeknél bizonyított, bevált –, az adott szervezet számára használhatatlannak bizonyulhat. Eltérő szervezeti kultúrájú cégeknél az azonos szakmai követelményeket más és más szervezeti kultúra keretei között kell magvalósítani. Ezeknek a mindennapi működésben fennálló különbségeknek a kezelése érdekében szükséges a módszerek gondos megválasztása.

<sup>8</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.1. Általános útmutatás fejezet 2. ábra



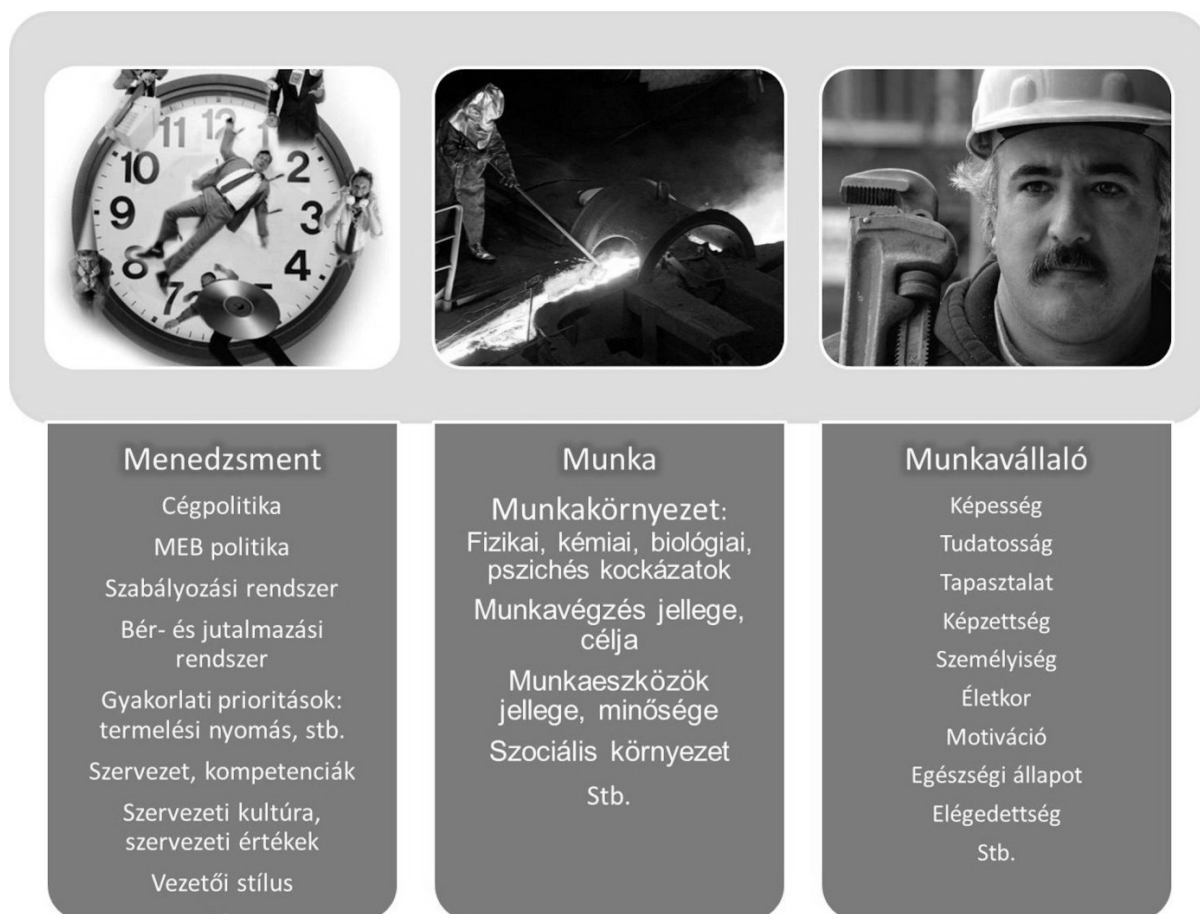


3. ábra. A kockázatértékelési folyamat „0” lépése során megválaszolendő kérdések

A „0” lépés során az alábbi négy kérdést célszerű feltenni:

1. Miért fogok bele a kockázatértékelésbe, milyen elérendő célokat tűzök ki az eljárással kapcsolatban? A kockázatok minimalizálását megvalósítandó célként kezelve vágok bele a folyamatba, vagy pusztán azért, mert jogszabály van rá? Ez utóbbi esetben nem biztos, hogy nagyobb gondot fogok fordítani rá. Ha viszont célom van vele, akkor már előre meghatározom azt az adatállományt, az információtömeget, amelyre szükségem van ahhoz, hogy megfelelő megalapozottságú, és ténylegesen fontos intézkedéseket tudjak hozni, projekteket elindítani a megelőzés területén.

2. A kockázatértékelés során mit fogok vizsgálni? Egyértelmű választ kell erre a kérdésre adni. A gyakorlatban tapasztalhatjuk, hogy gyakran nem teljes körű választ adnak a szervezetek. Nem mindegy, hogy kiterjed-e az eljárás az emberi tényezőkre, avagy főleg a műszaki feltételeket vizsgálják. A munkahelyi egészségre és biztonságra ható tényezők előzetes számbavétele nem elfecsérelt idő.



4. ábra. A munkahelyi egészségre és biztonságra ható tényezők egyféle csoportosítása<sup>9</sup>

Ha rögzítem azt, hogy mit kívánok vizsgálni – a jogszabályi és a saját követelményeim, elvárásaim alapján – akkor nagy lépést tettem a megfelelő módszer, illetve módszerek meghatározása, kiválasztása felé.

3. A kockázatértékelés során nyert adatokat mire fogom felhasználni? A szervezet bejártott döntés előkészítési folyamata megkövetel bizonyos tartalmi és formai elemeket. Az elvégzendő kockázatértékelés eredményeként olyan adatállománnyal kell rendelkeznie, amely kielégíti ezeket a meglévő, a döntések előkészítésével kapcsolatos követelményeket.

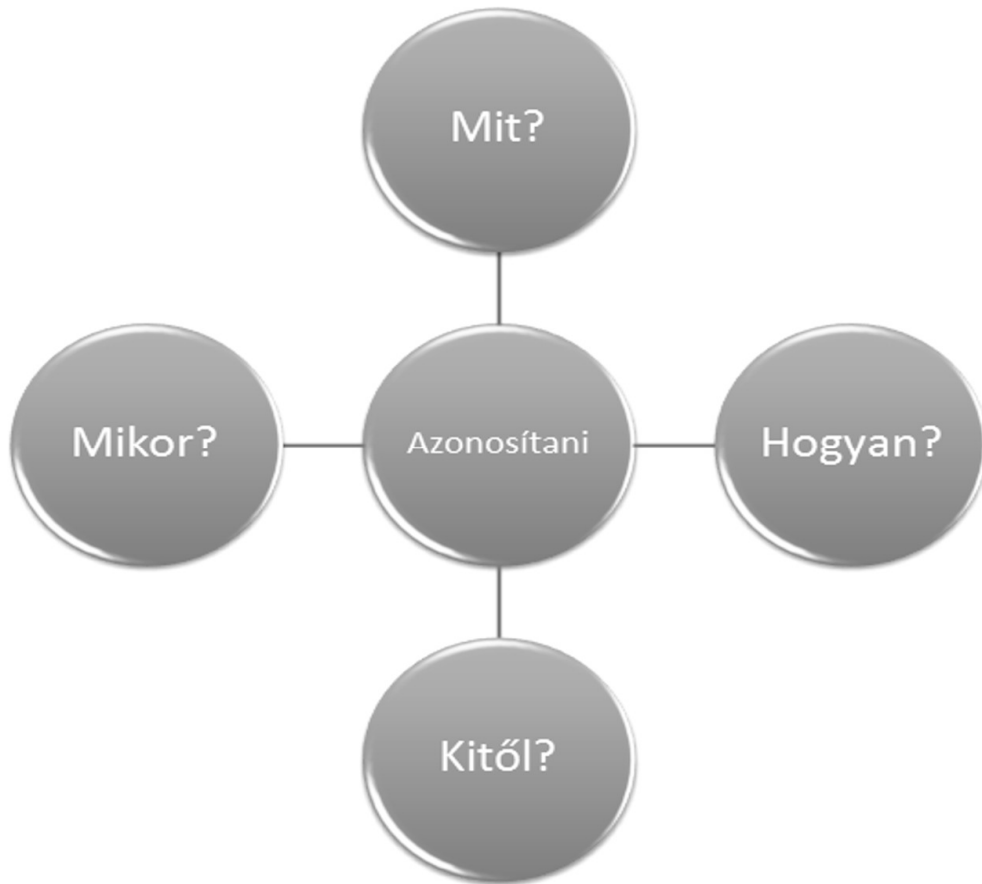
4. A kockázatértékelést hogyan fogom elvégezni? A kockázatértékelés módszerét ennek a kérdésnek a megválaszolásával határozza meg a szervezet. A módszer, a módszert alkalmazó emberi erőforrások, a módszer alkalmazása során bevonásra kerülő munkatársak köre, a módszer alkalmazásához szükséges egyéb erőforrások jellege és nagysága (időbeli, tárgyi, anyagi, stb.) a célhoz, a feladathoz illetően itt kerül megtervezésre, rögzítésre.

A korrekt válaszok szabják meg a kockázatértékelés módszerének peremfeltételeit.

<sup>9</sup> [http://erg.bme.hu/oktatas/tleir/gt521205/risk\\_munkakornyezet.pdf](http://erg.bme.hu/oktatas/tleir/gt521205/risk_munkakornyezet.pdf) 7. oldal 3. dia alapján

### 3.2. A kockázatértékelés első lépése. Veszélyek azonosítása

Veszély: Előidéző ok, helyzet vagy tett, amely emberi sérülést, egészségkárosodást, illetve ezek kombinációját okozhatja.<sup>10</sup>



5. ábra. A kockázatértékelési folyamat első lépése. Veszélyek azonosítása

A veszélyazonosítás megtervezéséhez számos kérdés megválaszolása szükséges.

#### 1. Mit akarok azonosítani?

A válasz kialakítása során több szempont figyelembe vétele ajánlott.

A veszélyazonosítás célja a szervezet tevékenységeiből eredő összes olyan forrás, helyzet vagy cselekedet (vagy ezek együttesének) előzetes meghatározása, amely az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés feltételeinek nem felel meg, amely emberi sérüléshez, vagy egészségkárosodáshoz vezethet. Ilyenek lehetnek pld<sup>11</sup>:

- okok (pl. mozgó gépek, sugárzás vagy energiaforrások),
- helyzetek (pl. magasban végzett munka),

<sup>10</sup> MSZ 28002:2009 A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR). Útmutató az MSZ 28001:2008 bevezetéséhez (BS OHSAS 18001:2007 3.6.

<sup>11</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.3. Veszélyazonosítás fejezet tartalma alapján

- cselekedetek (pl. kézi emelés),
- kombinációk (magasban működő mozgó gépi berendezés mellett megvalósított kézi emelés).

A veszélyazonosítás során figyelembe kell venni a munkahelyen előforduló valamennyi, jellegét tekintve egymástól eltérő típusú veszélyeket, beleértve a fizikai, kémiai, biológiai és a pszichoszociális jellegű veszélyeket egyaránt.

## 2. Hogyan fogom ezeket a veszélyeket azonosítani?

Kitől fogom a veszélyazonosítási tevékenységhez szükséges információkat beszerezni?

Az adott szervezet számára feladatként jelentkezik, munkavédelmi céljaik, a kockázatok csökkentése, minimalizálása érdekében alkalmazandó veszélyazonosítási módszerét határozza meg. Hogyan, milyen információk alapján tudja az azonosítást elvégezni?

A lehetséges információforrásokat célszerű lehet számba venni<sup>12</sup>, úgymint a

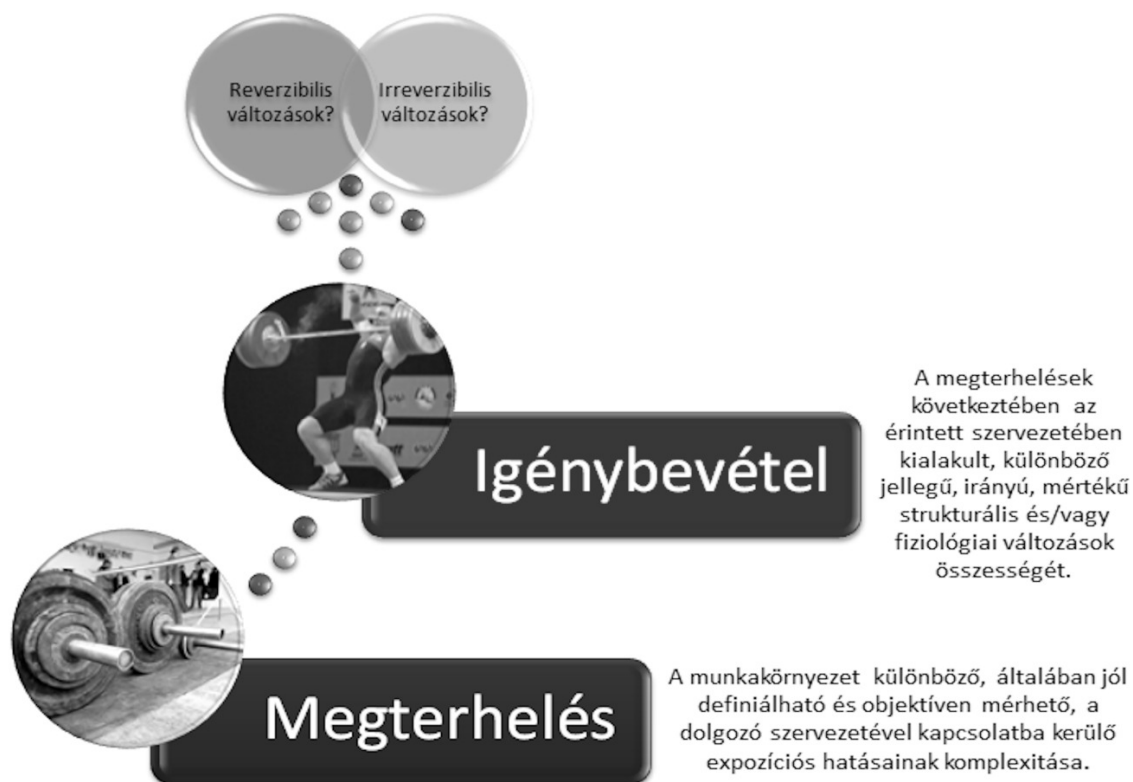
- jogszabályi követelményeket;
- szabványi, egyéb követelményeket;
- a szervezet munkavédelmi politikáját, stratégiáját [(Mvt. 54. § g) egységes és átfogó megelőzési stratégia elkészítésének kötelezettsége];
- munkavédelmi bejárások, ellenőrzések adatait;
- a munkavégzéssel kapcsolatos, annak keretei között fellépő kitettséget, foglalkozás-egészségügyi felméréseket;
- a szervezetnél bekövetkezett balesetokról, sérülésekről, kvázi-balesetokról, foglalkozási megbetegedésekről, fokozott expozíciókról szóló jegyzőkönyveket, feljegyzéseket;
- az előző munkavédelmi értékelések vagy átvizsgálások megállapításait, adatait;
- a munkavállalóktól és más érdekelt felektől kapott, begyűjtött adatokat, véleményeket, értékeléseket;
- a munkavállalóktól, munkavédelmi képviselőktől a munkavédelmi konzultációk, fórumok, konzultációk során begyűjtött információkat;
- a benchmark tevékenység, a legjobb gyakorlatokra vonatkozó információgyűjtés során megismert, a hasonló szervezeteknél előforduló, azonosított, jellemző veszélyeket;
- a szervezet létesítményeiről, munkahelyeiről, munkaeszközeiről, folyamatairól, technológiáiról, munkautasításairól, munkatevékenységeiről szóló információkat.

A veszélyazonosítás során a figyelmünknek egyaránt ki kell terjednie a szervezet mindennapi, rutin jellegű, és az időszakos, alkalmi, eseti, vészhelyzeti – nem rutin – tevékenységeire.

A veszélyazonosítási folyamat eredményessége szempontjából meghatározó tényező a munkatársak bevonásának mértéke. Vannak olyan veszélytípusok, amelyek azonosítását egy jól képzett és lelkiismeretes szakembercsoport jó hatékonysággal el tudja végezni. Ezek alapvetően a megterhelés irányából közelíthetőek meg.

---

<sup>12</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.3. Veszélyazonosítás fejezet tartalma alapján



6. ábra. A megterhelés és az igénybevétel fogalma<sup>13</sup>

Azon azonosítási fázisok, amelyek az igénybevétel oldaláról vizsgálják a potenciális veszélyeket, azonban nem nélkülözhetik a munkavállalók teljes körű bevonásának megkísérlését. A bevonás mértéke függ a megválasztott módszertől, illetve a módszer bevezetését előkészítő, kísérő munkáltatói kommunikáció üzeneteitől, azok hitelességétől.

A humán tényezőket<sup>14</sup>, mint pld. a képességeket, a viselkedést, a magatartást, a felkészültséget, stb. is fokozottan figyelembe kell venni, a folyamatok, a berendezések és a munkakörnyezet veszélyeinek azonosításakor. Különösen ott lényeges az ezekkel való megfelelő mélységű foglalkozás, ahol emberi, illetve emberek útján megvalósuló szervezeti kapcsolódási határterületek vannak. Itt olyan tényezők is szem elé kell, hogy kerüljenek, mint az ergonómiai megfelelőség (pld. könnyű használhatóság, stb.); a működtetési hiba bekövetkezési gyakorisága, lehetősége; a dolgozó munkavégzéssel összefüggő stressz állapota; a munkatársak kiemerülése, fáradtsága, stb.

A humán tényezők mérlegelésekor a szervezet veszélyazonosítási folyamata során szükséges figyelembe venni:

- a munka jellegét (a munkahely elrendezése, munkafeladat bonyolultsága, a munkatársak munkavégzéséhez szükséges információk rendelkezésre állása, döntés kényszer, felelősség mértéke, munkaterhelés, fizikai munka, munkaidő beosztás, munkarend, stb.),
- a munkakörnyezet jellemzőit (klíma, világítás, zaj, levegőminőség),

<sup>13</sup> Prof. Dr. Ungváry György nyomán

<sup>14</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.3. Veszélyazonosítás fejezet tartalma alapján

- az emberi viselkedést (kulturáltság, vérmérséklet, szokások, hozzáállás, motiváció, megelégedettség, stb.),
- pszichológiai képességeket (értelem, figyelem),
- fiziológiai képességeket.

### 3. Mikor azonosítom a veszélyeket, mikor aktualizálom az azonosítást?

Ahhoz, hogy egy szervezet egészséget nem veszélyeztetően és biztonságosan tudja tevékenységét végezni, ismernie kell a működés veszélyeit, és kezelnie kell tudnia azokat. A felülvizsgálat idejét, annak periodicitását a vonatkozó jogszabályok, szabványok követelményei, valamint a szervezet sajátosságai (tevékenység, méret, stb.) alapján határozza meg a munkáltató.

A munkavédelem eredményessége szempontjából igen fontos jellemző a szervezet reakcióideje: a bekövetkező változásokat a munkavédelmi prevenciók tevékenysége milyen módon és milyen időtávon belül képes lekövetni. A szervezetnek tehát kezelnie, szabályoznia kell azokat a változásokat, amelyeknek hatásuk, befolyásuk (újak keletkeznek, meglévők megnövekednek, a meglévők módosulnak, stb.) lehet a munkahelyi egészség és biztonság veszélyeztetésére. A figyelmet érdemlő változások körébe beletartoznak a szervezeti felépítésben, a személynzetben, az irányítási rendszerben, a folyamatokban, a tevékenységekben, a technológiákban, a használt gépekben, berendezésekben, eszközökben, az anyagok használatában bekövetkező változások egyaránt.

A változásokkal kapcsolatos veszélyeket már a tervezési szakaszban célszerű azonosítani, később a bevezetés, a működtetés szakaszaiban a lehetséges pontosításokat, korrekciókat szükség szerint kell elvégezni.

A munkavédelmi változáskezelés<sup>15</sup> folyamata során meg kell válaszolni a következő kérdéseket:

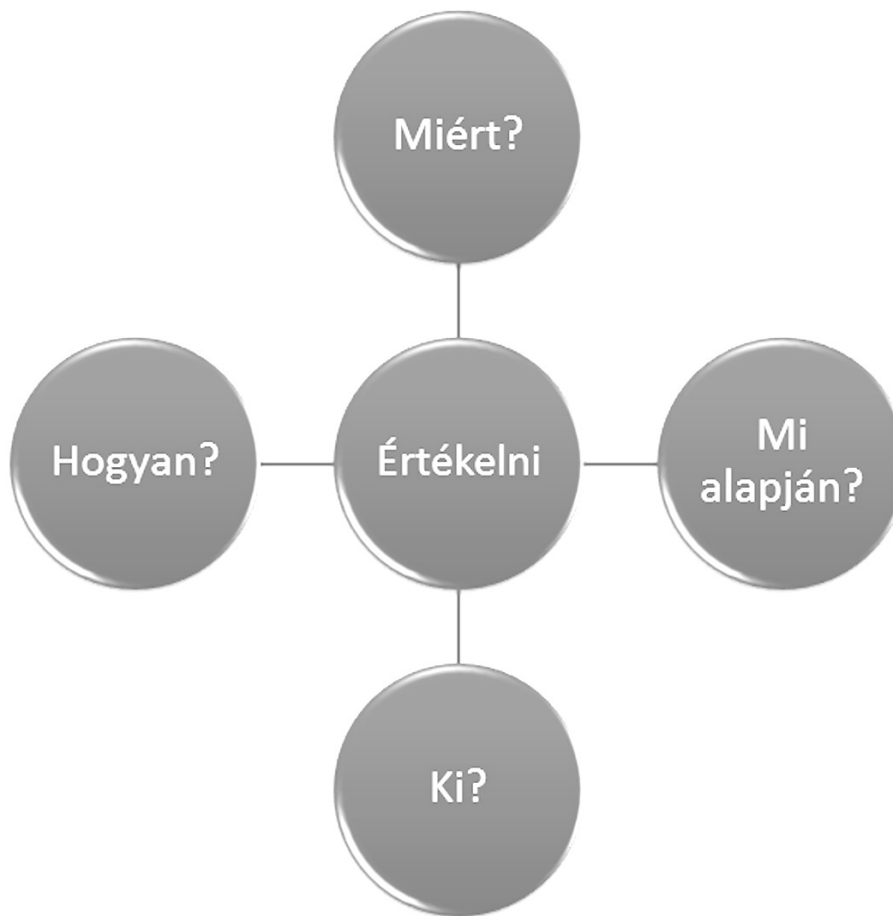
- Keletkeztek-e új veszélyek?
- Milyen új, módosult kockázatokat jelenthetnek ezek az új veszélyek? (A kockázatértékelési fázisban kapunk rá választ?)
- Milyen hatást váltanak ki ezek az új kockázatok a már meglévő kockázatok viszonylatában (interferencia, összegződés, stb.)?
- A meglévő kockázatkezelési szabályozások képesek-e kezelni a változások során megjelent új, módosult kockázatokat?
- Ha a meglévő szabályozások nem képesek kezelni az új, módosult kockázatokat, akkor milyen rendszerfejlesztés válik szükségessé?

A veszélyek azonosítása során számos szempontnak való megfelelés feszítése ráirányítja a figyelmet arra, hogy a veszélyazonosítást esetleg több alkalmas módszer együttes alkalmazásával tudja csak a szervezet megnyugtatóan, kellő részletességgel és kellő mélységben elvégezni.

---

<sup>15</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.5. A változások kezelése fejezet tartalma alapján

### 3.3. Kockázatértékelés



7. ábra. A kockázatértékelési folyamat harmadik lépése. Értékelés

Ebben a tervezési fázisban kell rögzíteni, hogy miért is van szüksége az adott szervezetnek az értékelésre.

A munkavédelmi törvény az alábbi meghatározást adja a kockázat fogalmára: „Kockázat: a veszélyhelyzetben a sérülés vagy az egészségkárosodás valószínűségének és súlyosságának együttes hatása.”

Az MSZ 28001:2008 szabvány meghatározása szerint: „Kockázat: Egy veszélyes esemény vagy annak való kitétség előfordulási valószínűsége és az általa okozott sérülés vagy egészségkárosodás súlyosságának kombinációja.”

A kockázatok a bekövetkezési valószínűségük és a bekövetkezés következményei alapján eltérő mértékűek lehetnek. Egy adott szervezet működése során meghatározó erővel bír, hogy ezekkel pontosan tisztában legyen. Tudnia kell, hogy mennyi és milyen súlyosságú kockázat terheli a működését, ezek közül melyek azok, amelyeket a jogszabályi és egyéb követelmények alapján számára elfogadható mértékű, és ezek közül melyek azok, amelyek csökkentése, minimalizálása, garantált kézben tartása megoldandó feladat.

A szervezetek erőforrásai minden esetben végesek. Ezért szükséges a meglévő kockázatok súlyossági rangsorának a felállítása, a megoldandó feladatok prioritásainak meghatározása.

A beavatkozási szükségletek szerinti sorrend meghatározása – részletes és áttekinthető indoklással, esetleg megoldási javaslatokkal – megkönnyíti a munkáltató számára a döntéshozatalt.

A tervezési fázisban szükséges meghatározni, hogy az azonosított veszélyekkel kapcsolatos értékelést mi alapján fogjuk elvégezni. Ez egyrészt érinti a begyűjtendő adatállomány összetételét, másrészt a begyűjtött adatok alapján az értékelés elvégzésének mikéntjét. A számunkra fontos adatállomány meghatározása megszabja azt is, hogy a kockázatok értékelését ki fogja elvégezni, milyen szakembereket kell bevonni, kik lesznek az ezzel kapcsolatos kommunikációs folyamatok „vevői”. Munkavédelmi szakember, foglalkozás-egészségügyi szakember, munkahigiénés szakember, munkáltató, különböző hierarchiai szinten lévő vezetők, munkavédelmi képviselők, munkavállalók szerepének pontos megtervezéséről van szó az értékelési fázisban. A bekövetkezési valószínűség, az érintettek köre, a bekövetkezés által okozható sérülések súlyossága alapján kialakított kockázati viszonyszám megbízhatósága, elfogadottsága szempontjából fontos a bevonás mértékének és mikéntjének az átgondolása. *(Megjegyzés: Egy szervezetnél szűk szakmai kör – egyetlen munkavédelmi szakember – végezte el az értékelés feladatát. Az emelőgép felügyeletet ellátó munkatársak tevékenységénél nem szerepeltette a magasban történő munkavégzés kockázatát, mondván: mindenhol van a daruknál korlát, azaz a kockázat kezelt, nem szükséges ezt megemlíteni sem. Az emelőgépes kollégákkal semmilyen konzultációt, kommunikációt nem végzett. Az értékelést elfogadni nem tudták, az egész kockázatértékelési tevékenységet onnantól kezdve „komolytalan humbugnak” tartották, és a saját területükkel kapcsolatban is kialakultak bennük komoly ellenérzések. Ez a szervezet prevenció hatásosságát nem növelte.)*

Az értékelésnél számba kell venni a megterhelésekre és az igénybevételekre vonatkozó adatokat, információkat egyaránt.

Az értékelés mikéntjének meghatározásánál figyelemmel kell lenni arra, hogy maga a konkrét értékelés:

- a lehetőségek szerint kellően egyszerű legyen;
- a kockázatok közötti különbségek, fokozatok bemutatására, érzékeltetésére alkalmas legyen;
- csak a szükséges információkat adja meg, felesleges adatok ne keletkezteszen;
- legyen képes kezelni a különböző kockázattípusok sajátosságait (gondoljunk csak egy mérhető fizikai kockázat, avagy a felkészültség hiányából fakadó pszichoszociális kockázat megjelenítésére);
- lehetőség szerint számszerűsített viszonyszámokkal történjen (kockázati viszonyszám, stb.).

A szervezet vezetése számára jól értelmezhető, elemezhető, ha a kockázatokat pld. egy kockázati mátrixban helyezzük el.



Valószínűség	Következmény				
	1	2	3	4	5
1		Fmü 0012/1 Fmü 0014/1 Fmü 0017/3			
2		Fmü 0011/1 Fmü 0017/4	Fmü 0006/1 Fmü 0017/1		
3		Fmü 0002/1-2-3-4-5- Fmü 0004/2-3-4 Fmü 0008/3 Fmü 0009/1-2 Fmü 0016/2	Fmü 0001/1 Fmü 0003/1-2-3-4 Fmü 0014/2	Fmü 0007/1 Fmü 0008/1 Fmü 0013/1 Fmü 0015/1	
4			Fmü 0004/1 Fmü 0005/1	Fmü 0010/1 Fmü 0016/1	
5					

8. ábra. Egy lehetséges felépítésű kockázati mátrix<sup>16</sup>

Azaz ebben a fázisban a veszélyekből származó kockázatoknak a meglévő szabályozások megfelelőségének, eredményességének figyelembevételével megvalósuló kiértékelése történik meg. A kiértékelés folyamata során az adott szervezet rendkívül lényeges döntést hoz.

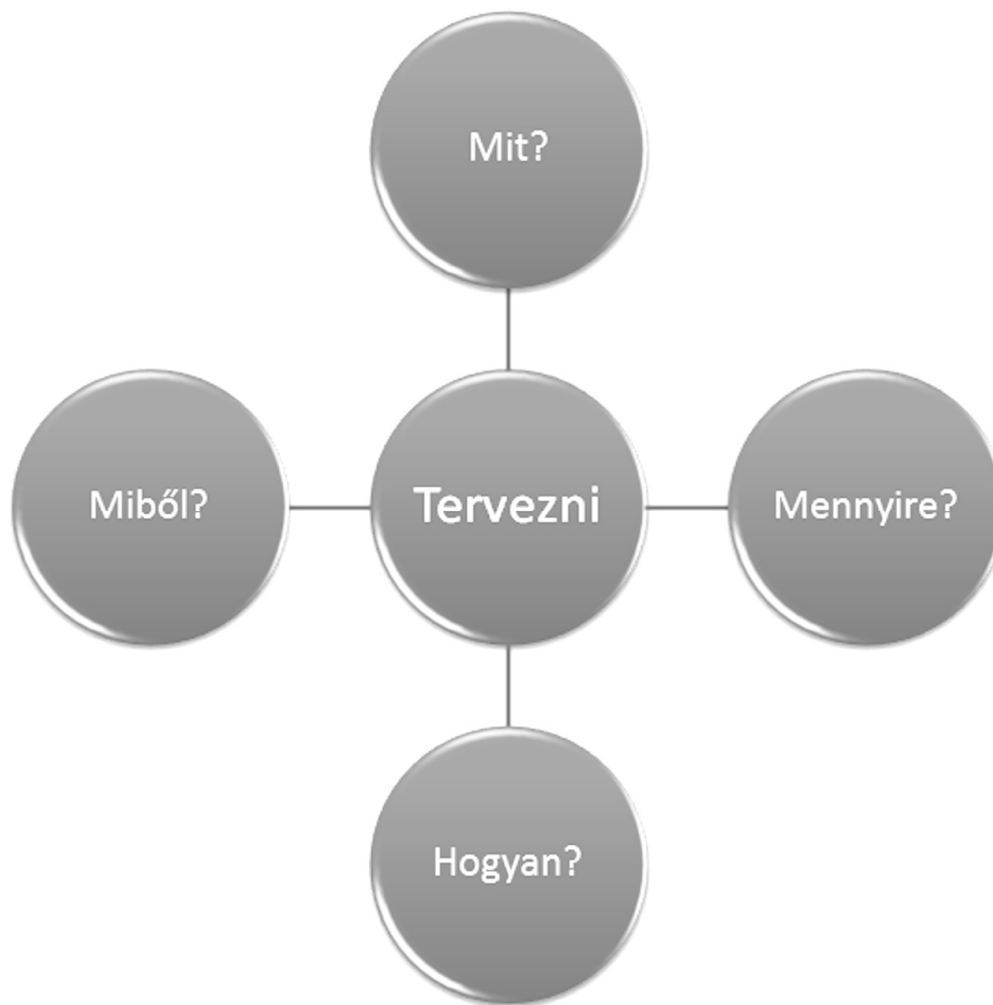
Dönt arról, hogy a vizsgált kockázat elfogadható-e a szervezet számára<sup>17</sup> – figyelembe véve a jogszabályi és egyéb követelményeket –, vagy nem. Ez a döntés képezi a kockázatok közben tartására vonatkozó intézkedések alapjait.

A szervezet számára elfogadható kockázat olyan szintű, illetve olyan szintűre csökkentett kockázat, amelyet a szervezet – jogszabályi kötelezettségeire, munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági politikájára és munkavédelmi tekintettel – már hajlandó magára vállalni, hajlandó ezt a kockázatot kezelve, a folyamatos működtetés során az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés feltételeit mindenkor biztosítani.

<sup>16</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKT 2008 Budapest 34. ábra felhasználásával

<sup>17</sup> MSZ 28001:2008 3. Szakkifejezések és meghatározásuk fejezet 3.1. pontja felhasználásával

### 3.4. Kockázatok kézben tartásának meghatározása



9. ábra. A kockázatértékelés negyedik lépése. A kockázatok kézben tartásának meghatározása

Ebben a fázisban megválaszolandó legfontosabb kérdések<sup>18</sup>:

- Mit szükséges kezelni?
- Mennyire kell csökkenteni a kockázatot?
- Hogyan lehetséges a kockázatcsökkentési célok elérése?
- Milyen források biztosítása szükséges a kívánt cél eléréséhez?

A vezetés az előző fázisban döntést hozott az általa elfogadható, illetve a számára elfogadhatatlan kockázatokról.

A kockázatértékelés befejeztével a szervezet fordítson arra figyelmet, hogy megvizsgálja, vajon a meglévő munkavédelmi szabályozásai megfelelők-e, hozták-e a tőlük elvárt eredményeket, vagy esetleg szükséges-e fejleszteni, javítani rajtuk vagy felmerül-e hiányzó szabályozási területek szabályozása, a hiányzó szabályozások pótlása, szükségesek-e új szabályozások.

<sup>18</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.6. A szabályozások szükségességének meghatározása fejezet tartalma alapján

Ha új vagy javítandó, fejlesztendő szabályozásokra van a szervezetnek szüksége, akkor mindenképpen a szabályozási hierarchia elve alapján határozzák meg azokat.

A következők beavatkozási hierarchiát szükséges követni a beavatkozások, szabályozások megtervezésekor, a velük kapcsolatos döntések meghozatalakor:

„a) Megszüntetés – módosítsd a tervezést a veszély megszüntetésére, pl. vezess be gépi emelőeszközöket a kézi mozgatás veszélyének megszüntetésére;

b) Helyettesítés – helyettesítsd egy kevésbé veszélyes anyaggal vagy csökkentsd a rendszer energiáját (pl. csökkentsd az erőt, az áramerősséget, a nyomást, a hőmérsékletet stb.);

c) Műszaki szabályozások – építs be szellőztető rendszereket, gépi figyelést, reteszlést/biztonsági zárat, zaj-fogót stb.;

d) Jelzések/figyelmeztetések és/vagy igazgatási szabályozások – biztonsági jelek, a veszélyes terület megjelölése, foszforeszkáló jelek, a gyalogos útvonalak megjelölése, figyelmeztető szirénák/világítás, vészjelzők, biztonsági eljárások, berendezés-ellenőrzések, hozzáférés-szabályozások, munkabiztonsági rendszerek, címkézés és munkaengedélyek stb.;

e) Személyi védőeszközök (PPE) – védőszemüveg, fülvédő, arcvédő pajzsok, biztonsági hevederek és szíjak, légzőkészülékek és kesztyűk.”<sup>19</sup>

A beavatkozási hierarchia alkalmazásakor, a döntések meghozatalakor a beavatkozással elérendő eredmények meghatározása mellett a viszonylagos költségeket, a kockázatcsökkentéssel járó előnyöket és a rendelkezésre álló műszaki és egyéb választási lehetőségek hatásosságát, megbízhatóságát mindenféleképpen szükséges górcső alá venni.

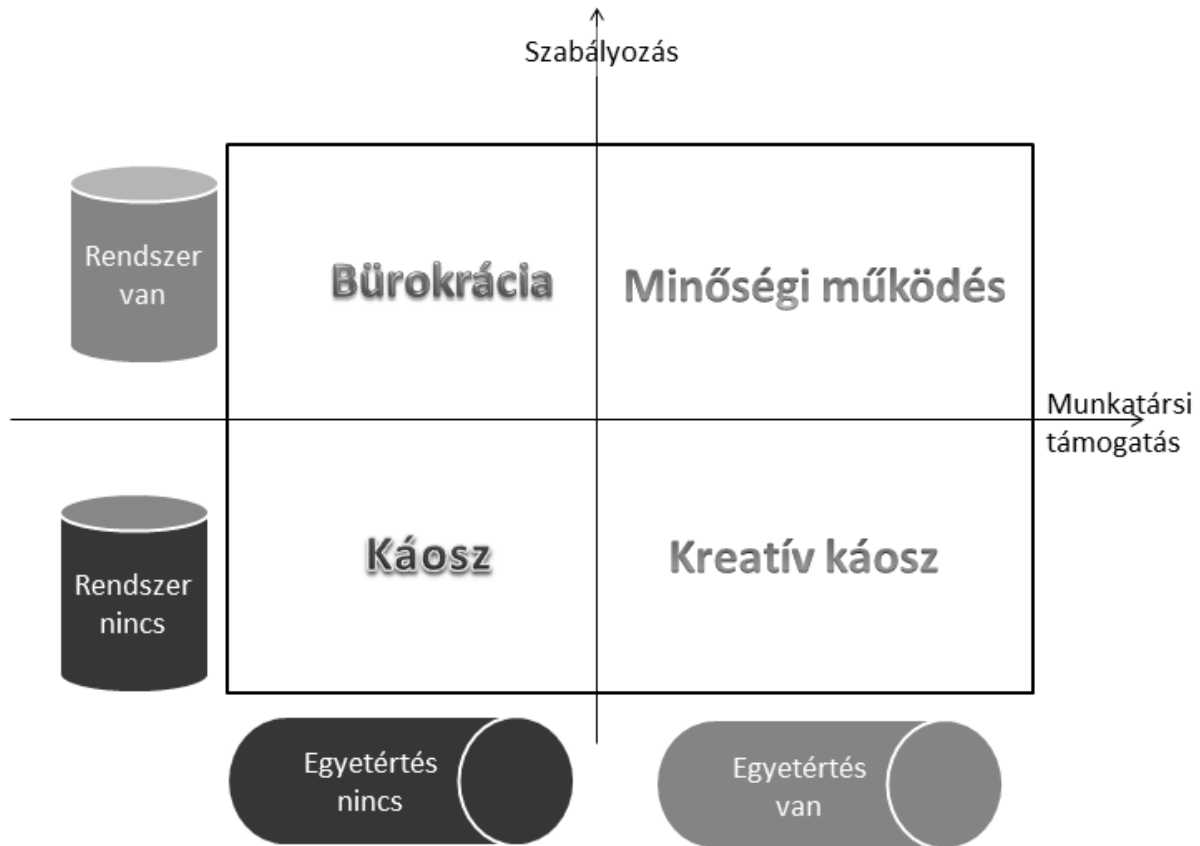
Az adott szervezet a kockázatok kézbentartásával kapcsolatos döntéseinél számoljon az alábbi lehetőségek alkalmazásba vételével<sup>20</sup>:

- Szabályozások szinergiája. Több együttes szabályozási lehetőség együttes, kombinált alkalmazása, a velük elérhető eredmények és a szükséges erőforrások mérlegének felállításával. Pld. a beavatkozási hierarchia több elemének kombinálása (pld. helyettesítés, műszaki- és igazgatási szabályok együttes alkalmazása).
- A szervezetnél már más területen bevált jó szabályozási gyakorlat alkalmazása egy vizsgálat, mérlegelés alatt álló kockázattal kapcsolatban.
- A kockázatnak kitett munkafeladat eredményesebb hozzáigazítását a munkát konkrétan végző munkatárshoz (testi, szellemi, lelki felkészültségeihez, adottságaihoz).
- A kockázatnak kitett munkafeladathoz a munkatárs eredményesebb megfelelését a munkatárs képességeinek, készségeinek fejlesztésével (pld. munkahelyi egészségfejlesztési programok elindítása csoportok, esetleg egyének számára).
- A források rendelkezésre állásának megfelelően a műszaki haladás eredményeinek felhasználását a munkavédelmi szabályozások fejlesztésére,
- A kockázatok kézbentartásának meghatározásakor a mindenkit védő, kollektív biztonságot adó intézkedések alkalmazására kell törekednie a szervezetnek.

<sup>19</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.6. A szabályozások szükségességének meghatározása

<sup>20</sup> MSZ 28002:2009 4.3.1.6. A szabályozások szükségességének meghatározása fejezet tartalma felhasználásával

- A meghozott intézkedések bevezetésének a megtervezését el kell végezni és végre kell hajtania. Nagy hiba figyelmen kívül hagyni az emberi viselkedést. Lényeges eleme a kockázatkezelési tevékenységnek, hogy az adott szabályozó intézkedést a munkatársak megértenek-e, elfogadják-e, azaz eredményesen be lehet-e vezetni.



10. ábra. A szabályozás és az egyetértés kapcsolatrendszere<sup>21</sup>

- A kockázatkezelési intézkedések megtervezésekor a munkatársi, emberi hibák szokásos alapeseteit (pl. a gyakran ismételt cselekvéskor előforduló egyszerű mulasztás, emlékezet- vagy figyelemkihagyás, a megértés hiánya, hibás megítélés, továbbá a szabályok vagy eljárások megszegése) figyelembe kell venni, fel kell készülni ezekre, és az intézkedések körében a megelőzési módjuknak meg kell jelennie.
- A tervszerű, átgondolt, a megelőzést szolgáló karbantartási rendszer megtervezésének és bevezetésének szükségességét a szervezetnek befektetésként és nem pusztán költségként célszerű kezelnie.

A fenti szempontok figyelembevételével a szükséges intézkedések meghatározhatóak. Az intézkedések kockázatcsökkentő céljait ne feledjük el kitűzni, azaz pontosan tudjuk, hogy mit, milyen értékről milyen értékre kívánunk csökkenteni. Az intézkedések hatását jól érzékeltethetjük az „új” kockázati mátrix felvételével.

<sup>21</sup> Dr. Siposs Zoltán 1996. évi gyöngyöstarjáni előadása (Dunaferr Egészségvédelmi Intézet Stratégiai Workshop – tréning) alapján

Valószínűség	Következmény				
	1	2	3	4	5
1	Fmü 0002/5 Fmü 0012 Fmü 0014/1 Fmü 0017/3-4	Fmü 0001 Fmü 0002/2-3 Fmü 0006 Fmü 0008/2 Fmü 0009/1-2 Fmü 0011 Fmü 0017/2			
2		Fmü 0002/1-4 Fmü 0003/1-2-3-4- Fmü 0013 Fmü 0014/2 Fmü 0016/2 Fmü 0017/1	Fmü 0007 Fmü 0008/1 Fmü 0010 Fmü 0015 Fmü 0016/1		
3		Fmü 0005			
4					
5					

11. ábra. Az intézkedésektől elvárt eredményeket bemutató kockázati mátrix<sup>22</sup>

A tervezés során – a mindennapi hazai gyakorlatban – a konkrét intézkedések meghozatalára igyekeznek törekedni a szervezetek. Ezek sokszor viselik magukon a taktikai elemek jegyeit.

A taktika alapkérdése mindig az, hogy most mi van. A szervezet előtt álló feladat lényege, hogy ebből az adott helyzetből hogyan tudják kihozni a legtöbbet, hogyan tudnak ebből a helyzetből a legjobban kijönni. Ehhez a pillanatnyilag rendelkezésre álló erőforrásokat igyekeznek a szervezet felhasználni. Ez tipikus, abból főzünk, amink van szituáció.

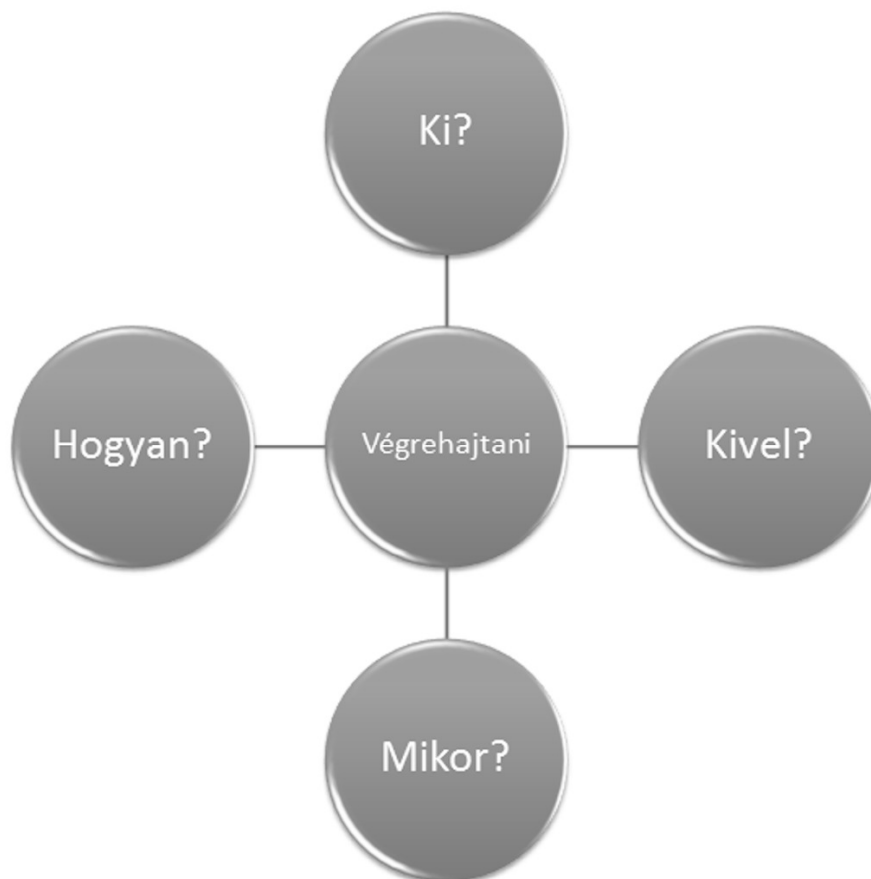
A munkavédelem szempontjából azonban az lenne a fontos, hogy mi legyen. Azaz az adott szervezet milyen munkavédelmet, milyen mértékben és milyen módon kézből tartott kockázatokot akar látni a működése során. Tehát az alapkérdés ebben az esetben az, hogy mi legyen? A szervezet az elérendő jövőbeli állapotot a kockázatértékelés során rögzített jelenből kiindulva határozza meg. Azt tervezi meg, hogy a pillanatnyilag fennálló helyzetből hogyan tud az általa kívánt, célként kitűzött helyzetbe kerülni? A tervezés lényege, hogy a célállapot eléréshez szükséges erőforrásokat (szakértelmet, tudást, képességet, eszközt, anyagi forrásokat) teljeskörűen számba vegye, és a szükséges időpontban való rendelkezésre állás feltételeit meghatározza. A stratégiai tervezés megvalósítása érdekében munkavédelmi programokat – projektek – tervez meg és valósít meg.

Természetesen a gyakorlatban a stratégiai és a taktikai elemek egy időben vannak jelen, de a munkavédelem szempontjából nem közömbös az arányuk, pld. egy veszélyes szituáció azonnali elhárítása tipikus taktikai elem (ebből a veszélyes helyzetből a most rendelkezésre álló erőforrásokkal hogyan tudunk sérülés, baleset nélkül kijönni?), azonban, hogy ehhez hasonló

<sup>22</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKT 2008 Budapest 35. ábra felhasználásával

állapot soha többet ne állhasson elő, az már stratégiai elemek alkalmazását követeli meg. (Mi legyen? Ilyen többet ne fordulhasson elő!)

### 3.5. Kockázatok kézbentartása. Megvalósítás



12. ábra. A kockázatértékelés ötödik lépése. Végrehajtás

A tervek megvalósítása az adott szervezetenél a megelőzéshez vezet. A végrehajtás alapvetően meghatározó biztosítéka, hogy a feladat-, felelősség-, és hatáskör összhangja a megvalósításban érintett munkatársaknál fennálljon<sup>23</sup>. Az adott feladat végrehajtásban szereppel bíró személyek és kompetenciák rögzítése (pl. kompetencia diagram), a végrehajtás időtervének meghatározása lehetővé teszi az adott szervezet felső vezetése számára a megvalósulás tervszerű ellenőrzését, figyelemmel kísérését, a szükséges beavatkozások haladéktalan elrendelését.

Például a kockázatértékelési folyamat feltárja az adott szervezet munkatársainak elégtelen munkavédelmi felkészültségét. Túl egyszerű – bár a gyakorlatban néha előfordul – intézkedés, ha a vezetés azt rögzíti, hogy ezen javítani kell. Célszerű ezt célkitűzést a lehetőségekhez mérten elemeire bontani, és a célélérés programját meghatározni. (Kinek? Kivel? Mikor? Hogyan?)

<sup>23</sup> MSZ 28001:2008 4.4.1. Erőforrások, feladatok, felelősségi kör, számonkérhetőség és hatáskör című fejezet tartalma alapján

Tevékenység megnevezése								Szereplők neve, beosztása	Erőforrásigény
	Dönt	Ellenőriz	Koordinál	Végez	Közreműködik	Véleményez	Előbészít		
Munkavédelmi felkészültség növelésével kapcsolatos célok meghatározása			X					Ügyvezető igazgató	Humán erőforrás
					X			Közvetlen munkahelyi vezetők	
							X	Munkabiztonsági szakember	
							X	Munkaegészségügyi szakember	
								Munkavédelmi oktatást tartó vezető	
						X		Munkavédelmi képviselő	
	X							Paritáson Munkavédelmi Testület	
Munkavédelmi oktatások tematikájának összeállítása	X							Ügyvezető igazgató	Humán erőforrás
						X		Közvetlen munkahelyi vezetők	
							X	Munkabiztonsági szakember	
							X	Munkaegészségügyi szakember	
				X				Munkavédelmi oktatást tartó vezető	
					X			Munkavédelmi képviselő	
								Paritáson Munkavédelmi Testület	
Munkavédelmi oktatások módszertanának meghatározása		X						Ügyvezető igazgató	Prezentáció /PowerPoint, Prc Képek Filmek Gyakorlati eszközök Megfelelő helyszín Stb.
	X							Közvetlen munkahelyi vezetők	
					X			Munkabiztonsági szakember	
					X			Munkaegészségügyi szakember	
				X				Munkavédelmi oktatást tartó vezető	
						X		Munkavédelmi képviselő	
								Paritáson Munkavédelmi testület	
Munkavédelmi oktatások megszervezése			X					Ügyvezető igazgató	Számítógép Intranet Írásos értesítés Faliújság Stb.
				X				Közvetlen munkahelyi vezetők	
					X			Munkabiztonsági szakember	
					X			Munkaegészségügyi szakember	
					X			Munkavédelmi oktatást tartó vezető	
					X			Munkavédelmi képviselő	
								Paritáson Munkavédelmi testület	
Munkavédelmi oktatások megtartása	X							Ügyvezető igazgató	Megfelelő oktatóterem Számítógép Prezentációs szoftverek Projektor Flipchart-tábla Gyakorlati eszközigénye Egyéni védőeszköz, stb./
		X						Közvetlen munkahelyi vezetők	
					X			Munkabiztonsági szakember	
					X			Munkaegészségügyi szakember	
			X					Munkavédelmi oktatást tartó vezető	
					X			Munkavédelmi képviselő	
								Paritáson Munkavédelmi testület	
Munkavédelmi oktatások eredményességének mérése		X						Ügyvezető igazgató	Kérdőívek Vizsgalapok Helyszíni ellenőrzések Gyakorlatok Stb.
				X				Közvetlen munkahelyi vezetők	
					X			Munkabiztonsági szakember	
					X			Munkaegészségügyi szakember	
								Munkavédelmi oktatást tartó vezető	
						X		Munkavédelmi képviselő	

13. ábra. A munkavédelmi oktatások fejlesztésének egyféle lehetséges kompetencia diagramja<sup>24</sup>

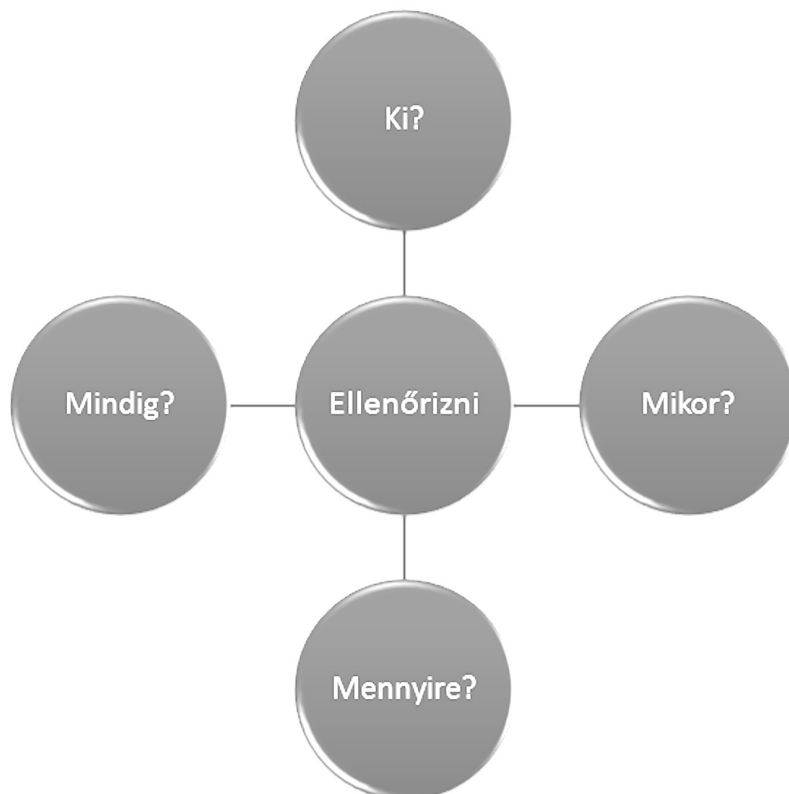
<sup>24</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKT Budapest 2008 jegyzet 44. ábrájának felhasználásával

Azonosító	Tevékenység neve	Kezdés	Befejezés	Időtartam	N2 12		N3 12		N4 12			N1 13				
					ápr	máj	jún	júl	aug	szept	okt	nov	dec	jan	febr	
1	Munkavédelmi felkészültségi célok meghatározása	2012.03.07.	2012.04.06.	23n	[Gantt bar]											
2	Munkavédelmi felkészültségi célok kitűzése	2012.04.06.	2012.04.06.	1n	[Gantt bar]											
3	Munkavédelmi oktatások tematikájának meghatározása	2012.04.09.	2012.05.15.	27n	[Gantt bar]											
4	Döntés a munkavédelmi oktatás tematikájáról	2012.05.15.	2012.05.15.	1n	[Gantt bar]											
5	Munkavédelmi oktatások módszertanának meghatározása	2012.04.09.	2012.05.30.	38n	[Gantt bar]											
6	Munkavédelmi oktatások megszervezése	2012.05.30.	2012.06.15.	13n	[Gantt bar]											
7	Munkavédelmi oktatások időrendje	2012.06.15.	2012.06.15.	1n	[Gantt bar]											
8	Munkavédelmi oktatások megtartása	2012.06.15.	2013.02.01.	166n	[Gantt bar]											
9	Munkavédelmi oktatások eredményességének értékelése	2012.06.15.	2013.02.15.	176n	[Gantt bar]											
10	Munkavédelmi felkészültségi célok teljesülési mértékének meghatározása	2013.03.07.	2013.03.07.	1n	[Gantt bar]											

14. ábra. A munkavédelmi oktatások fejlesztésének egy lehetséges GANTT diagramja<sup>25</sup>

A tervezett intézkedések, programok, projektek megvalósításával azonban még nem ér véget a kockázatértékelési folyamat.

### 3.6. A kockázatok kézben tartásának megfelelőség, fenntartottsága



15. ábra. A kockázatértékelés hatodik lépése. Ellenőrzés

<sup>25</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKT Budapest 2008 jegyzet 43. ábrájának felhasználásával



A kockázatokkal kapcsolatos intézkedésekkel, programokkal kapcsolatban fontos tisztázni, hogy hozták-e az elvárt eredményeket, valamint, hogy az eredmények biztosítása folyamatosan fenntartott-e?

A meghozott intézkedések fenntartottságát folyamatosan ellenőriznünk kell, illetve rendszeres időközönként szükséges felülvizsgálni kockázatértékelésünket is, követve a bekövetkező különböző változásokat annak érdekében, hogy az kockázatkezelési rendszerünk hatásossága állandó maradjon. (A szervezet működésében, technológiájában, eszközeiben bekövetkezett jelentős változások, illetve baleset vagy kvázi baleset – azaz olyan esemény, amely ugyan nem okozott semminemű sérülést, megbetegedést, károsodást, de okozhatott volna – esetén a kockázat rendkívüli felülvizsgálata szükséges).

A „jót és jól” filozófia érvényre juttatása érdekében szükséges ezt a folyamatos nyomon követést megvalósítani. Pld. egy gyorsan forgó alkatrész miatt a kollektív védelem prioritásának megfelelően védőburkolat felszerelését határozza el a munkáltató. Ez a felszerelt burkolat azonban az ott dolgozó munkatársat akadályozza a munkavégzésben. (Azaz nem megfelelően előkészített, eredményessége szempontjából rendkívül aggályos megoldáshoz folyamodott az adott szervezet vezetése.) A munkatárs a teljesítménye alapján kapja a munkabérét. Ezért a burkolatot leszereli, hogy ne akadályozza a több fizetés elérésben. Elegendő-e, ha ezt a hibát a kockázatértékelés legközelebbi felülvizsgálatakor állapítja meg a szervezet? Vagy a meghozott intézkedések, bevezetett szabályozások fenntartottságát is folyamatosan kell ellenőrizni?

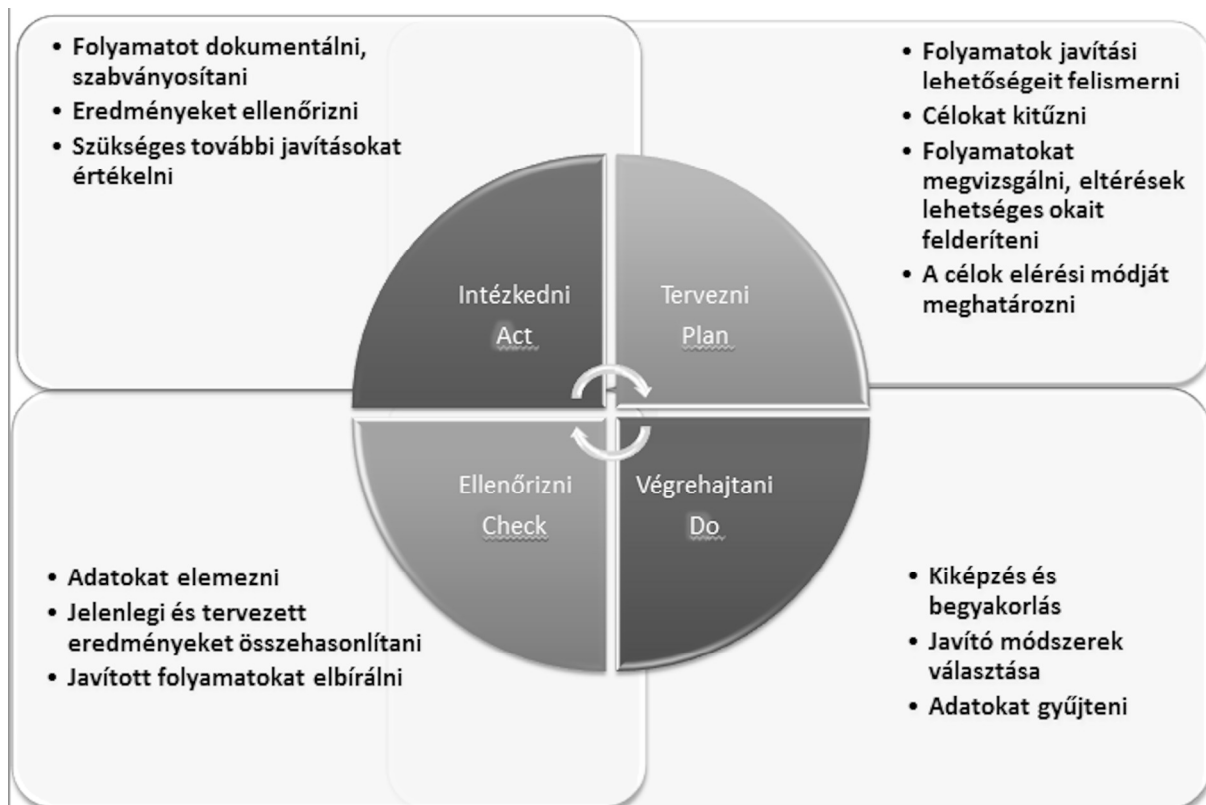
A szervezetnek gondoskodnia kell a bevezetett, megvalósított intézkedések, szabályozások megfelelőségének, és fenntartottságának ellenőrzéséről, a gyakorlat szükség szerinti értékeléséről.

## 4. A KOCKÁZATKEZELÉS HATÁSOSÁGÁNAK FOLYAMATOS FEJLESZTÉSE

A munkavédelem tárgya az ember egészsége és biztonsága. Az emberi élet vonatkozásában más stratégia, mint a „0” hiba stratégia nem elfogadható. A „0” hiba gyakorlati megvalósítása a munkavédelemben sem sikerül feltétlenül, azonban a törekvések iránya csak ez lehet.

Ez pedig minden szervezettől megköveteli a munkavédelmi teljesítmény folyamatosan javulását, a hatásosság növekedését. Azaz a folyamatos fejlesztés alapvető követelmény. „Hogyan lehetek holnap jobb, mint amilyen ma vagyok?” – a folyamatos fejlesztés alapkérdése.

### 4.1. A PDCA ciklus



16. ábra. A PDCA ciklus

A modell általánosan fogalmazza meg a folyamatos fejlesztést megvalósítani kívánó szervezetek feladatainak csoportjait.

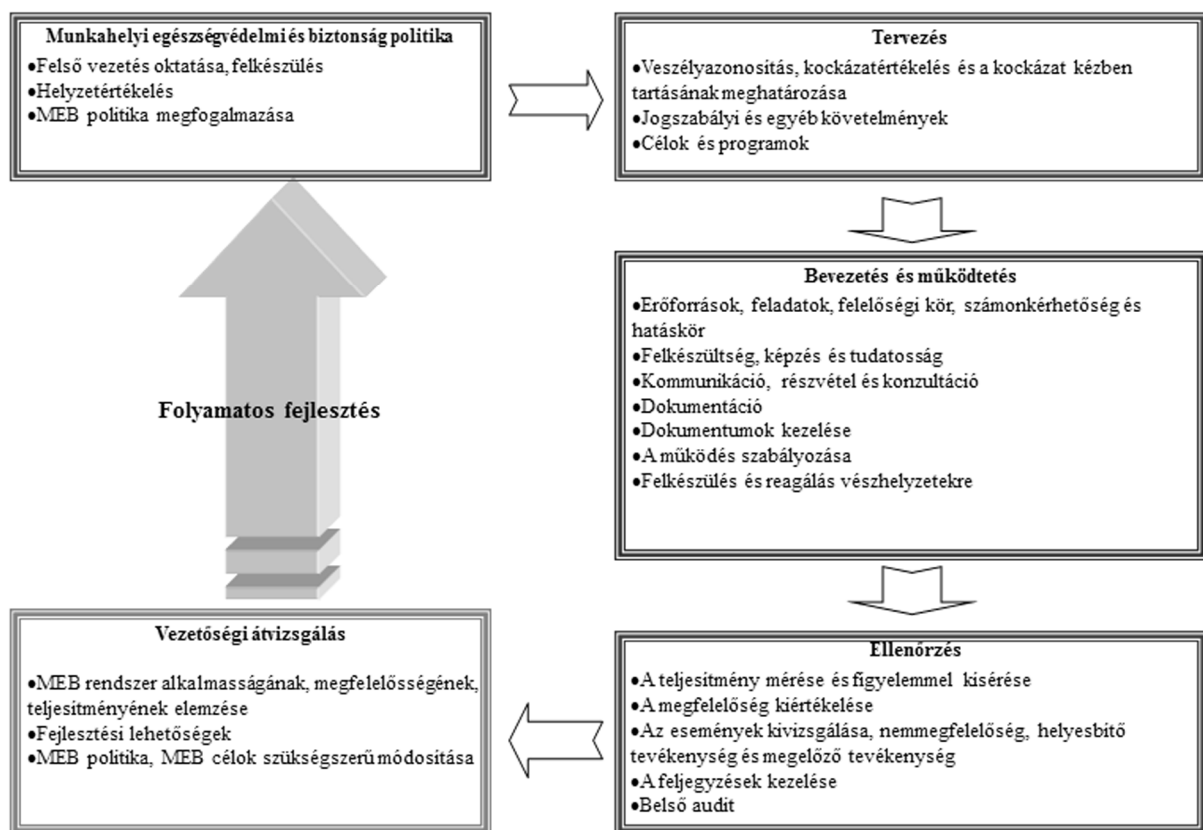
Ezen modell alapján született meg az MSZ 28001:2008 (OHSAS 18001:2007), az eredményes munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerekkel kapcsolatos követelményeket tartalmazó szabvány.

## 4.2. A MEBIR modell elemei

Az MSZ 28001:2008 szabvány alapvető célja olyan követelmények megfogalmazása a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerre vonatkozóan, melyek teljesítésével alkalmassá válik egy szervezet a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági kockázatainak ellenőrzésére, ez irányú teljesítményének javítására.

A szabvány alapvető célja, hogy alkalmazásával egy adott szervezet

- minimumra csökkentse a munkatársak és más érintettek veszélyét;
- javítsa a vállalati teljesítést, növelje a munkaidőalapot, csökkentse az elmaradt haszon nagyságát;
- segítsen a szervezetnek abban, hogy a piacon a róla kialakuló imázs tükrözze felelősség-tudatát.



17. ábra. A MEBIR modell elemei<sup>26</sup>

<sup>26</sup> MSZ 28001:2008 Bevezetés fejezete 1. ábrája alapján

A modell a PDCA ciklus elemeire épül.

A modell működése a veszélyek azonosítására, a kockázatok értékelésére és a kockázatok kézben tartásának meghatározására alapozódik.

A hatásos intézkedések meghozatalának szükséges, de nem elégséges feltétele a kockázatértékelés szakmailag korrekt és megalapozott elvégzése.

A szervezet munkavédelmi rendszerének teljesítőképességét alapvetően határozza meg, hogy milyen módon azonosítja, értékeli és kezeli a kockázatok legizgalmasabb fajtáját, a pszichoszociális kockázatokat.

## 5. Kockázatok<sup>27</sup>

„A veszélyek számos tényezőtől adódhatnak, ezért a kockázatértékelés során a munkáltató felelősségi körébe tartozó valamennyi vonatkozó tényezőt figyelembe kell venni. Ehhez nyújt támpontot a következő felsorolás, hangsúlyozni kell azonban, hogy az nem törekszik teljességre, csak tájékoztató jellegű.

Munkaeszközök használata során:

- Védelem nélküli forgó, mozgó alkatrészek.
- Anyagok vagy tárgyak elmozdulása (esés, gurulás, csúszás, összeomlás).
- Gépek, járművek mozgása (például emelőgépek, belső szállítás, belső és külső közlekedés).
- Tűz- és robbanásveszély (súrlódás, nyomástartó edények).
- Veszélyes felületek (éles, sorjás, egyenetlen felületek, szélek és sarkok, kiálló részek, forró vagy hideg felületek).

Munkavégzés és munkakörnyezet vonatkozásaiban:

- Személyek vagy tárgyak leesése.
- Magasban végzett munka.
- Mélyben végzett munka.
- Kényelmetlen mozdulatok vagy testhelyzet.
- Kézi anyagmozgatás.
- Szűk munkahely.
- Rendetlen, elhanyagolt munkahely.
- Megbotlás, megcsúszás, elesés.
- Rossz egyéni munkamódszer.
- Zárt terekben, tartályokban végzett munka.
- Változó munkahely.

Fizikai tényezők tekintetében:

- Villamos hálózatok és berendezések.
- Hordozható villamos munkaeszközök.
- Villamos földkábelek és légvezetékek.

---

<sup>27</sup> „A munkavédelmi felügyelet együttes útmutatása a munkahelyi kockázatértékelés végrehajtásához” (Munkaügyi Közlöny 2006/4. szám.) c. dokumentum alapján

- Elektromos zárlat, elektromosság okozta tűz vagy robbanás.
- Elektrosztatikus feltöltődés.
- Elektromágneses sugárzás vagy tér.
- Részecskesugárzás.
- Lézerek használata.
- Zaj, infra-, és ultrahang.
- Nem megfelelő munkahelyi világítás.
- Mechanikai rezgés (például kéziszerszámok, járművek).
- Forró vagy hideg anyagok, tárgyak, közegek.
- Nyomás alatti közegek (például sűrített gázok, gőzök).
- Emberek, állatok mozgása, támadása.

Biológiai tényezők viszonylatában:

- Mikroorganizmusok.
- Baktériumok és hasonló organizmusok.
- Vírusok.
- Paraziták.
- Gombák.

Veszélyes anyagok, környezet és klíma tekintetében:

- Oxigénhiány.
- Veszélyes anyagok (belélegzése, lenyelése, bőrön át való felszívódása).
- Gyúlékony, robbanékony és oxidáló anyagok.
- Maró anyagok.
- Instabil vagy erősen reakcióképes anyagok.
- Allergizáló anyagok.
- Fertőző anyagok.
- Rákkeltő, mutagén, teratogén, utódkárosító anyagok.
- Nem megfelelő munkahelyi klíma (hőmérséklet, páratartalom, légmozgás).
- Szennyezett munkahelyi levegő (gázok, gőzök, aeroszolok, porok).
- Túlnyomás alatt vagy kis nyomásban végzett munka.
- Kedvezőtlen időjárási feltételek.
- Vízen vagy víz alatt végzett munka.

Fiziológiai, idegrendszeri és pszichés tényezők:

- Nehéz testi munka.
- Nagy koncentrációt igénylő munka.
- Túl intenzív vagy egyhangú munka.
- Éjszakai munka.
- Egyedül vagy elszigetelten végzett munka.
- Személyek fenyegetése, támadása (erőszak).
- A feladatok, munkafolyamatok vagy munkavégzés szervezési hiányossága, összehangolatlansága, tisztázatlansága vagy áttekinthetlensége, túl sok vagy túl kevés információ.
- Emberi kapcsolati tényezők (például kiszolgáltatottság, tévedések, rosszindulat, passzív dohányzás, szexuális zaklatás).

Egyéb tényezők, melyeket figyelembe szükséges venni:

- Oktatás hiánya vagy nem megfelelő végrehajtása.
- Üzemeltetési dokumentáció hiánya vagy hiányossága.
- Egészségügyi vizsgálat hiánya.
- Műszaki tartalmú időszakos felülvizsgálat hiánya vagy hiányossága.
- Elsősegélynyújtás hiányossága.”

## 6. PSZICHOSZOCIÁLIS KOCKÁZATOK



18. ábra. Munch: Sikoly

„Edvard Munch (1863–1944) norvég festő 1893-ban alkotta meg Sikoly című képét. „Hallom a természet kiáltását” – mondta erről a képeről a festő. A kép azt próbálja érzékeltetni, hogyan formálja át érzéki benyomásainkat egy váratlan izgalom. Minden vonal a kiáltó fej felé mutat. A beesett arc, a merev szemek halálfejet idéznek. Valami iszonyatos történhetett, és a kép annál nyugtalanítóbb, mivel soha nem tudhatjuk meg, mit jelenthetett a kiáltás. Ez az 1890-es években keletkezett alkotás mintegy lezárja a nagy ipari forradalom 19. századát, s egyben bevezeti a 20. századot”.<sup>28</sup>

Az idézetben felbukkan a nagy ipari forradalom (a munka világában bekövetkező jelentős változások időszaka), a természet kiáltása (a munka világának és a benne tevékenykedő emberek össze nem illéséből fakadó feszültségek által gerjesztett segélykérés), az érzéki benyomások változásai (mintegy az igénybevétel módosulásának a jelei) egyaránt.

A megterhelés és igénybevétel dinamikus egyensúlyának felbomlása a munka világában rejlő legnagyobb kockázat.

A munkavégzés, a munkakörnyezet bizonyos objektív jellemzőkkel bír. Ezek a jellemzők aktív szereplői a „megterhelésnek”, amelyekkel a munkatársaknak (alkalmazottak, közvetlen munkahelyi vezetők, középvezetők, menedzsment, stb.) folyamatosan kell megbirkóznuk.

<sup>28</sup> <http://hu.wikipedia.org/wiki/Expresszionizmus> (letöltve: 2012.03.01.)

Ezek a megterhelések igénybe veszik a szervezetüket. Az emberi szervezet különbözőségéből következik, hogy ugyanolyan mértékű és összetételű megterhelés egyénenként más és más igénybevételként fog megjelenni. Lesz olyan, akinek nem okoz gondot a munkatevékenység ellátása, míg néhányuk szinte belebetegszik a munkavégzésbe. *(Megjegyzésünk: Az ún. amerikai stílusú irodákban – egy légtérben akár százas nagyságrendű munkavállaló tevékenykedik, egy-egy kis papír, vagy üveg, esetleg furnérlemez paravánnal elválasztva egymástól – mindig találhatóak olyan kollégák, akik szerint ilyen jó munkahelyük még nem volt. Ez tele van étellel, itt mindig történik valami, ez lélegzik, nagyszerű ilyen helyen dolgozni. És lesznek olyan munkatársak is, akik egy bizonyos ideig tartó erőlködést követően kidőlnek a sorból, az orvosi, pszichológusi, vagy a pszichiátriai rendelőben találkozhatunk majd velük, mivel az adott körülmények között egyszerűen képtelenek voltak munkájukat elvégezni.)*

A pszichoszociális kockázatokkal kapcsolatban a munkavédelmi törvény 87. § 1/H pontjában az alábbi meghatározás olvasható:

„Pszichoszociális kockázat: a munkavállalót a munkahelyen 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 munkateljesítményt, a minőséget, a munkavégzés biztonságát alapvetően befolyásolja a munkavállaló, a vezető mentális állapota. Egy vállalat eredményessége hosszú távon akkor biztosítható, ha egy szervezet szervezeti egységei, a szervezeti egységekben a munkatársi csoportok, a csoportokban a munkatársak egyéni teljesítménye folyamatosan fejleszhető, növelhető. Ebben alapvetően érdekelt az egyén és az adott szervezet egésze egyaránt.

A megfelelő állapot megteremtésében és fenntartásában ez a viszonyosság az egyén és a szervezet között szintén fennáll.

A szervezet versenyképessége, eredményessége szempontjából kulcsfontosságú mentális egészségért, annak megőrzéséért, fejlesztéséért aktivitást fejthet ki az egyén, és aktivitást fejthet ki a szervezet is. Ebben a kérdésben az hatásos együttműködés, a partnerség valóban létkérdés, hiszen a megterhelés és az igénybevétel dinamikus egyensúlyának megteremtése érdekében a hangsúly nem azon van, hogy külön-külön valamit csináljanak az érintett felek, hanem azon, hogy együttműködve, az erőforrásokat, a lehetőségeket egyesítve a szinergia elérésével tényleges eredmények szülessenek.

Az egyén magatartásának, a vállalat belső működésének összehangolása, a változás hatásos menedzselése teremtheti meg a tartós mentális egészségmegőrzés, a folyamatos egészségfejlesztés alapvető feltételeit.

A mentális egészség egyik legismertebb és legmeghatározóbb kockázata a stressz<sup>2930</sup>.

Általában nem sokan tudják, hogy a stressz fogalma a 30-as években Selye János kutatói munkássága nyomán vált ismertté a pszichológiai szakirodalomban.

---

<sup>29</sup> Dr. Virág László: Stressz a munkahelyeken? – 2009 (Dosszié MBT 2009/1) került felhasználásra a következő bekezdésekben

<sup>30</sup> Prof. Dr. Ungváry György: A munkahelyi stressz megelőzése – stresszmonitor (Foglalkozás-egészségügy 2009/2) felhasználásával kerültek megfogalmazásra a következő bekezdések



A köznyelvben a stressz mindennapi használtban lévő, közhasználatú fogalom. Napjainkban a stressz kifejezést a legáltalánosabb értelemben használják: az ember és környezete közötti kölcsönhatás folyamatában az újszerű, magatartási választ igénylő helyzeteket nevezzük stresszhelyzetnek.

A munka világában a munkavégzéssel összefüggésben, a mentális egészség szempontjából a stressz szűkebb meghatározásával szükséges foglalkozni. Szűkebb értelemben csak azok a helyzetek minősülnek stresszhelyzetnek, amelyeket egyéni aktivitással kontrollálhatnak, megoldhatatlannak bizonyulnak.

Azaz a stresszt, mint fogalmat értelmezhetjük úgy, mint a saját, rendelkezésünkre álló erőforrásaink és az adott helyzetünk, munkahelyünk követelményei közötti deficitet, különbséget, össze nem illést.

Az emberi szervezet alkalmazkodóképességétől függ, hogy stressz hatása milyen lesz. Ezért természetes, hogy egyéni különbségek tapasztalhatóak különböző embereknél ugyanabban a szituáció miatt adott stressz-válaszaikban. Ezért tapasztalhatjuk, hogy ugyanazok a munkakörülmények például az egyik munkavállalónak tökéletesen megfelelnek, míg a másik egyszerűen nem képes elviselni.

A pszichoszociális kockázatértékelés megtervezésénél ezért szükséges mind a megterhelés, mind az igénybevétel jellemzőire fókuszálni. Azaz szükséges a kockázatértékelési folyamatba a kockázatértékelés objektív és szubjektív szegmenseit egyaránt beépíteni.

## 6.1. Munkával összefüggő stressz<sup>31</sup>

A munkával összefüggő stressz (MÖS) ezek szerint az alábbiak szerint határozható meg: „Munkával összefüggésben akkor jelentkezik stressz, amikor a munkakörnyezet követelményei meghaladják a munkavállaló azon képességét, hogy ezeket a követelményeket teljesítse.”<sup>32</sup>

Az Európai Unióban a munkával összefüggő stressz (MÖS) jelenti – a hátfájás után – a munkával összefüggő második leggyakoribb egészségügyi problémát, amely az EU munkavállalóinak 28%-át érinti.

A MÖS-t sokrétű veszélyek válhatnak ki:

1. a munka jellege, szervezése, irányítása (magas elvárások, időhiány, teljesíthetetlen határidők, alacsony szintű ellenőrzés, megfélemlítés, erőszakoskodás, stb.) (pszichoszociális veszélyek);
2. zaj, hőmérséklet, stb. (fizikai okok);
3. elvileg minden stresszorral válhat, ami az egyén számára annyira megterhelő, hogy megoldhatatlan helyzetet teremtsen. A stresszt előidéző tényezők rendkívül különbözőek lehetnek (ér-

---

<sup>31</sup> Európai Munkahelyi Biztonsági és egészségvédelmi Ügynökség FACTS 22 A munkával összefüggő stressz kiadvány felhasználásával

<sup>32</sup> Ld. hivatkozott kiadvány

zelmi veszteségek, katasztrófák, hosszan tartó megterhelések, élethelyzet változások, egyéb erős kémiai, fizikai ingerek), mégis közel azonos biológiai stresszt váltanak ki az emberben.

A stressz nem betegség! De: „Ha a lélek nem bírja a terhet, akkor átadja a testnek.”<sup>33</sup>

Az intenzív, sokáig, folyamatosan fennálló stressz szellemi és fizikai megbetegedésekhez, egészségkárosodásokhoz vezethet.

Az egyénre ható külső hatások összességét nevezzük stresszoroknak, ezekre kell az emberi szervezetnek a megfelelő válaszokat megadnia.

### **6.1.1. Munkafeladathoz köthető stresszorok<sup>34</sup>**

- A munkafeladat mennyiségi terhelése: túl sok vagy túl kevés munka.
- A munkafeladat minőségi terhelése (minőségi túlterhelés: nagyon bonyolult, összetett feladatok, minőségi alulterhelés: monoton feladatok, ismétlődő rutin mozdulatok, stb.).
- A munkafeladat intenzitási követelményei: határidők, időkeretek, stb.
- Munkafeltételek. Fontos, hogy a munkafeladat elvégzéséhez szükséges feltételrendszer adott legyen. (Pld. alkalmatlan munkaeszközök, megbízhatatlan működésű berendezések, a hatásos munkavégzéshez szükséges döntéseket ki hozhatja meg – munkavállaló önállóan, vagy rajta kívül álló személyek hozzák, a munkarend, stb.).
- A munka elemeinek változása. (Munkafeladat, munkaeszközök, munkával kapcsolatos követelmények, értékelési kritériumok, ösztönző- és szankcionáló rendszer, stb.)
- A technika fejlődése, a fejlődés üteme. (Folyamatos felkészültségbeli deficit, önképzési, képzési feszítések, stb.)

### **6.1.2. Munkakörnyezethez köthető stresszorok**

- A fizikai környezet elemei
  - Zaj [hangnyomásszint (dB), frekvenciaszint (Hz), időbeli lefolyás jellemzői: állandó zaj, változó zaj, fluktuáló zaj, intermittáló zaj, impulzív zaj, impakt zaj]
  - Klíma (hőmérséklet, légmozgás, páratartalom, sugárzó hő)
  - Megvilágítás
  - Levegő minőség (összetétel, por, aeroszol, gázok, gőzök, stb.)
  - Munkavégzés helyigénye (szűk, elégtelen, ergonómiai szempontok figyelmen kívül hagyása, stb.)

### **6.1.3. Szervezeti hierarchiában elfoglalt hely, szerep**

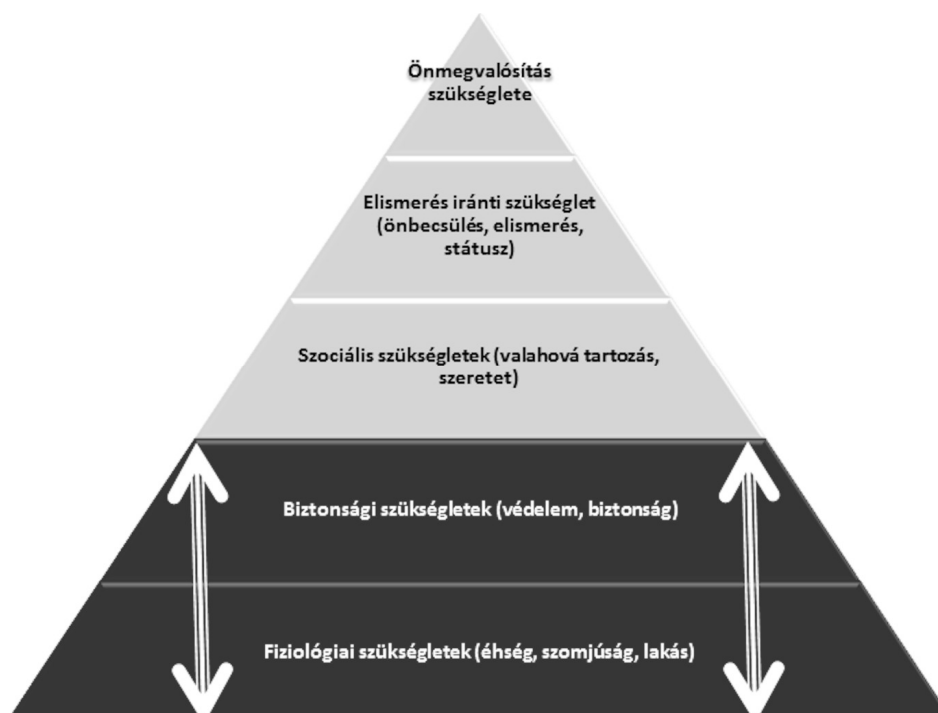
- Munkatársak szintjén
  - Feladat-, felelősség- és hatáskör inkonzisztencia
  - Szerep konfliktus: bizonyos munkafeladatokkal kapcsolatos követelmények ellene hatnak más munkafeladatra vonatkozó követelményeknek való megfelelésnek
  - Felelősség értékekért, emberekért: nagy felelősség, döntések más emberekre vonatkozóan, amelyek befolyásolják egzisztenciájukat, életüket, jövőjüket; nincs felelősség – minden döntést más hoz meg helyettem – , stb.

<sup>33</sup> Dr. Felszeghi Sára Ph.D. 23. Ergonómiai Nyári Egyetem, Győr, 2009.07.01. „Pszicho-szociális kóroki tényezők: a foglalkozás-egészségügy feladatai” című előadása

<sup>34</sup> Juhász Ágnes – Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés, Oktatási segédanyag, Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés, Budapest, 2002 alapján

- Az egyéni karrier kilátásai: kiszámíthatatlan, túl lassú előreléptetési kilátások, túl gyors előléptetési kilátások, stb.
- Szervezeti egységek, embercsoportok szintjén
  - Kohézió hiánya: egymás támogatása helyett egymás ellen
  - Munkatársi kapcsolatok nem-megfelelősége
  - Csoporton belüli
    - Pszichoterror (konfliktus, mely más típusú konfliktusok eredményeként generálódik)
  - Hierarchiából következő kapcsolatok (horizontális és vertikális kapcsolatok tartalma, minősége)
- Szervezeti szinten
  - Szervezeti kultúra (a szervezeti kultúra és az egyén motivációs jellemzőinek harmóniája, avagy diszharmóniája)
    - hatalomkultúra
    - szerepkultúra
    - feladatcultúra
    - személyi kultúra
  - Szervezetben belüli konfliktusok (Moore szerint)
  - Kapcsolati konfliktusok
    - Erős érzelmek
    - Téves észlelések, sztereotípiák
    - Kommunikációs zavarok
    - Sorozatos negatív viselkedés okoznak
  - Értékkonfliktusok
    - A gondolatokat, a viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők
    - Az elérendő célokhoz eltérő érdekek kapcsolódnak
    - Különböző a szereplők életfelfogása, vallása stb.
  - Információs eredetű konfliktusok
    - Az információhiány
    - Téves információk
    - A vélemények eltérése abban, hogy mi a fontos információ
    - Az információ eltérő értelmezése
    - Az értékelés eltérő volta
  - Strukturális konfliktusok
    - A források egyenlőtlen elosztása
    - Az egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek
    - Az egyenlőtlen hatalmi viszonyok
    - A földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják a kooperációt
    - Időhiány
  - Érdekkonfliktusok
    - Az egymással ténylegesen szemben álló, vagy – a szereplők felfogása szerint – ellentétben álló érdekek
  - Szervezeti légkör
  - Vezetési stílusok
  - Ellenőrzési kritériumok, rendszerek

- Technológia
- Humánerőforrás biztosításának rendszere (munkaszerződés, bér, határozott vagy határozatlan idejű munkaszerződés, felmondás feltételei, stb.)
- Munkavégzéssel nem összefüggő, szervezeten kívülről kapott stresszorok
  - Családi háttér
    - Családon belüli kapcsolatok
    - Család egzisztenciális helyzete (anyagi problémák, anyagi fenyegetések, túl munka vállalásának feszítése, stb.)
    - Család lehetőségei és a munkarend közötti feszültségek (egyszobás lakásban lakó családtagok közül az egyik családtag folyamatos munkarendben dolgozik, stb.)
    - Család és a környezet kapcsolata: lakókörnyezetben lakóktól eltérő etnikum, vallás, értékrend, életmód, stb.
  - Családi és a munkahelyi feladatok összeegyeztetésének problémái: beteg családtag ápolása, gyermekek logisztikája, stb.
  - Egyéni értékek és a szervezet által képviselt értékek közötti inkonzisztencia (pl. a munkavállalónak a szervezet érdekében a vevői reklamáció kezelése során rendszeresen hazudnia kell)
  - Társadalmi kapcsolatok megszűnése, kirekesztődés (speciális munkakörök sajátossága lehet, pld. adóellenőr, stb.)
  - Gyökértelenség, a lakóhely vagy a munkavégzés helyszínének gyakori változása
  - Munkahely megközelítésének problémái: közlekedés, vasúti vonalak megszűnése, autóbusz kiszámíthatatlansága, személygépkocsi használat időigénye, stb.
  - Lakókörnyezet jellemzői: városi, falusi, tanyasi feltételek különbözősége, lakókörnyezeti stresszorok jellemzői



19. ábra. A Maslow féle szükséglet hierarchia piramisa

(Megjegyzés: A pszichoszociális kockázatértékelési folyamatban nem szabad megfeledkezni a szükséglethierarchiáról. A kielégítetlen hierarchiai szintek pszichoszociális kockázatok forrásai.)

- Speciális jellemzőkkel rendelkező csoportokra ható stresszorok (nők, fogyatékosokkal élők, idősödő munkavállalók, fiatalok, terhes nők, vezetők, migráns munkavállalók, mászókát vállalók, stb.)
  - Szexuális zaklatás
  - Munka és a család: nők családon belül betöltött szerepe, a férfiak családon belül betöltött szerepe, stb.
  - Családtól távoli munkahely: nem biztosítható a családdal való személyes kapcsolat vagy csak igen nagy időközönként, pld. külföldön végzett munka, ország távoli sarkában végzett munka, stb.
  - Kirekesztés: etnikai kisebbséghez való tartozás, a többségtől eltérő szexuális magatartást vállaló munkatársak, stb.

A munkával összefüggő stresszorok erős, folyamatos vagy ismétlődő jelenléte foglalkozási megbetegedéshez vezethet.

Az Mvt. 87. § 1/D pontja szerint: „Foglalkozási megbetegedés: a munkavégzés, a foglalkozás gyakorlása közben bekövetkezett olyan heveny és idült, valamint a foglalkozás gyakorlását követően megjelenő vagy kialakuló idült egészségkárosodás, amely:

a) a munkavégzéssel, a foglalkozással kapcsolatos, a munkavégzés, a munkafolyamat során előforduló fizikai, kémiai, biológiai, pszichoszociális és ergonómiai kóroki tényezőkre vezethető vissza, illetve

b) a munkavállalónak az optimálisnál nagyobb vagy kisebb igénybevételének a következménye.”

Idült: hosszan tartó ([www.idegen-szavak.hu](http://www.idegen-szavak.hu))

Heveny: gyorsan lezajló, viszonylag rövid ideig tartó kórfolyamat, függetlenül annak kimenetétől ([www.kislexikon.hu](http://www.kislexikon.hu))

Bár sokáig sokan lebecsülték, ma már nem vitatják a pszichoszociális kockázati okokra visszavezethető megbetegedések jelentőségét.

Néhány kutatási eredmény is alátámasztja a kéréskör fontosságát.

Karolinska Egyetem (Svédország) 3500 fő bevonásával vizsgálta a munkahelyi stressz egyénekre gyakorolt hatását. Ennek a vizsgálatnak a keretei között többek között megállapították, hogy

- a szoros határidőre megkövetelt és elvégzett munkát követő napon hatszorosára nőtt a szívroham veszélye,
- sorozatos munkahelyi konfliktusok következtében 80%-kal nőtt a betegségek valószínűsége a férfiaknál.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Dr. Felszeghi Sára Ph.D. 23. Ergonómiai Nyári Egyetem, Győr, 2009.07.01. „Pszicho-szociális kóroki tényezők: a foglalkozás-egészségügy feladatai” című előadása alapján

## **6.2. Pszichoszociális kockázatértékelés jogszabályi háttere**

A munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről szóló 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet 5. számú melléklete tartalmazza a fokozott pszichés terhelésekkel járó tevékenységek jogszabályban rögzített meghatározásait.

### **6.2.1. Fokozott pszichés terheléssel járó tevékenységek**

1. Különösen nagy felelősség viselése emberekért, anyagi értékekért.
2. Döntés szükségessége
  - a) nehezen áttekinthető helyzetben,
  - b) új helyzetekben,
  - c) hiányos információk alapján,
  - d) ellentmondó információk alapján,
  - e) bonyolult szabályok, összefüggések utasítások alapján,
  - f) egymást gyorsan követő problémákban.
3. Alkotó szellemi tevékenység
  - a) zavaró ingerek környezetében,
  - b) különösen bonyolult szabályok, utasítások alapján.
4. Rutin szellemi munka
  - a) időkénszer viszonyai között,
  - b) rövid idejű, egyszerű feladat változtatás nélküli állandó ismétlésével,
  - c) tartósan szükséges akaratlagos figyelemmel.
5. Különböző munkaeszközök, technológiai folyamatok pontos, gyors változtatása időkénszer vagy különleges figyelmi követelmény, illetve fokozott felelősség eseteiben.
6. Képernyős munkahelyeken történő munkavégzés.
7. Emberekkel foglalkozás kötelezettsége konfliktusveszélyes helyzetben.
8. Testi, érzékszervi, értelmi, beszéd- és más fogyatékos személyek nevelési-oktatási, ápolási-gondozási, rehabilitációs intézményeiben, javító intézetekben nevelési, oktatási tevékenységet végzők.
9. Szakképzett ápolói munkát végzők elmeosztályokon, elme-szociális otthonokban, súlyos fogyatékosok szociális intézményeiben, szociális otthonok munkavállalói, traumatológiai, intenzív osztályokon, krónikus és baleseti belgyógyászati osztályokon (öngyilkossági kísérletet tett betegeket ellátó osztályokon), onkológiai osztályokon, detoxikálóokban, krónikus elme-gyógyászati osztályokon, valamint drogambulancián, illetve -osztályokon.

### **6.2.2. A pszichoszociális kóroki tényezők hatásának kitett munkavállalók**

33/1998. (VI. 24.) NM rendelet 6. számú melléklete rögzíti a pszichoszociális kóroki tényezők hatásának kitett munkavállalók jellemzőit. A rendelet ezeket így összegzi:

1. A gazdálkodó szervezet hierarchizáltságából, belső kapcsolatrendszeréből adódó konfliktusszituációk érintettjei.

2. Családtól távol, országon belül vagy kívül tartósan munkát végzők, a túlmunka esetenkénti igényével, rendszertelen étkezési, komfortot nélkülöző pihenési lehetőséggel.
3. Hajléktalan munkavállalók.
4. Külföldről áttelepült munkavállalók, az áttelepülést követő első 2 évben.
5. Állami gondozásból kikerült, munkába állt személyek, a munkába állást követő 3 évben.

### **6.3. A pszichoszociális kockázatok speciális jellemzői**

A pszichoszociális kockázatok három speciális jellemzővel rendelkeznek. Ezek olyan súlyú sajátosságok, amelyek a munkavédelmi kommunikációba beépülve, új alapokra helyezhetik a munkavédelmi szakma helyét, szerepét a magyar gazdaságban.

A pszichoszociális kockázatok

- közvetlenül befolyásolják az adott szervezet versenyképességét,
- kezelésük történhet a „csökkentés” és a „növelés” irányai szerint egyaránt,
- értékelési folyamatában lehetőség szerint „szóba kell állni” valamennyi munkavállalóval (valamennyivel, azaz a legfelső vezetéstől kezdve a közvetlen munkahelyi vezetőkön át a beosztott munkatársak teljes állományáig).

#### **6.3.1. A pszichoszociális kockázatok és a versenyképesség**

A munkavédelemmel kapcsolatos kommunikációban sokan végső érvként a jogszabályok felemlítését használják. Ennek eredményeként generálódhatott az a helyzet, hogy a munka világában a munkavédelmet adminisztratív teherként határozzák meg napjainkban.

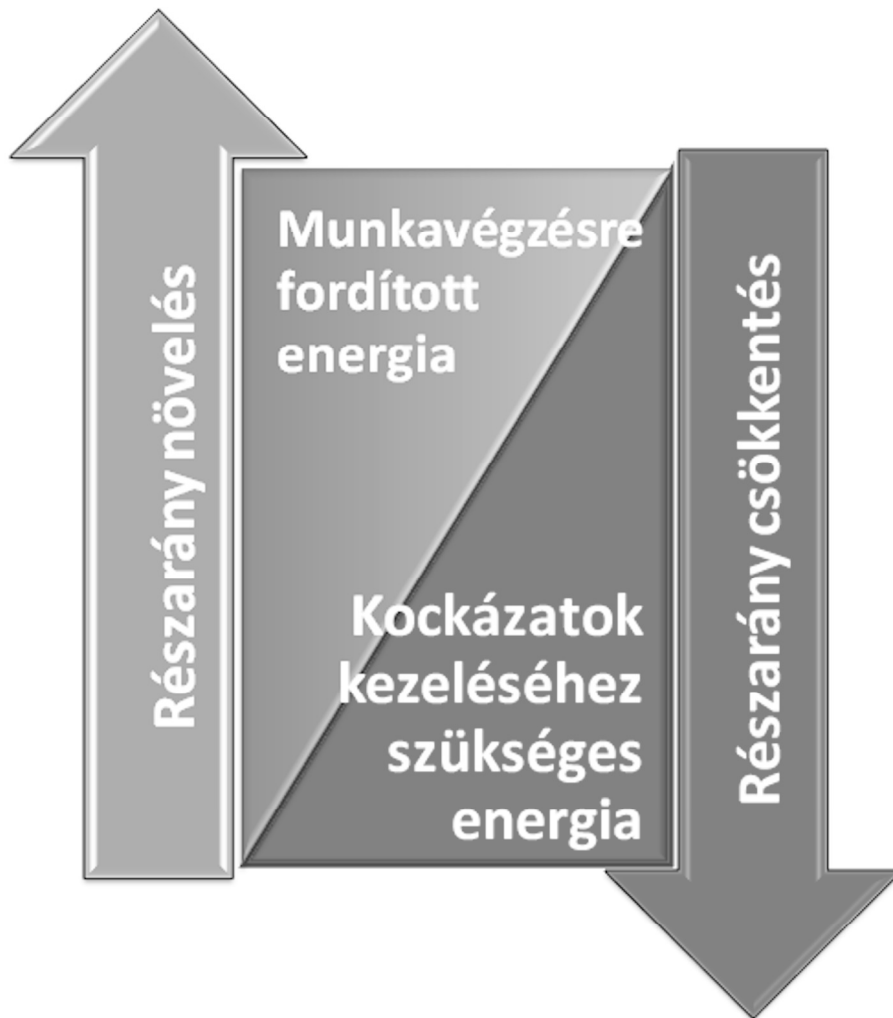
A szervezetek versenyképességének növelése érdekében került Japánban a Toyoda család és Taichi Ohno aktív szerepvállalásával kifejlesztésre a lean nevű szervezetvezetési filozófia.

A lean<sup>36</sup> (eredeti jelentése: karcsú) vállalatirányítási rendszer, amelynek célja, hogy a vállalat minél gazdaságosabban állítsa elő a termékeit, szolgáltatásait. A lean vállalat a tevékenységeit elsősorban az alapján alakítja ki, hogy a vevő számára mi az érték. Ami a vevő számára nem teremt értéket, amiért a vevő nem fizet, azt a lean veszteségnek (pazarlásnak) tekinti, és a munkafolyamatok hatékonyságát ezeknek a veszteségeknek a megszüntetésével, vagy minimálisra csökkentésével növeli.

A veszteségek számbavételekor a humán erőforrás veszteségei is értelemszerűen a vizsgálat fókuszába kerülnek. ugyanis amennyiben az adott szervezetben a pszichoszociális kockázatok a szervezet nem kezeli, úgy azt a munkavállalók igyekeznek, illetve kénytelenek saját maguk kezelni. Ez az egyéni kezelés energiákat von el a munkavégzéstől.

---

<sup>36</sup> <http://hu.wikipedia.org/wiki/Lean> (Letöltve: 2012.02.26.)



20. ábra. A humánerőforrás energiamérlege<sup>37</sup>

A szervezet pszichoszociális kockázatok kezelése terén kifejtett aktivitásával és eredményességével növeli az egyének munkavégzésre fordítható erőforrásait.

Amennyiben elemezzük a különböző lean elemeket abból a szempontból, hogy vajon milyen kapcsolat lehet a vevők által meg nem fizetett (veszteséget okozó) szervezeti tevékenységek és a pszichoszociális kockázatok között, akkor nagyon messzire vezető megállapításokat tehetünk.

<sup>37</sup> Kapás Zsolt: Pszichoszociális kockázatok, értékelésük, eredményes kezelésük. Előadás anyag 33. dia alapján (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Közlekedésmérnöki és Járműmérnöki Kar Munkavédelmi Továbbképző Központ munkavédelmi szakmérnök szakirányú továbbképzés)



Veszteségfajta	Veszteség leírása	Kapcsolat a pszichoszociális kockázatokkal
Túltermelés	A termék, szolgáltatás, információ a szükségesnél nagyobb mennyiségben kerül létrehozásra.	Pszichoszociális kockázatokat növeli, azok körét bővíti.
Felesleges készletek	További feldolgozásra (megmunkálás, döntés, engedélyezés, intézkedés, stb.) váró anyag, adat, dokumentum, folyamat, stb.	Pszichoszociális kockázatokat növeli, azok körét bővíti. (alacsony-, illetve a szűk keresztmetszetekben fizikai, pszichés túlterhelések jelennek meg).
Várákozás	A tevékenység végrehajtása akadályozva van, és ez alatt a szükséges tevékenységek nem kerülnek elvégzésre.	Pszichoszociális kockázatokat növeli, azok körét bővíti. (pl. teljesítménybérezés, teljesítménykényszer esetén)
Felesleges mozgás	Az ember minden olyan mozgása, amely a darabok/eszközök/információk mozgatására irányul, és amely a külső és/vagy belső vevő számára nem teremt értéket.	Fizikai kockázatokot növeli, pszichoszociális kockázatok körét bővíti. (Fáradtság, túlterhelés, stb.)
Nem ergonomikus munka	A munkavállalóhoz nem, illetve rosszul illesztett munkafolyamatok.	Fizikai kockázatokot növeli, pszichoszociális kockázatok körét bővíti.
Felesleges tevékenység	Minden olyan tevékenység, amely nem járul hozzá a vevő által elismert és elvárt használati érték megteremtéséhez.	Fizikai kockázatokot növeli, pszichoszociális kockázatok körét bővíti.

21. ábra. A lean által kutatott veszteségfajták és a pszichoszociális kockázatok közötti összefüggések I.<sup>38</sup>

A 20. ábra rávilágít arra, hogy a veszteségek, illetve bizonyos pszichoszociális között kölcsönösen egy-egy értelmű megfeleltetés érhető tetten.

<sup>38</sup> Kapás Zsolt: Pszichoszociális kockázatok, értékelésük, eredményes kezelésük. Előadás anyag 34. diájának felhasználásával (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Közlekedésmérnöki és Járműmérnöki Kar Munkavédelmi Továbbképző Központ munkavédelmi szakmérnök szakirányú továbbképzés)

<b>Veszteségfajta</b>	<b>Veszteség leírása</b>	<b>Kapcsolat a pszichoszociális kockázatokkal</b>
<b>Rossz kommunikáció</b>	<b>Adatok dokumentumok továbbítása olyan formában, amelyben azok egyáltalán nem használhatóak, illetve az célszemély számára nem bírnak értékkel, feleslegesek.</b>	<b>Pszichoszociális kockázatok növeli, azok körét bővíti. (Hiedelmek, pletykák, pszichoterror, stb.)</b>
<b>Hiba, javítás</b>	<b>Hibás termék vagy szolgáltatás előállítása illetve kijavítása.</b>	<b>Meglévő, növekvő, bővülő kockázatok eredménye.</b>
<b>Kihasztnátlan emberi tudás</b>	<b>Az emberek tudása, ötleteik, javaslataik, kezdeményezéseik, aktivitásuk nem kerül fel-, illetve kihasználásra.</b>	<b>Pszichoszociális kockázatok növeli, azok körét bővíti.</b>
<b>Szabályozatlanság, kiszámíthatatlanság</b>	<b>Hiányos, nem teljes körű, illetve rossz szabályozás.</b>	<b>Pszichoszociális kockázatok növeli, azok körét bővíti. (Bizonytalanság, értéknélküliség, stb.)</b>
<b>Túlterheltség, túlterhelés</b>	<b>A standard munka hiánya, mennyiségben, intenzitásban túlterhelt munkavállalók, gépek és berendezések.</b>	<b>Fizikai kockázatok növeli, pszichoszociális kockázatok körét bővíti.</b>

22. ábra. A lean által kutatott veszteségfajták és a pszichoszociális kockázatok közötti összefüggések II.<sup>39</sup>

Amennyiben a pszichoszociális kockázatértékelést megfelelő mélységben és alaposággal végezzük el, úgy lényegében olyan veszteségforrásokat tárhatunk fel a szervezet működésében, amelyek likvidálásával jobbá tehetjük holnapi működésünket annál, mint amilyen tegnap, illetve ma volt.

Ebben az esetben is lényeges a munkavédelem szempontjából rögzíteni:

„Nem azért kell jó munkavédelmet csinálni, mert jogszabály van rá, hanem azért van rá jogszabály, mert érdemes a munkavédelmet jól csinálni.”

### 6.3.2. Csökkenteni? Növelni?

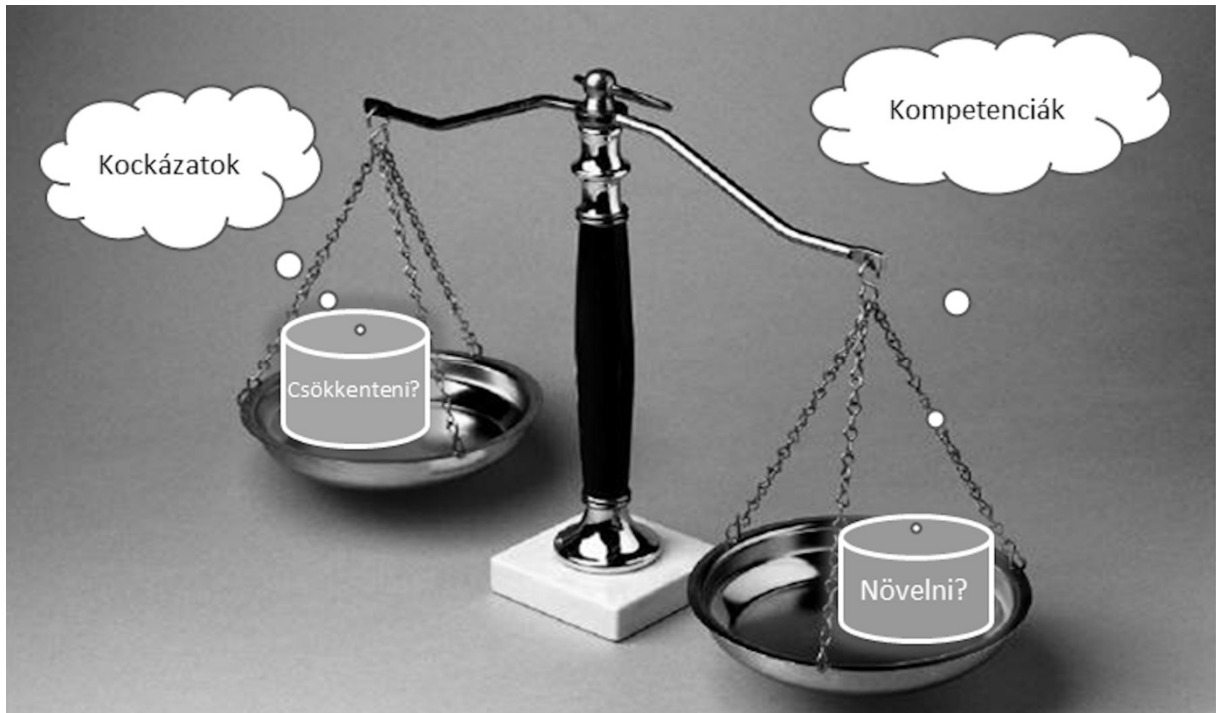
A hatásos kockázatkezelés a pszichoszociális kockázatok esetében ki kell, hogy terjedjen

- a megterhelések csökkentésére,
- az egyén megbirkózási képességének növelésére,

<sup>39</sup> Kapás Zsolt: Pszichoszociális kockázatok, értékelésük, eredményes kezelésük. Előadás anyag 35. diájának felhasználásával (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Közlekedésmérnöki és Járműmérnöki Kar Munkavédelmi Továbbképző Központ munkavédelmi szakmérnök szakirányú továbbképzés)

- a megterhelések csökkentésének és a megbirkózási képesség növelésének együttes alkalmazása lehetőségeinek kihasználására.

A stresszorok nagyságának, erejének csökkentése a szervezet számára alapvető kötelezettség.

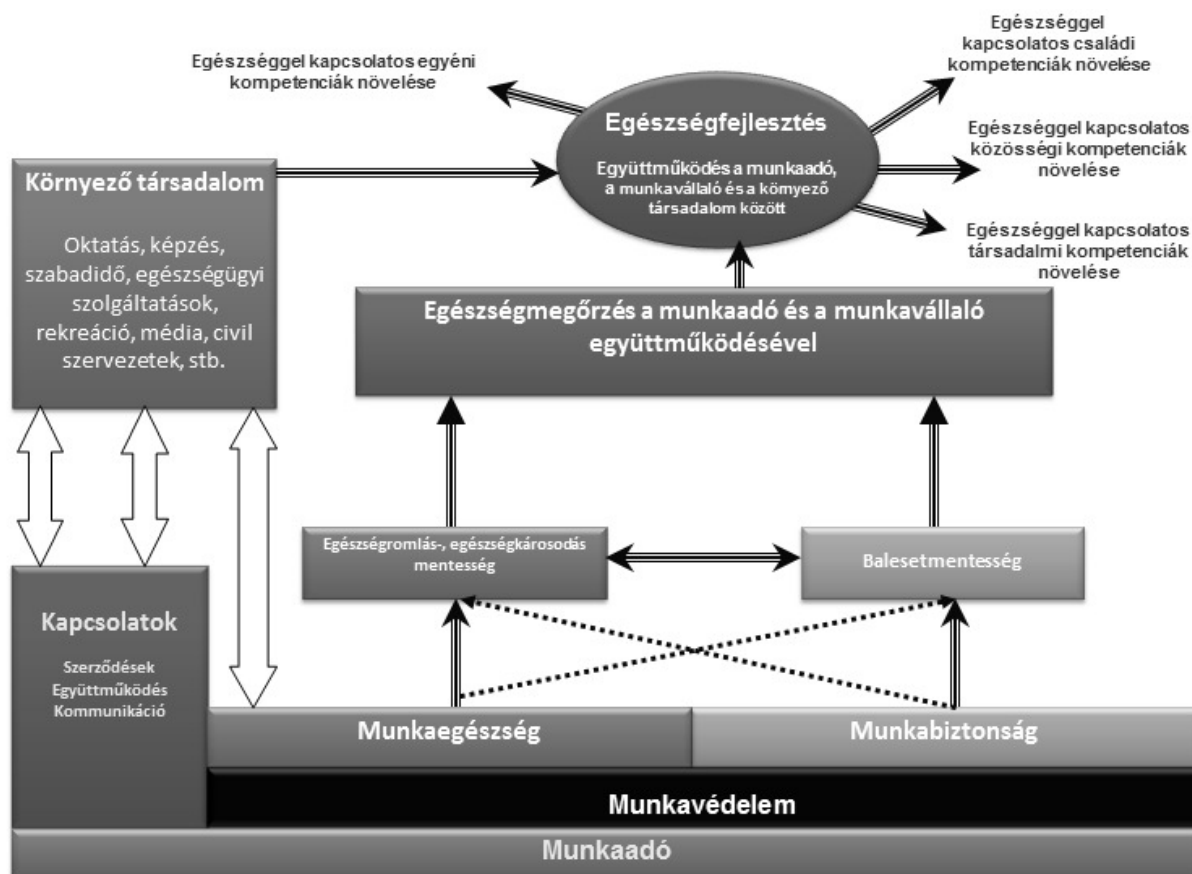


23. ábra. A pszichoszociális kockázatkezelés lehetséges irányai

Azonban egy másik lehetőség is nyitva áll a szervezetek számára.

Ha a veszélyazonosítás feltárja, hogy egy adott szervezet működése során rengeteg energiát emészt fel, azaz jelentős pszichoszociális kockázati tényező a rengeteg szervezeti konfliktus, a problémát háromféle módon kezelheti a szervezet:

- A szervezet működésében fellelhető kockázati tényezők csökkentése. A szervezeti és működési szabályzat, az egyéb szabályzások áttekintésével a szervezet feltárja azokat a szabályozási, érdekeltségi, egyéb hiányosságokat, amelyek a sok szervezeti egységek felületein létrejövő konfliktusokat generálják. Ezen hiányosságok felszámolásával a kódolt konfliktusok számának csökkentését érhetik el.
- A szervezet megtanítja a munkatársait a konfliktusok kezelésére, azaz a konfliktuskezelési egyéni kompetenciákat növeli.
- A két eszköz együttesen alkalmazásával.



24. ábra. A munkahelyi egészségfejlesztés elemei<sup>40</sup>

A szervezet a megterhelés oldaláról csökkentheti a feltárt kockázatokat:

- A stresszt okozó tényezők módosítása/kiiktatása
- Munkafeladat bővítése, változatossá tétele, rotáció a monotonia hatásainak csökkentése érdekében
- Munkaszervezés áttekintése, hatásosabbá tétele
- A követelmények, elvárások emberekhez való illesztése
- Munkafeltételek javítása
- Jó gyakorlatok kutatása, átvétele, fejlesztése, elterjesztése
- Menedzsment stílusa, kommunikációs gyakorlata,
- Társadalmi támogatások igénybevétele

A kockázatok csökkentése mellett a kompetenciák fejlesztése a másik igénybe vehető eszköz.

Az egyéni kompetenciák növelésének meghatározó eszköze lehet a munkahelyi egészségfejlesztés.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKT Budapest 2008 jegyzet 24. ábrája felhasználásával

<sup>41</sup> Dr. Galgóczy Gábor: A munkahelyi egészségfejlesztés európai gyakorlata (Bemutatkozik a Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózata) Egészséges munkavállaló az egészséges munkahelyeken. A munkahelyi egészségfejlesztés jelene és jövője. Országos Egészségfejlesztési Intézet Budapest 2004 7-13. oldal felhasználásával

„A munkahelyi egészségfejlesztés a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan közös tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jól-lét javítására irányul. A cél eléréséhez három eszközrendszer együttes alkalmazása szükséges: a munkaszervezet javítása, az aktív dolgozói részvétel biztosítása és támogatása, valamint az egyéni kompetencia erősítése.”

(ENWHP 1997, Luxemburgi Deklaráció)

A munkahelyi egészségfejlesztés az egyén megbirkózási képessége növelésének hatásos eszköze. Az egészség, mint megbirkózási képesség kezelésével a szervezetek előtt új eszközök léptethetőek működésbe.

Antonovsky<sup>42</sup> egészség modellje értelmében az egészséget csak rendszerelméleti keretben értelmezhetjük. Olyan keretben, ahol az ember és környezete közti harmónia, összhang, koherencia élménye az alapvető, amely folyamatos kihívások közepette is biztosítja az egyensúlyt, harmóniát.

A koherencia élmény magában foglalja a sikeres megküzdést, megbirkózás képességet, emellett a bizalmat a külső segítségben, kölcsönösségben, erős társas támogatásban.

A munkahelyi egészségfejlesztés eszközével a megbirkózási képességeket meghatározó egyéni kompetenciák növelése megvalósítható.

A munkahelyi egészségfejlesztés alapja a vállalati egészségpolitika megalkotása. A kockázatértékelés során a szervezet pontos képet kaphat a meglévő helyzetről, a fejlesztendő egyéni kompetenciákról. Ez alapján határozható meg az egészségpolitika, azaz honnan hova szeretne eljutni a menedzsment.

A munkahelyi egészségfejlesztést „felülről” elrendelve nem lehet eredménnyel megvalósítani. A munkatársak önkéntes, aktív részvétele nélkül egyéni kompetenciákat fejleszteni, növelni nem lehet. Ezért fontos, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés valós szükségletekre épüljön, és olyan programok indításával valósuljon meg, amelyek tervezésébe az érintett munkatársakat bevonják.

A munkahelyi egészségfejlesztési programok lehetnek:

- felkészültség, képzettség, tudatosság fejlesztés
- energia egyensúly (táplálkozás és testmozgás dinamikus egyensúlya)
- szennedélybetegségek
  - dohányzásról való leszoktatás
  - alkoholoról való leszoktatás
  - drog-prevenció
- stressz-kezelési tréningek
- változáskezelési tréningek
- konfliktuskezelési tréningek
- gyógytorna
- sport tevékenységek szervezése (egyéni és csapatsportok, természetjárás, stb.)
- stb.

---

<sup>42</sup> Aaron Antonovsky PhD. (1923 – 1994)

### 6.3.3. Munkatársak bevonása

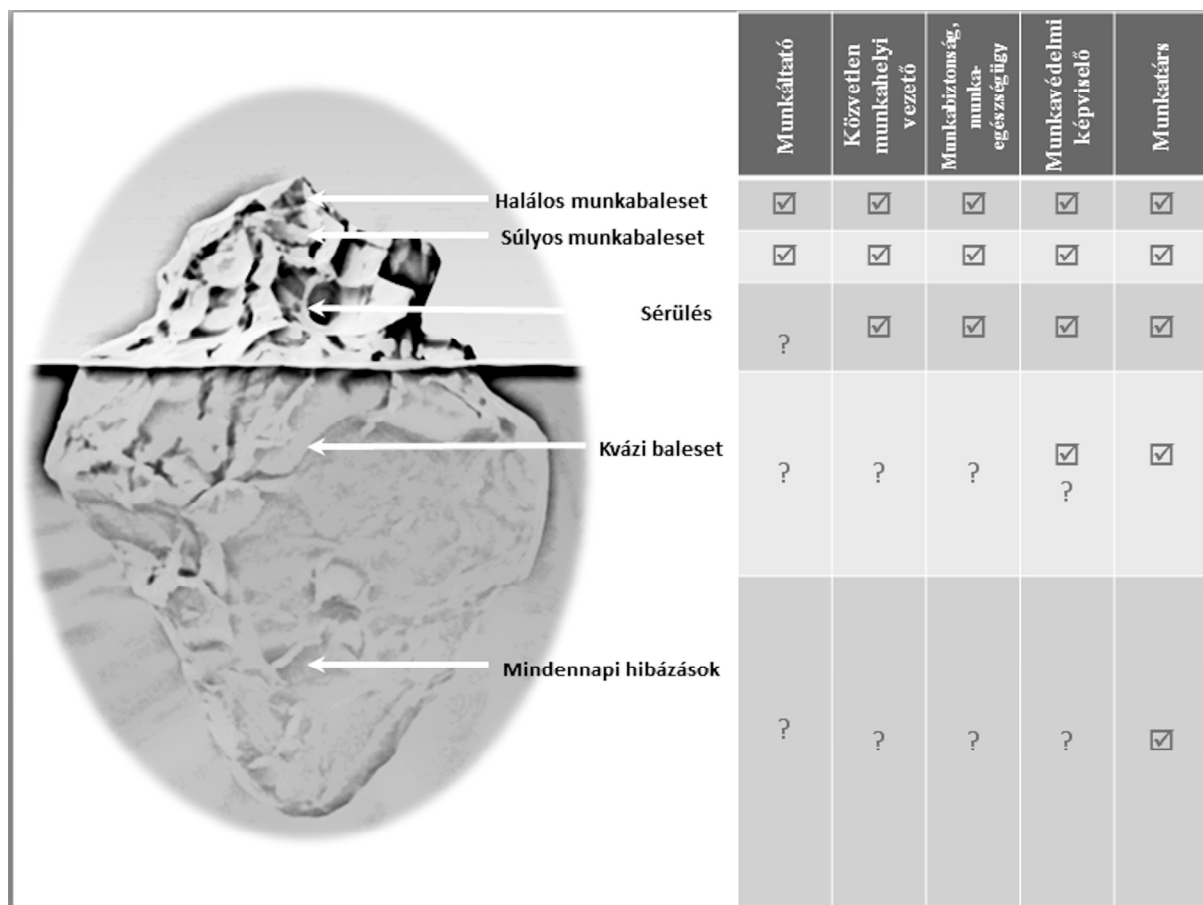
A munkavédelem hazai gyakorlatában sok szervezetnél tapasztalható, hogy a munkatársak szinte kizárólag a felülről lefelé irányuló kommunikációban kapnak „vevőként” szerepet, végrehajtják az utasításokat.

Ez a munkavédelem vonatkozásában (is) komoly tartalékokat hagy kihasználatlanul a rendszerben: a munkatársak tudását, tapasztalatait, javaslatait.

Vegyük például azt a munkáltatók által sokszor megfogalmazott munkavédelmi célt, hogy csökkenjen a balesetek száma.

A nemzetközi és hazai tapasztalatok alapján nyilvánvaló, hogy minden ténylegesen bekövetkező, azaz látható balesetet több száz kvázi baleset, illetve több ezer mindennapi hibázás előz meg.

Ezt mutatja be szemléletesen az ún. jéghegy modell.



25. ábra. A jéghegy modell<sup>43</sup>

A jéghegy modellben a jéghegyben összpontosul az adott szervezetnél előforduló valamennyi munkavédelemmel kapcsolatos nem-megfelelőség, eltérés.

<sup>43</sup> [http://erg.bme.hu/oktatas/tleir/gt521205/risk\\_munkakornyezet.pdf](http://erg.bme.hu/oktatas/tleir/gt521205/risk_munkakornyezet.pdf) 4.oldal 4. diája felhasználásával

A vízszint felett találhatóak a halálos, a súlyos, és a sérüléssel járó munkabalesetek. Ezeket az adott szervezet vezetése látja. Jegyzőkönyvek, kivizsgálások teszik ezeket a vezetési számára láthatóvá, ismertté. A munkáltatói célkitűzések középpontjában ezek csökkentése áll általában.

De hogyan lehet egy jéghegy vízből kiálló részének a magasságát csökkenteni?

A jéghegy vízből kiálló részének magasságát csak a jéghegy tömegének apasztásával lehet csökkenteni. Tehát el kell kezdeni minimalizálni a kvázi-baleseteket, a mindennapi hibázások előfordulásait, a bekövetkezett kvázi-baleseteket, hibázások kivizsgálásával, a kiváltó okok feltárásával, megszüntetésével növeljük a működés biztonságát.

A kvázi balesetek azonban rendelkeznek egy igen speciális tulajdonsággal. Általában nem úgy következnek be, hogy jelen van az ügyvezető igazgató, a közvetlen munkahelyi vezető, a munkavédelmi szakember, a foglalkozás-egészségügyi orvos, a munkahigiénikus, a munkavédelmi képviselő egyaránt.

A kvázi-balesetek döntő többségéről kizárólag a közvetlen szereplők bírnak ismerettel. Ahhoz, hogy az adott kvázi-balesetet kivizsgálását elvégezzék, az előidéző közvetlen és közvetett okokat felszámolják, szükséges a vezetési tájékoztatása. A munkáltató kizárólag a munkavállalók jelzéseiből, tapasztalataik közléséből kaphat információt.

Azaz ahhoz, hogy a jéghegy csúcsát (vagyis a halálos, súlyos munkabaleseteket, illetve sérüléseket, amelyek látszanak, és amelyek – gyakran kizárólag ezek – határozott vezetői fellépéseket vonnak maguk után) elkerüljük, le kell merülnünk a „víz szintje” alá. Ez pedig nem valószínű meg a munkavállalók szélesebb körben történő bevonása nélkül.

A munkavállalók hatékony bevonásának alapja a munkavédelmi nem megfelelősségek jelentőségének tudatosítása, vagyis ha ezt vallja a szervezet: „Ha a hibát megtaláljuk, akkor ki tudjuk javítani, azaz ezzel holnap a munkavédelem területén jobbak lehetünk, mint ma vagyunk!”

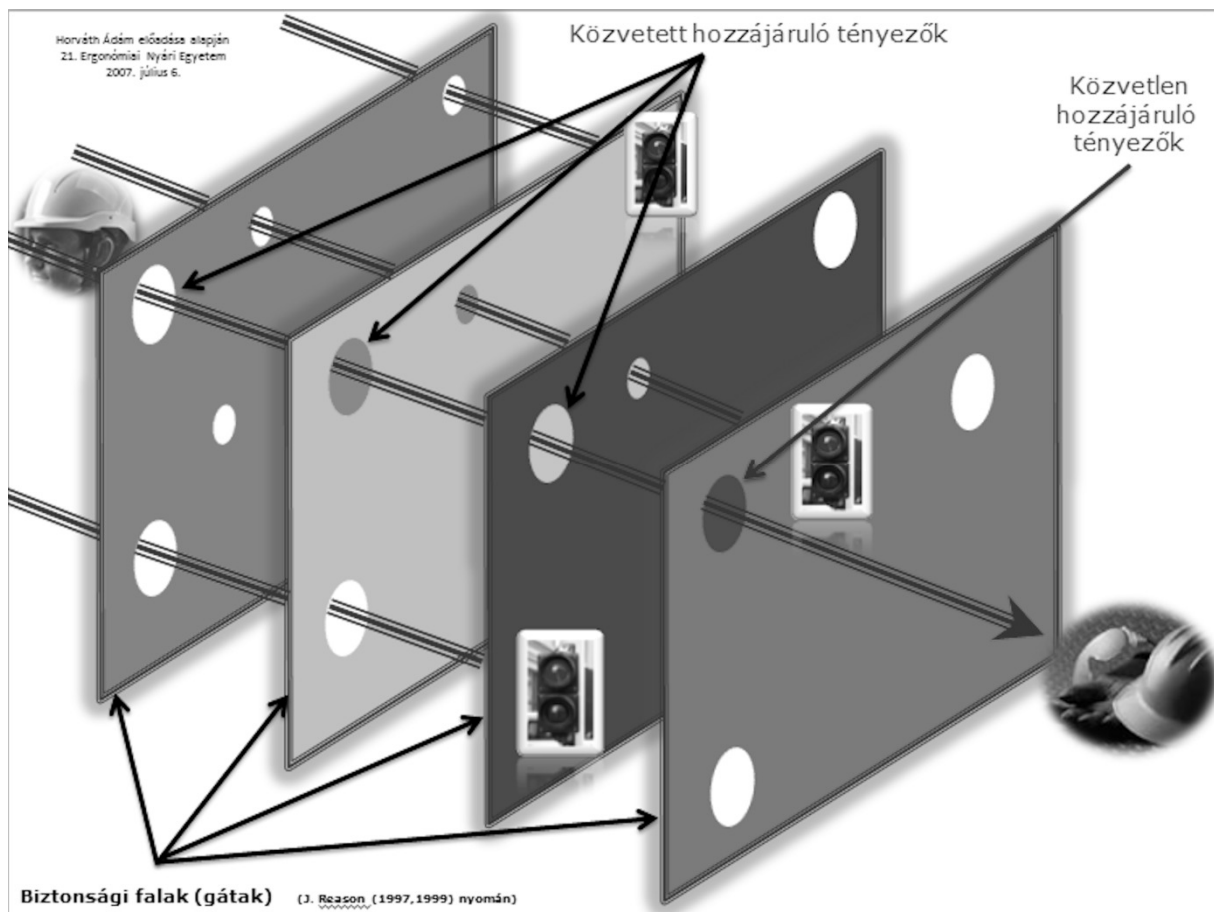
A szervezet munkavédelmi kommunikációját tehát feltétlenül ki kell egészíteni az alulról felfelé irányuló kommunikációval<sup>44</sup>.

A bekövetkezett események elemzése azonban más módon is történhet.

Érdeemes a közvetlen és közvetett okok korrekt feltárásának a folyamatát az egész szervezet működésére kiterjeszteni.

---

<sup>44</sup> Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Kiadó: EDGE 2000 KFT, SHL sorozat. 2009. 15.4.4. A felfelé irányuló kommunikáció c. fejezet tartalmának felhasználásával



26. ábra. A Reason modell

A bekövetkezett események [esemény: munkával kapcsolatos esemény(ek), amely(ek) sérülést vagy egészségkárosodást (függetlenül annak súlyosságától) vagy halált okozott/okoztak, vagy okozhatott/okozhattak volna. MEGJEGYZÉS 1: A baleset egy olyan esemény, amely sérülést, egészségkárosodást vagy halált okozott. MEGJEGYZÉS 2: Az olyan eseményt, amelynek során sérülés, egészségkárosodás vagy halál nem történik, „épphogy elkerült”, „majdnem baleset”, „majdnem végzetes” vagy „veszélyes esetnek” is nevezik. MEGJEGYZÉS 3: A vészhelyzet az esemény egy sajátos formája.]<sup>45</sup> közvetlen és közvetett okainak feltárása szükségessé teszi a vízszintes irányú szervezeti kommunikáció megvalósítását. A Reason modell arra hívja fel a figyelmet, hogy egy esemény bekövetkezésében milyen szerepet játszottak az egyes személyek, illetve szervezeti egységek.

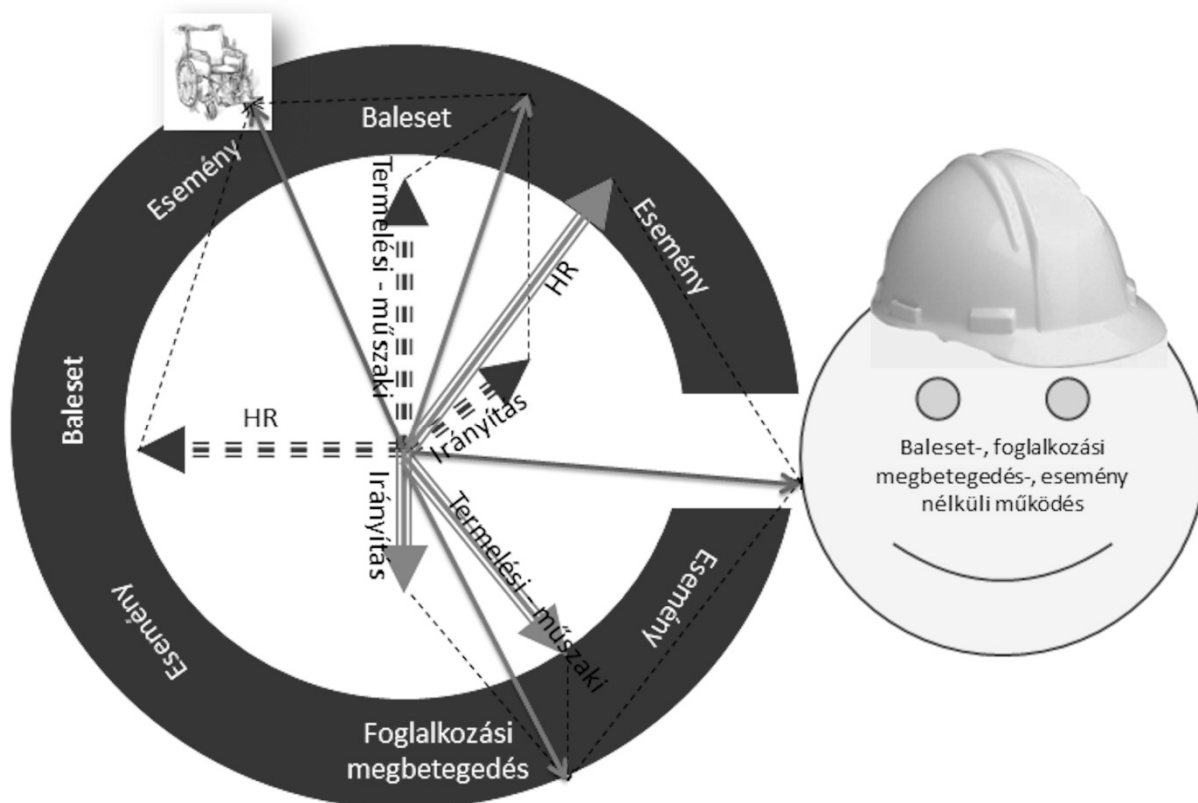
A szervezet működése során az események bekövetkezési folyamatát megakadályozó biztonsági gátakat telepít. Természetesen ezek a gátak nem jelentenek 100%-os védelmet, tehát a védelmen fellelhetőek bizonyos hiányosságok – szervezeti, egyéni hibák –, amelyek hibázáshoz, kvázi-balesethez, munkabalesethez, halálhoz vezethetnek.

Ez a modell arra hívja fel a figyelmet, hogy az eseménymentes működés a szervezet valamennyi tevékenységének az eredőjeként jöhet csak létre. (Megjegyzés: Egy munkabaleset kivizsgálása során csak nagyon ritkán merül fel például a HR szervezet esetleges felelőssége.

<sup>45</sup> MSZ 28001:2008. A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR). Követelmények (BS OHSAS 18001:2007) 3.9.



Megfelelő felkészültségű és tapasztalatú munkavállaló helyett alacsony bérű, kölcsönzött munkaerő alkalmazása esetén, egy munkabaleset kivizsgálása során, a sérült szabályszegő magatartása – közvetlen ok – mellett, ha nem kerül tárják fel a HR szervezet szerepéből fakadó közvetett okokat, úgy ismételt, újra és újra bekövetkezhetnek az ilyen események.

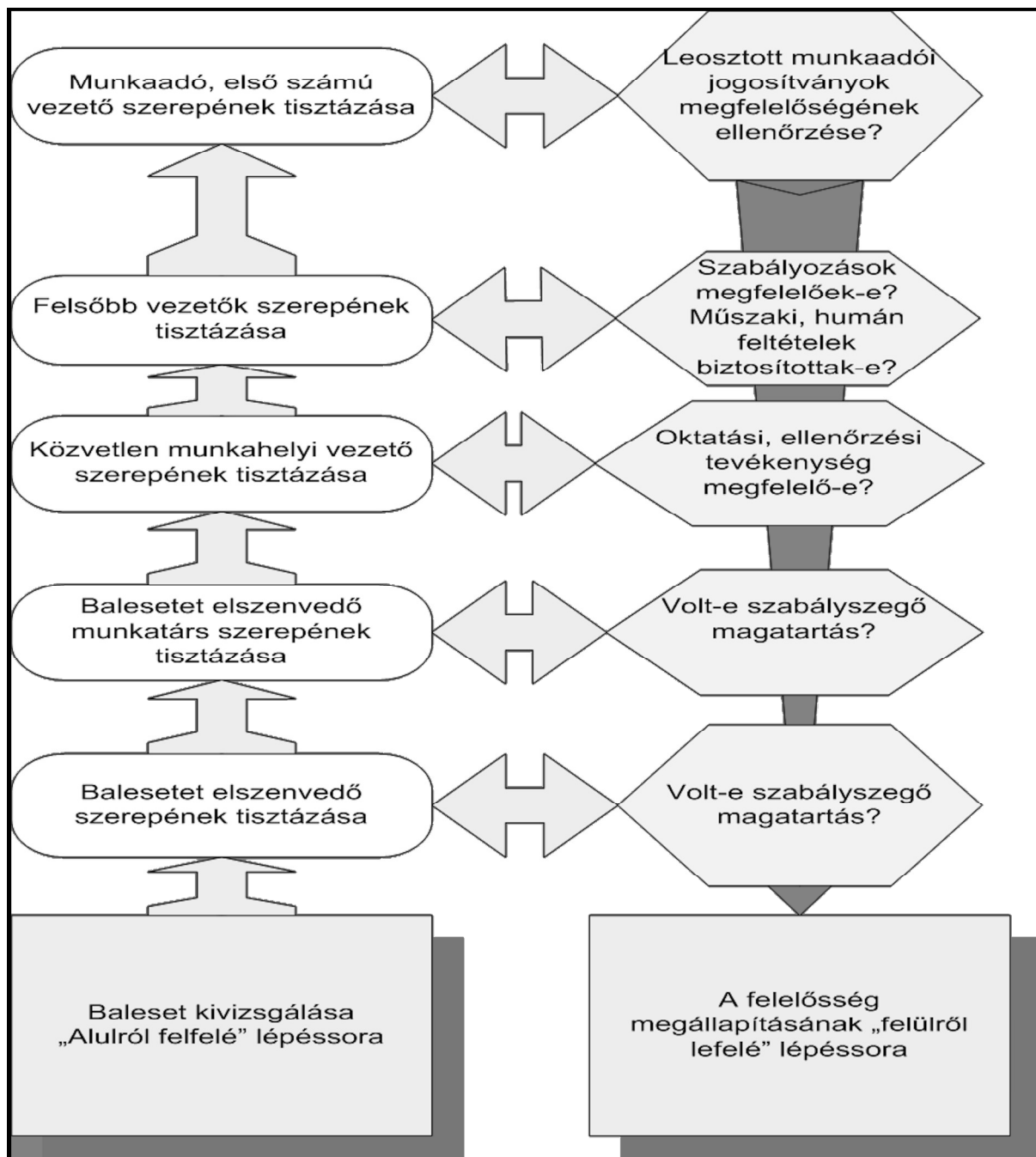


27. ábra. Az eseménymentes működés, mint a szervezet valamennyi tevékenységének eredője<sup>46</sup>

Ezeknek a tevékenységek munkavédelmi szempontú összehangoltságából, illetve diszharmóniájából eredő következmények mérlegelésének szükségessége ismételt felhívja a figyelmet a szervezet valamennyi munkatársának a munkavédelmi kommunikációs rendszerbe való bevonásának stratégiai jelentőségére.

Az eseményeket szükséges tehát „alulról felfelé”, illetve „felülről lefelé” irányban is górcső alá venni.

<sup>46</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKT Budapest 2008 jegyzet 47. ábrája alapján



28. ábra. Az események két irányból történő kivizsgálásának folyamata<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKT Budapest 2008 jegyzet 48. ábrája felhasználásával

## 7. A PSZICHOSZOCIÁLIS KOCKÁZATÉRTÉKELÉS LEHETSÉGES MÓDSZEREI

A magyarországi gyakorlat alapján megállapítható, hogy a kockázatértékelés során a szervezetek nagy hangsúlyt fordítanak a gépek, berendezések, a munkakörnyezet, a technológia, stb. veszélyforrásainak az azonosítására. Ezt akár hívhatjuk az „objektív” kockázatértékelési folyamat kezdetének is.

A bekövetkezett balesetek elemzése azt mutatják, hogy a döntő többségük emberi tényezőre, a munkavállalói magatartás, viselkedés nem-megfelelőségére, a figyelem hiányára (figyelmetlenség) vezethető vissza. Azaz az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés tárgyi és személyi feltételeinek azonos hangsúllyal kellene a kockázatértékelés során szerepelni.

A hatásos munkavédelmet segíti kialakítani az MSZ 28001:2008; és az MSZ 28002:2009 szabvány. Az MSZ 28001:2008 a szabvány a munkahelyi egészségvédelem és biztonsági irányítási rendszerekkel kapcsolatos követelményeket tartalmazza, míg az MSZ 28002:2009 útmutatóul szolgál azoknak a szervezeteknek, amelyek a hatásos munkavédelem érdekében a rögzített követelményeknek meg kívánják felelni.

A szabványok – mint ahogyan azt már láttuk – arra hívják fel a figyelmet, hogy a kockázatértékeléshez használt módszerek kiválasztásánál nagy gondossággal járjunk el.

Ha a kockázatértékelésnél használt módszert, illetve módszereket rosszul választjuk meg, úgy a kockázatértékelés a tényleges célját nem lesz képes betölteni. Ennek alapvetői okai lehetnek, hogy az ilyen kockázatértékelés

- nem tárják fel a szervezet működésének valamennyi kockázatát (fizikai, kémiai, biológiai, pszichoszociális kockázatok felmérésének egyenszilárdsága nem áll fenn)
- nem ad áttekinthető, érthető információkat a szervezet vezetése számára
- túl bonyolult, túl bürokratikus eljárást eredményez
- túl felszínes, csekély számban tartalmaz ténylegesen a kockázatkezeléshez szükséges információt
- nehezen reprodukálható az eljárás, a változásokat nem képes követni
- lényegtelen információkat tartalmaz
- rendkívül sok (a kockázatkezelés szempontjából egyébként lényegtelen) adatot tartalmaz
- nem képes megalapozni a munkáltató által meghozandó intézkedéseket, prevenciót szolgáló projekteket
- stb.

A kockázatértékelés akkor lehet csak igazán eredményes, ha az alkalmazott módszer minél tökéletesebben illeszkedik a vizsgálandó szervezet jellemzőihez. (a termelés, ill. a szolgáltatás tartalma, veszélyessége, a szervezet mérete, szervezeti kultúra, alkalmazottak jellemzői, stb.). Ezek a működési jellemzők pedig nagyon eltérőek lehetnek, ezért a kiválasztandó módszertan

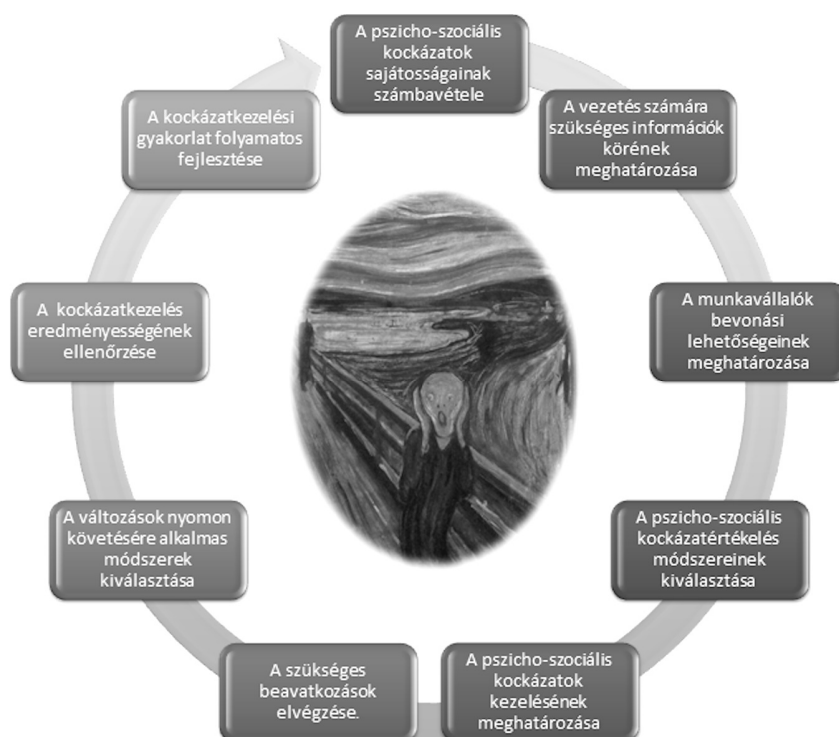
is rendkívül változatos lehet. Ezért óriási hiba bármely felelős vezető részéről, ha minden féle fenntartás nélkül vesz használatba olyan módszereket, amelyeket már másvalaki, máshol valamikor már használt.

A megfelelő kockázatértékelési módszer kiválasztása ezért kulcsfontosságú elem a kockázatértékelés hatásossága szempontjából.

„A veszélyazonosítás és a kockázatértékelés módszertana nagyon változatos a különböző iparágakban, az egyszerű értékelésektől a terjedelmes dokumentációt igénylő összetett mennyiségű elemzésekig terjed. Az egyes veszélyek eltérő módszerek alkalmazását követelik meg; pl. egy hosszú ideig tartó, vegyszernek való kitettség értékelése más módszert tehet szükségessé, mintha egy berendezés vagy egy irodai munkaállomás biztonságát értékelik. Minden egyes szervezet olyan megoldásokat válasszon, amelyek megfelelnek alkalmazási területének, jellegének és nagyságának, továbbá igényeinek is, a részletek, az összetettség, az idő, a költségek, és a rendelkezésre álló megbízható adatok szempontjából. A választott megoldások egyesítve eredményezzenek egy, a szervezet összes munkahelyi egészségi és biztonsági kockázatának folyamatos kiértékelését tartalmazó módszertant.” (MSZ 28002:2009 4.3.1.2.)

## 7.1. A kockázatértékelés megvalósítási lehetőségei, lehetséges módszerei

A pszichoszociális kockázatkezelés hatásossága szempontjából tehát az alábbi szempontok szerinti helyes döntések előzetes meghozatala alapvető fontosságú.



29. ábra. A pszichoszociális kockázatértékelés folyamata<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Kapás Zsolt: Pszichoszociális kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület. 2009. 8. ábra felhasználásával

A pszichoszociális kockázatértékelés folyamat elemeinek részletezése.

A kockázatértékelés során mind a megterhelés-, mind az igénybevétel szempontú értékelési módszereket szükséges alkalmazni.

Ennek megfelelően a megnyugtató eredmények eléréséhez több módszer egyidejű alkalmazása válik szükségessé.

A megterhelési oldal vizsgálata során a munkabiztonsági, munkaegészségügyi szakemberek részvétele mellett a vezetés, a közvetlen munkairányítók, illetve a lehetőségek szerint a munkatársak képviselői részvétele alapvető követelmény.

Az igénybevételi oldal vizsgálata során valamennyi munkavállaló (ebbe a körbe természetesen beleértve valamennyi legfelső-, közép-, közvetlen munkairányító vezető, beosztott munkavégzésre szerződött ember) bevonása szükséges.

A kockázatértékelési folyamat során az állapot-, a folyamat- és rendszerhibák feltárását kell megvalósítani.

Ezek a követelmények alapvetően meghatározzák a kockázattípusokhoz alkalmazható módszerek körét, választékát.



30. ábra. Kockázattípusok és az alkalmazható módszerek

A szervezet hatékony működése szempontjából fontos területek, vizsgálati célterületek, (amelyekre a szervezet tényleges beavatkozási kompetenciákkal rendelkezik) meghatározása az első lépés.

A célterületek azonosítása alapján a vezetők számára szükséges, a pszichoszociális kockázatkezelés bemeneti információk körének körvonalazása a második lépés. Az előkészítés során az adott szervezet lehetőségeinek számbavételével, a rendelkezésre álló kompetenciák figyelembe vételével kell eljárni.

A gyakorlati követelmények alapján alapvetően alkalmazható kockázatértékelési technikák között a következőket célszerű figyelembe venni.

### 7.1.1. Interjú<sup>49</sup>

Az igénybevételek azonosításához alkalmazható leghatékonyabb személyek együttműködésén alapuló technika. Az interjú angol eredetű szó, jelentése: szóbeli adatgyűjtés, szóbeli kikérdés.

Adatgyűjtés. Az empirikus<sup>50</sup> kutatási módszerek egyik fajtája.

Az interjú készítésekor mind az interjút készítő, mind az interjú alany jelen van az információgyűjtés folyamatában. Ez lehetőséget ad arra, hogy a kérdező az általa előre megtervezett információ halmazt összegyűjtse. A személyes kontaktus lehetőséget biztosít az interjút készítő számára, hogy az előkészítés során esetleg figyelmen kívül hagyott szempontokat is érvényesítse az interjú során, hiszen az interjú nagyfokú tartalmi rugalmasságot biztosít.

Meghatározó bármilyen írásos adatgyűjtéssel szemben, hogy minimálisra csökkentheti az adatgyűjtés céljait szolgáló kérdések „olvasó” általi félreértésének lehetőségét.

A kérdések a pszichoszociális kockázatértékelés során irányulhatnak a megterhelésekre és az igénybevételekre egyaránt, azaz a tényekre, véleményekre, tapasztalatokra, érzésekre.

Az interjút – csakúgy, mint bármelyik másik módszert -, meg kell tervezni, azaz az interjút megelőzően ki kell dolgoznunk annak vezérfonalát az adatgyűjtés szempontjából fontos tartalmakra irányuló kérdések összegyűjtésével, sorrendjének meghatározásával, a prioritások meghatározásával.

A kérdések munkavédelmi szempontból makulátlan szakszerűséggel összeállított kéréseken kívül a legfontosabb dolog az interjút kérdező alapos felkészültsége, szükség szerint felkészítése, hiszen az ő személyes teljesítményén múlik az interjúkészítés eredményessége, sikere.

Az interjú készítővel szemben alapvető követelmény, hogy rendelkezzen kapcsolatteremtő képességgel, empátiával, toleranciával, és a pszichoszociális kockázatok területén való professzionális jártassággal, kommunikációs képességekkel és készségekkel – mind a verbális, mind a nonverbális kommunikáció eszköztárával kapcsolatban -, és legyen elkötelezett a munkahelyi egészség és biztonság ügye iránt.

Ezek hiányában elveszíti hitelességét, elbizonytalanítja az interjú alanyt, és az adatgyűjtés valós eredmény nélkül záródhat.

Az interjú készítésekor folyamatosan szükséges rögzíteni a válaszokban közölt adatokat, tényeket, véleményeket. Fontos követelmény, hogy ne a saját, hanem az interjú alany „fejével” gondolkodva rögzítse a válaszokat.

Tipikus interjúkészítési hibák:

- az interjú alany befolyásolása, adott irányba történő „motiválása”, megfélemlítése, stb.
- az interjú alany túlkérdése
- az interjú során az tervezett kérdésektől való eltérés, túlzott rugalmasság (ez az interjú alanyok által közöltek összevetésének feladatának elvégzését szinte lehetetlenné teheti)

<sup>49</sup> <http://www.nevtud.btk.pte.hu/index.php?mid=42&did=132> Letöltés: 2012.02.26. felhasználásával

<sup>50</sup> empirikus: tapasztalati

- az interjú alanyak az interjút készítő „aláveti” magát, azaz az interjú eredeti céljától az interjú alany szándékai szerint eltérül az interjú folyamata
- a válaszok nem kellő korrektséggel és terjedelemben kerülnek feljegyzésre, ezzel a felmérés nem a tényleges állapotokat fogja tükrözni.

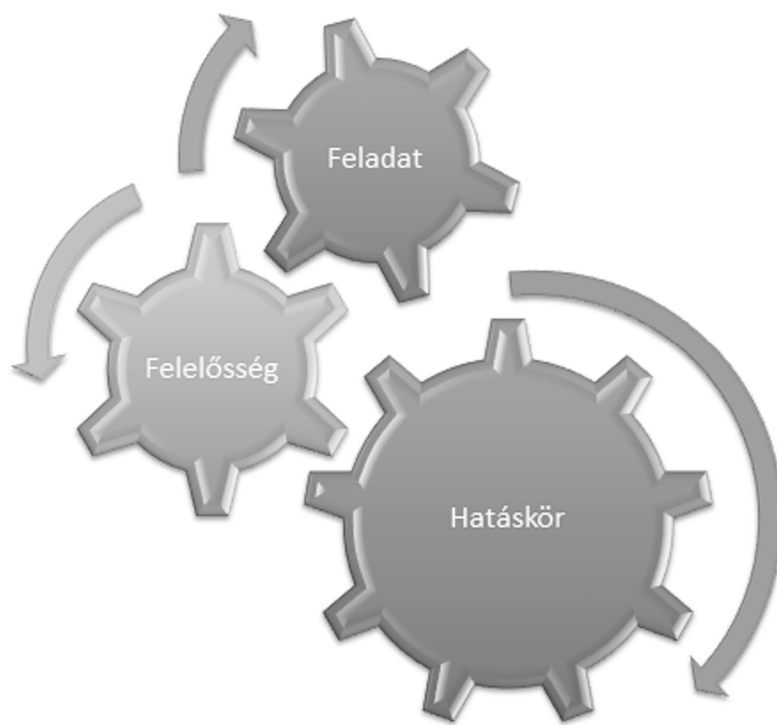
Az interjú során a szóbeli kérdezés lehetőséget ad a válaszok korrekt feljegyzését követően az interjú alany képzésére, oktatására, más „gondolati” pályára való állítására. (Fontos: ezt ne a kérdések feltétele előtt, hanem a válaszok feljegyzését követően kezdjük csak alkalmazni.)

Az interjúk rugalmassága abban is rejlik, hogy nyílt kérdéseket teszünk fel az interjú alany-  
nak, és a válaszai alapján a megtervezett kérdéseken kívül új kérdések feltételére is alkalmunk  
nyílik. Az általunk esetleg előzetesen fontosnak nem tartott területek kaphatnak prioritást az  
interjú alany véleménye, érzései szerint. Lehetőségünk lesz az interjú alany prioritásait beépí-  
teni az interjú kommunikációs folyamatába.

Az interjú olyan eszköz, amely segítségével az interjú alany igénybevételével kapcsolatban  
nagyon részletes és pontos információkhoz juthatunk.

- Mit nem ért?
- Mitől tart, mitől fél?
- Miben bízik?
- Mit gondol a szervezet működéséről?
- Mennyire egyértelműek számára azok az utasítások, amelyeket a közvetlen vezetőitől kap?
- Tudja-e pontosan, hogy mi a dolga?
- Mi zavarja munkavégzés közben?
- Milyen a viszonya a munkatársaival?
- Milyen motivációi vannak?
- stb.

Természetesen az interjúkérdések megtervezésekor valamennyi fajsúlyos területet figyelembe  
vehetjük. Így egy interjú remek lehetőség arra, hogy feltárjuk az interjú alany véleményét a  
számára előírt feladatok, felelősségi – és hatáskörök összhangjával kapcsolatban.



Feladat	Felelősség	Hatáskör
X	X	X
X	X	-
X	-	-

31. ábra. A feladat-, felelősség- és hatáskör összhangja, illetve diszharmóniája.<sup>51</sup>

Azonban mindenkor ügyelni kell arra, hogy az interjú

- ne fárasztja ki az interjú alanyt
- idő igénye ne lépje túl az interjú alannal előzetesen egyeztetett időkereteket
- ne terjedjen ki a kockázatértékelés szempontjából irreleváns területekre, ezzel növelve az idő igényt
- stb.

Az interjú nagyon nagy hatásfokú eszköz a munkatársak igénybevételének számbavételére (megfelelő felkészülés és előkészítés esetén).

Hátránya az időigénye. A szervezet méretétől függően alkalmazható.

Az interjúk jól alkalmazható bizonyos szervezetnél azonosított célterületek esetén is. Pld. a legfelső vezetés tagjai, közvetlen munkahelyi vezetők, karbantartók, különösen veszélyes munkatevékenységet végzők, stb.

Kisebb méretű szervezetnél a teljes munkatársi bevonás megkísérlése is megvalósítható.

<sup>51</sup> MSZ 28001:2008 4.4.1. Erőforrások, feladatok, felelősségi kör, számonkérhetőség és hatáskör fejezet tartalmának felhasználása alapján



### 7.1.2. Kérdéslista<sup>52</sup>

A kérdéslista kiválóan alkalmas a gyors és egyszerű állapotfelvételhez.

A kérdéslistával a megterhelési oldal átvizsgálása nagy hatékonysággal elvégezhető. A jogszabályban rögzített pszichoszociális kockázatoknak kitett munkatevékenységek, munkavállalók felmérést jól szolgálhatja a korrekten összeállított kérdéslista.

A módszer lényege, hogy az általunk vizsgálni kívánt terület pszichoszociális veszélyforrásaiban azonosítása érdekében előre rögzített kérdéseket tartalmazó listát készítünk.

A kockázatértékelést végző személy, vagy team ezen, az adott szervezet konkrét munkahelyeinek, munkafadatainak, munkakörnyezetének, szabályozásainak, személyi állományának a specialitásait figyelembe vevő kérdések megválaszolásával tárja fel a meglévő pszichoszociális veszélyforrásokat, illetve azok jellegét.

A kérdéslista zárt kérdéseket tartalmaz, azaz igen és nem válaszok közül lehet választani.

A zárt kérdésekre igen vagy nem válaszok adhatóak. A nem válaszok esetén, a további információ nyerése érdekében célszerű újabb kérdéseket feltenni. Ezt a célt szolgálja a többszintű kérdéslista.

A többszintű kérdéslista „működési elve” a következő: amennyiben egy kérdésre nem a válasz (pl. kérdés: „A munkavállaló rendelkezik-e munkaköri leírással?”. Amennyiben erre „nem” a válasz, akkor újabb kérdések nyílnak meg, melyek a munkavégzéssel kapcsolatos munkaadói utasítások meglétére, a munkavégzés során megvalósítandó tevékenységek miben létére, a munkavégzés ellenőrzésére, stb. kérdeznek rá, kiderítve, hogy a munkavállaló számára rendelkezésre állnak-e az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzéshez nélkülözhetetlen munkáltatói utasítások, rendelkezések, betartandó magatartási szabályok. Egyáltalán valamilyen módon létezik-e szabályozás a munkavállalók foglalkoztatására, a feladatok rögzítésére.)

A kérdéslista alkalmazásának előnyei:

- a szervezet működésének megismerése után könnyű testre szabni
- könnyű használni
- az állapotfelvételre nagyon jól alkalmazható, az első kockázatértékelésnél a hiányokat, nem megfelelőségeket könnyen ki lehet vele szűrni
- számítógépes háttérrel könnyen megtámogatható, de manuális értékelésetén is könnyen alkalmazható

A kérdéslista lehetséges hátrányai:

- a szervezet nem kellő előzetes feltérképezése esetén könnyű használhatatlan kérdéslistát összeállítani
- könnyű kérdéslistát úgy összeállítani, hogy bizonyos egyedi helyzetekre nem lesz alkalmazható
- az igen/nem válaszokra korlátozódik, ezért az átmeneti, illetve rész teljesülések figyelembe vétele nehézkes, félreérthető eredményeket produkálhat.

---

<sup>52</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.1. fejezetének felhasználásával

### 7.1.3. Kérdőívek<sup>53</sup>

A kérdőív az empirikus kutatási módszerek egy másik fajtája. Az interjútól alapvetően megkülönbözteti, hogy a „kérdező” nincs jelen, azaz a kérdésekkel kapcsolatos válaszadói dilemmákra, értelmezési problémákra nem adhat a „kérdező” választ. Így fennáll a kérdések esetleges félreértelmezésének veszélye. A félreértelmezett kérdésekre adott válaszok felhasználása téves munkáltatói következtetések levonásának a veszélyét növeli

A jól összeállított kérdőívekkel hatékonyan bevonható a pszichoszociális kockázatértékelési folyamatba a személyi állomány egésze. Az aktív kétoldalú – alulról felfelé irányuló - kommunikáció fejlesztésének hatásos eszköze lehet.

A kérdőív összeállítása azonban nem mindig bizonyul egyszerűnek.

A kérdések megfogalmazása, a kérdőív összeállítása előtt alapos előmunkálatokat szükséges elvégezni, mert e nélkül nem érhetjük el a kívánt eredményt.

A szervezettel kapcsolatos részletes tájékozódást nem kerülhetjük meg. Milyen jellegű tevékenységet végez, milyen technológiákat alkalmaz, milyen méretű a szervezet, milyen a szervezeti felépítése, milyen a szabályozási rendszere, stb.

Ezeken kívül gondosan szükséges elemezni, figyelembe venni a kérdőívvel megcélzott munkavállalói kör jellemzőit. Létszám, iskolai végzettség, életkor, nemek aránya, stb. A kérdések megfogalmazását ezen ismeretek birtokában célszerű megkezdeni. (Megjegyzés: segítheti a munkánkat, ha „benchmark” tevékenység keretei között beszerzünk máshol már bevált kérdőívet. Ezek számos jó ötlethez, megoldáshoz vezethetnek el minket. Azonban ne feledjük el a pszichoszociális kockázatértékeléssel kapcsolatos alapszabályt. Kritika, megfelelő vizsgálat, a szükséges korrekciók elvégzése nélkül sohasem vegyünk alkalmazásba kérdőívet. A buta, az adott szervezet szempontjából irreleváns kérdéseket tartalmazó kérdésekkel azt bizonyíthatjuk, hogy nem vesszük komolyan a szervezetnél zajló pszichoszociális kockázatértékelést. Akkor pedig hogyan várhatjuk el a munkatársaktól, hogy komolyan vegyék, hogy ők őszinte válaszokkal segítsék a pszichoszociális kockázatértékelés folyamatát. Ez pedig az egész folyamat értelmét kérdőjelezi meg. A munkatársak aktív részvétele nélkül pedig eredményre esély sincs.)

A kérdések legyenek egyszerűen érthetőek, azon a „nyelvezeten” kerüljenek megfogalmazásra, amelyeket a kollegák is használnak, és megértenek. Nem attól lesz magas szakmai színvonalú egy kérdőív, hogy sok idegen nyelvű kifejezést tartalmaz, hogy a vajt-fülű szakma által használt szakzsargon alkalmaz. A kérdőívnek nem a bonyolultságában, hanem az egyszerűségében rejlik az igazi ereje.

---

<sup>53</sup>Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009.6.2. fejezetének felhasználásával



32. ábra. A kérdőív összeállításakor megválaszolandó néhány kérdés

A kérdőívek összeállításakor igyekezzünk a megfelelő nyelvezet mellett koncentrálni azokra a területekre, amelyekről ténylegesen információkat akarunk gyűjteni.

Az egyszerűség érdekében célszerűek lehetnek állítások minősítésére kérni a munkavállalókat (Pl. „A munkahelyem légköre olyan, ahol igazán jól érzem magam” állítást igaznak, illetve valótlanak érzi a maga szempontjából), vagy zárt kérdésekre válaszokat kérni. Ennek a célszerűsége abban rejlik, hogy az ilyen felépítésű kérdőíveket egyszerűen kiértékelhetjük, feldolgozása nem igényel különösebb erőfeszítéseket. Természetesen ez alapvetően megszabja a kérdőív feldolgozásával nyerhető információk körét, tagoltságát.

A kérdőív alkalmas eszköz a kockázatértékelés folyamatába való valamennyi munkavállaló bevonására.

A pszichoszociális kockázatértékelés bevezetése, fenntartása és fejlesztése, valamint a munkavállalók teljes körű bevonása és bevontságának bővítése szempontjából kiemelkedő fontossággal bír, hogy a munkavállalók jelzéseire konkrét visszajelzéseket adjon a munkáltató.

Ezért rendkívül fontos a kompetenciák előzetes számbavétele a kérdőívek összeállításánál! Gondoljunk bele: a munkavállalók bevonása egy olyan felmérésbe, amelyről előre tudjuk, hogy nem tudunk a tárgykörben hatásos intézkedéseket hozni (pl. nem lesz módunkban, hogy

a családi problémák rendezésének segítségére - pl. pszichológus, pszichiáter, stb. biztosításerőforrásokat biztosítsunk) rendkívül felelőtlen és káros döntés. A munkavállalók együttműködése azon alapul, hogy értelmét látják a bizalmas, belső „információk” közlésének, mert bíznak abban, hogy értelme van, hiszen konkrét intézkedések fogják követni.

Amennyiben az aktív részvételükkel megvalósuló felméréseknek rendre nem lesznek kézzel fogható eredményei, az együttműködésüket, aktivitásukat „vissza fogják vonni”. E nélkül pedig a szervezet jogkövető működése szempontjából nélkülözhetetlenül fontos pszichoszociális kockázatértékelés munkahelyi megvalósítása elképzelhetetlen.

A kérdőív finomhangolásával bővíthetjük a megszerzhető információ körét, illetve árnyalhatjuk azok tartalmát.

Ha részletesebb információkhoz akarunk jutni (azaz nemcsak az érdekel bennünket, hogy valami létezik-e, avagy nem, hanem az is hogy „mennyire” van jelen) igényelünk, akkor választási lehetőségeket tartalmazó skála bővíthető az „igen-nem” lehetőségről 5, 7, 9, illetve a célelérésünkhöz szükséges tetszőleges számú taggal.

A kérdőív kérdéseinek, szerkezetének, terjedelmének meghatározásánál fokozott figyelmet kell fordítani a kiértékelhetőségre, illetve a kiértékelés eredményének hasznosíthatóságára. Teljeséggel felesleges a munkavállalókat olyan kérdések megválaszolására igénybe venni, amelyek eredményével nem tud mit kezdeni a vezetés, ami teljességgel közömbös a kockázatkezelési tevékenység szempontjából (pl. „Mi a kedvenc filmjének címe?”).

A kérdőív használatának előnyei:

- nagyon jól alkalmazható az igénybevételek mértékének, jellegének azonosítására
- a teljes munkatársi kör bevonható a kockázatértékelésbe
- használatával a vizsgált területről jól tagolt, minőségi és mennyiségi szempontból jól tagolt eredményeket tudunk begyűjteni, amelyek a részbeni, illetve átmeneti állapotokat is jól leírja
- könnyen kiértékelhető
- adott időszámban futtatható le a program, a „kérdező” személyes jelenléte nem szükséges, külön időpont egyeztetéseket nem igényel
- a megteendő intézkedések előkészítését jól szolgálja (terület, tartalom, mérték, irány, stb.)

A kérdőív használatának esetleges gyengeségei:

- könnyű teljességgel használhatatlan adatokhoz jutni egy rosszul megszerkesztett kérdőívvel
- könnyű félreérthető kérdéseket megfogalmazni, amelyekre adekvát válaszokat a munkavállalók nem tudnak adni
- figyelmet kell fordítani arra, hogy a kérdőív kitöltése egyénileg történjen, elkerülve a közvetlen munkahelyi vezető esetleges diktátumait, a csoportos kitöltés veszélyeit, adattorzító hatásait
- a munkavállalók bizalmi közlései alapján nem születnek konkrét intézkedések, akkor a munkavállalói bizalom a vezetés iránt megrendülhet, esetleg a módszer további használhatóságát is lehetetlenné téve
- stb.

#### 7.1.4. Ellenőrző kártya<sup>54</sup>

Az ellenőrző kártya alkalmazásakor a munkavállalók tapasztalataira, észrevételeire, javaslataira támaszkodva tudunk a munkavédelmi rendszer eredményességén folyamatosan javítani.

Az ellenőrző kártya segítségével folyamatosan gyűjthetünk kockázatokkal kapcsolatos adatokat, információkat valamennyi munkatársunk bevonásával, ezzel kézben tartva a változások által generált pszichoszociális kockázatokat is.

Az ellenőrző kártya módszerének alkalmazásba állítása előtt a megfelelő mélységű oktatás megtartása szükséges. Az oktatásnak ki kell terjednie a legfelső vezetői körtől kezdve a közép- és közvetlen munkairányító vezetőkön keresztül a beosztott munkatársakig mindenkire.

A kártya használatának alapja, hogy a munkatársak a munkatevékenységüket lépésekre bontják, és az adott munkalépések kockázataival kapcsolatos jelzéseiket, érzéseiket, tapasztalataikat, félelmeiket megadják. (Minden munkatevékenység, munkafolyamat egymást követő lépésekből épül fel, amelyek együttesen a munka végzés célját valósítják meg. Minden lépésnek vannak, illetve lehetnek veszélyei, illetve végzésük közben egészségkárosodások és/vagy balesetek, felfokozott idegállapotú helyzetek következhetnek be. Értelme szerűen vannak olyan lépések, amelyek több, más lépések viszont kevesebb veszéllyel járnak a munkatársak megítélése szerint. Fontos, hogy az összes szóba jöhető lehetőséget képesek legyünk feltárni. Az egészségkárosodásokat, baleseteket potenciálisan okozó veszélyforrások felismerésével, érvényre jutásukat megakadályozó intézkedések meghozásával azonban közelebb kerülhetünk az egészséget nem veszélyeztetető, biztonságos munkavégzés gyakorlatához.)

A munkatevékenységet alkotó lépések előfordulásuk sorrendjében való végiggondolása képezi a pszichoszociális veszélyforrások azonosíthatóságának alapjait. Erre a gondolatmenetre kell a munkatársakat „ráállítani” az előzetes képzés során.

Minden rögzített lépés egy végiggondoláson alapuló munkatársi válasz arra, hogy a munkatevékenység végzése során annál a lépésnél végül is pontosan mit kell tenni, azaz mi akkor és ott a feladata. Ebből következik, hogy a lépések leírása mindig cselekvést kifejező igével kell, hogy kezdődjenek.

A kockázati tényezők meghatározása, az események /kvázi-balesetek, hibázások, eltérések, a munkával összefüggő stressz helyzetek megnevezése, leírása a munkavállalók részéről az igénybevételi oldallal hatásosan egészíti ki az egyéb módszerek alkalmazásával már elvégzett, a megterhelésekre vonatkozó kockázatértékelés eredményeit.

A munkatevékenység meghatározott adott lépése során a kockázati tényezők azonosítását ezzel a módszerrel akár folyamatosan is végezhetik a munkatársak, érzékenyen reagálva minden bekövetkezett változásra.

---

<sup>54</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.11. fejezet tartalmának felhasználásával

Lehetséges veszélyek	Munkavégzésem során általam azonosított veszélyforrások		
Fizikai	Munkahely:	Szervezeti egység:	
	Munkatevékenység:	Munkakör:	
Kémiai	Munkatevékenység lépései	Veszélyforrás	Általam javasolt megoldás
Biológiai			
Pszichoszociális			

33. ábra. Az ellenőrző kártya egy lehetséges felépítése

Az ellenőrző kártyán rögzített potenciális egészségkárosító, baleseti lehetőségek, veszélyforrások, és a munkatevékenység adott lépésének egymáshoz rendelésével ez rögzítésre kerül.

A megelőzés, a hiba ok felszámolás lehetséges módjára is javaslatot tehetnek ennek a módszernek a keretei között a munkatársak.

A munkatevékenység lépésénél feltárt veszélyforrással kapcsolatos megelőzésre a munkavállaló konkrét javaslatát is megfogalmazhatja és rögzítheti a kártyán.

Az Ellenőrző kártya feldolgozása szervezeti egységenként, munkafolyamatonként, technológiánként is történhet, de képezhető a feldolgozás során összegzett adatállomány is.

Az erre a célra kifejlesztendő szoftver segítségével, a terület munkabiztonsági szakemberével való konzultációt követően kerül teljesen kitöltésre a „Munkatevékenység kockázatkezelő űrlap”, amely tartalmazza az adott munkatevékenység azonosított lépéseihez tartozó veszélyforrásokat, a lehetséges következményeket, (kockázatot) az eddigi megelőzést szolgáló intézkedéseket, azok hatásosságának értékelését, a szükséges új intézkedéseket, azok végrehajtásáért felelős meghatározását, végül az intézkedés végrehajtásának igazolását.

A feldolgozás kimenetét képezheti a pszichoszociális kockázatok kezelését szolgáló munkavédelmi program megtervezése is.

A módszer eredményességéhez feltétlenül szükséges:

- folyamatosan a munkavállalók rendelkezésére álló megfelelő számú ellenőrző kártya
- a kártyák folyamatos összegyűjtése, feldolgozása
- a meghozott vezetői intézkedések kommunikálása a munkatársak felé
- a kártyák által feltárt pszichoszociális kockázatkezelés hatékonyságának kimutatása, a munkavállalók számára transzparens módon való bemutatása

A módszer használatának erősségei:

- általa a munkavállalók teljes körű bevonása megvalósítható
- a változások kockázatai folyamatosan felmérhetőek általa
- számos kockázatkezelési javaslatához, megoldási lehetőséghez juthatunk a használatával

A módszer használatának lehetséges nehézségei:

- Folyamatos munkáltatói odafigyelést, tevékenységet igényel
- A hatásos, eredményes vezetői kommunikációt igényel
- Folyamatos vezetői intézkedések meghozatalát igényli, növelve a munkahelyi vezetők döntési kényszerét

Szervezeti egység megnevezése: Munkahely megnevezése: Munkakör megnevezése Ellenőrző kártya sorszáma: Dátum: Tevékenység kockázatelemzését végezte:		A munka tevékenység megnevezése:						Ellenőrizte: Jóváhagyta: A tevékenységet végző dolgozó oktatásának dátuma: Oktató:						
Ssz	Munka- tevékenységi lépés megnevezése	Valószínűsíthető veszély	Veszély oka	Kockázat	Megelőzésre ez idáig tett intézkedés, alkalmazott modszerek	Ezek megfelelőek ?		Az eddig megtett intézkedések, alkalmazott módszerek nem kellő hatékonyságának oka	Megelőző Intézkedés (Helyesbítő tevékenység)	Felelős - Határidő	Végre- hajtás igazolása	Valközminőség	Körkockázat	
						Igen	Nem							
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														

■ Javasolt a munkabiztonsági szakértővel konzultálni

34. ábra. Munkatevékenység kockázatkezelő űrlap egy lehetséges elvi felépítése



### 7.1.5. Brainstorming<sup>55</sup>

A pszichoszociális kockázatok sikeres kezelésének az első és legfontosabb mozzanata a probléma pontos azonosítása, meghatározása. Rosszul azonosított probléma megoldása nem hozhat sikert.

Ez a mi esetünkben azt jelenti, hogy a technika segítségével a meglévő veszélyeket azonosítjuk a munkavállalók akár teljes körű bevonásával.

Ebben lehet segítségünkre a Brainstorming („ötletcsiholás”) módszer. Ennek segítségével a bevont munkavállalókból álló csoport tagjai közvetlenül és hatékonyan közreműködnek a:

- veszélyek azonosításában
- az azonosított veszélyek közvetlen és közvetett okainak feltárásában
- lehetséges kockázatkezelési lehetőségek, megoldások megtalálásában.

Ennek a technikának az alkalmazása lehetséges a munkavédelmi oktatások keretei között, alkalmazva a munkatársak által nagyon sok esetben ritkán jelenlevő alulról felfelé irányuló kommunikáció<sup>56</sup> eszköztárát. Természetesen megvalósítható a módszer alkalmazása külön szervezéssel megteremtett időben és helyen.

A módszer szabályaival mindenkinek tisztában kell lennie, és azokat tiszteletben is kell tartania.

Előzetesen pontosan tisztázni szükséges, hogy mi lesz a napirendre veendő közös téma. Meg kell bizonyosodni arról, hogy a csoportban mindenki ugyanarról a témára gondol, a gondolatait érzéseit ezzel kapcsolatban fogja közre adni.

Ki kell egy jelölni egy vezetőt, aki a gondolatokat feljegyzi. Minden gondolatot fel kell jegyezni. Minden felmerülő gondolatot azonnal leírunk, nem szabad a memóriára bízni a megőrzésüket.

A módszer lényege, hogy nincsenek „butaságok”! Tehát mindenki bátran és őszintén közölheti azokat a gondolatokat, amelyek éppen magától, vagy a mások által felvetett gondolatok kapcsán az eszébe jutnak.

Az gondolatokat a későbbi könnyebb használhatóság érdekében valamilyen rendező elv szerint csoportosítani szükséges.

A módszer senki számára sem ad kötelező érvényű direktívát. Azaz, ha valakinek éppen nincsenek közlendő gondolatai, akkor „passzolhat”. Néhány ember jobban szereti, ha mindenki azonnal szól, ha eszébe jut valami. Ez azt jelenti, hogy néhány ember dominál, a többi pedig nem vesz részt a munkában. Ajánlatos az, ha mindenki szépen sorban mond egy-egy ötletet. Ha egy éppen sorra kerülő résztvevő nem tud hozzátenni azonnal egy ötletet, akkor azt mondja „passz” és mennek tovább körbe. De fontos, hogy mindenki minden körben meg legyen szólítva. A módszer lényege ugyanis éppen az, hogy egy-egy ötlet újabb gondolatokat hozhat

---

<sup>55</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009.6.3. fejezete alapján

<sup>56</sup> Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszichológia. Kiadó: EDGE 2000 KFT, SHL sorozat. 2009. 15.4.4. Felfelé irányuló kommunikáció rendszere fejezet felhasználásával

felszínre és ezzel a team tagjai egymás gondolatára építkezve, egymást erősítve jutnak egyre újabb és újabb megoldások felé.

A módszer alkalmazása közben nem hangozhat el megjegyzés, kritika. A csoport tagjainak fegyelmezni kell magukat, el kell kerülniük bármilyen kritikát vagy megjegyzést a felmerülő ötletekkel szemben. A nevetés, a megjegyzés, a szörnyülködés megszakíthatja az ötletek szabad áramlását, a csoport tagjaiban gátlásokat alakíthat ki, ami a módszer alkalmazásának kudarcához fog vezetni. ki.

A „brainstorming” befejező részeként, ha már elfogytak az ötletek a csoportmunka vezetője felolvassa és csoportosítja, azaz újra áttekintik, megfontolják, megvitatják, majd a végén a csoport tagjai egyetértésben elfogadják vagy elutasítják azokat.

Fontos, hogy az elfogadott ötletek a veszélyek elhárítására illetve elfogadható szintre mérséklésére a következő hat kérdésre adják meg a pontos választ:

- Ki?
- Mit?
- Hol?
- Miért?
- Mikor?
- Hogyan?

A módszer hatásosságát nagymértékben növeli, ha egy konkrét munkafolyamat, munkatevékenység pszichoszociális kockázatainak felmérésére használjuk.

A módszer használatának erősségei:

- rengeteg szempont, vélemény megjeleníthető vele
- alkalmas egy munkahely teljes körű pszichoszociális kockázatfeltárására, a kockázatkezelés eszköztárának szinte teljes körű megjelenítésére
- a munkavállalók széles körű bevonására alkalmas
- alkalmazásával fenntartható és fejleszthető a vezetés és a munkatársak közötti munkavédelmi kommunikációs folyamat

A módszer használatának gyengeségei:

- időigényes
- szükséges a csoport tagjainak aktív közreműködése
- a használata a szervezeti kultúrától alapvetően függ (egy „cím” orientált hatalmi struktúrában szinte lehetetlen alkalmazni)

### **7.1.6. Általános szervezeti minőségjavítás<sup>57</sup>**

Ez egy tipikus irányítási technika.

Azon alapul, hogy a munkatevékenységek találkozási pontjait azonosítva, a szervezeten belül található minden munkatársat valamely más tevékenység belső „vevőjének”, illetve „eladójának” tekint.

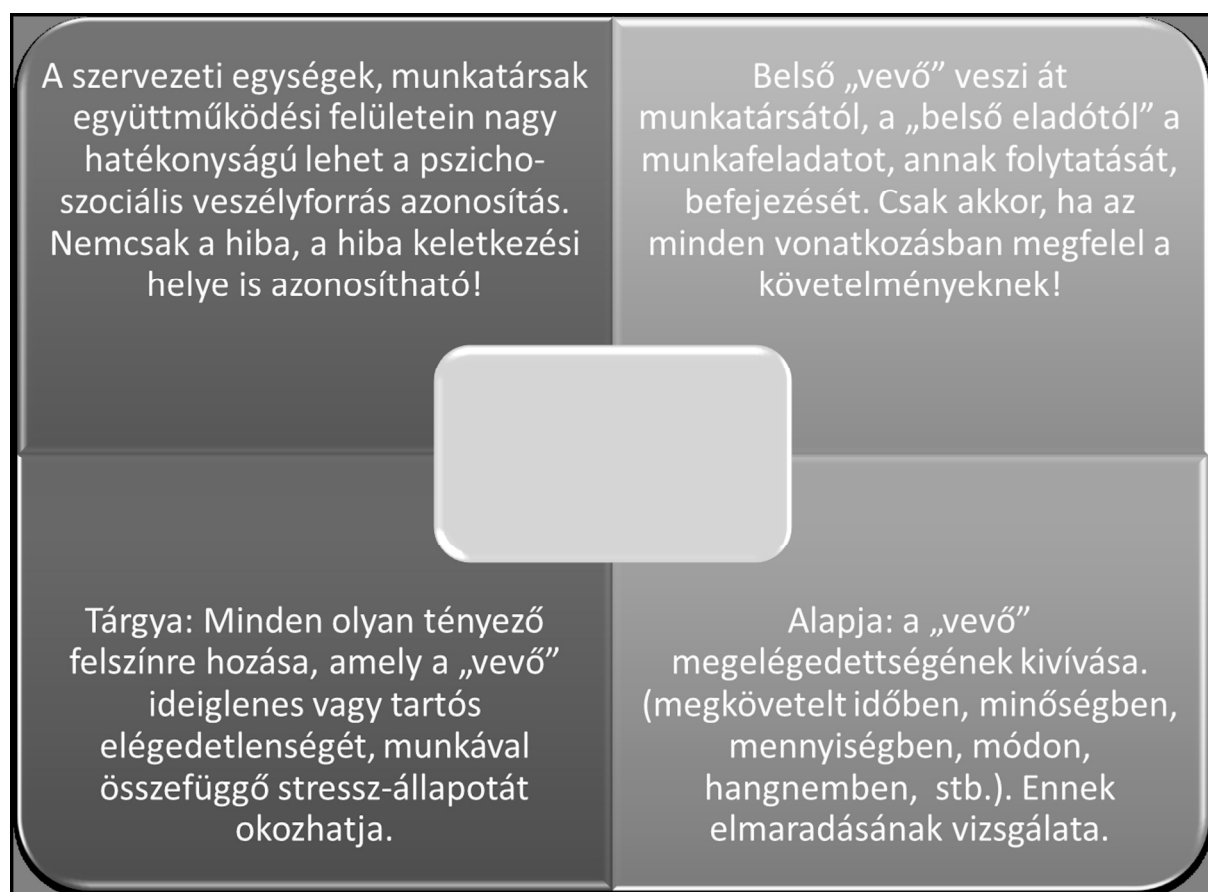
---

<sup>57</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.4. fejezete felhasználásával

A technika a szervezet belső működésének pszichoszociális hatásait a tevékenységek kapcsolódási határfelületein képes azonosítani.

Ez a megközelítés minden tevékenységet egy szolgáltató folyamatnak tekint, és ezek javítására koncentrál. A fő hangsúly azon van, hogy a hiba fellelhetőségi helyén, folyamatosan lehessen kisebb javítások eredőjeként jelentős hasznot, eredményt elérni a pszichoszociális kockázati okok feltárásával és megszüntetésével (várakozás, minőség, hangnem, stílus, követelőzés, erőszak, zaklatás, stb.). Ezek a kapcsolódási pontok vizsgálандók a vezetés és a beosztottak, a vezetés és a vezetés tagjai, a beosztottak és beosztottak viszonylatában egyaránt.

A technika arra törekszik, hogy a pszichoszociális kockázatkezelést, mint „minőségi” követelményt a „rendeltetésre való alkalmasság” elvétől az „vevői elégedettségének” elve felé mozdítsa el (elsősorban a kapcsolatok pszichés kockázat „termelő”, illetve kockázat „befogadó” szegmenseire) és azt hangsúlyozza, hogy a tevékenységi láncokon végig „vevők” találhatóak, akik megelégedettsége a szervezet számára nagyon fontos.



35. ábra. Az általános szervezeti minőségjavítás elemei

Ott használható jól eredményesen, ahol a bevezetés során feltételezhetjük, illetve megbizonyosodhatunk arról, hogy:

- a vezetés biztosítja a módszert teljes támogatottságáról
- a „vevő elégedettségére”, azaz a pszichoszociális kockázatoktól való mentességre törekvő kultúra megteremtése a szervezet alapvető célkitűzései között szerepel

- olyan mérési rendszerek kialakítása valósul meg, amelyek az egyes tevékenységek „vevői-elégedettségi”, azaz a munkavédelemmel kapcsolatos munkavállalói megelégedettségi szintjeinek meghatározottságát rögzítik
- az egyetértés alakult ki a szervezete valamennyi szereplője között a módszerrel konkrétan elérendő célokban
- az egyes szereplők felelősségének a tisztását a célok elérésével kapcsolatos feladataik vonatkozásában
- az erőfeszítések és sikerek elismerését a vezetés tervezett és bejelentett időszakonként elvégzi
- ahol a szervezeti kultúrának része a „hogyan lehetünk jobbak holnap, mint ma” törekvés, ahol a hiba az nem büntetendő, hanem olyan érték, amely kijavításával a szervezet működése folyamatosan jobbá tehető.

A módszer használhatóságának erősségei:

- A pszichoszociális kockázatok folyamatszempléte megközelítése
- A szervezeti egységek, munkatársak együttműködési felületein nagy hatékonyságú lehet a pszichoszociális veszélyforrások azonosítása

A módszer használhatóságának gyengeségei:

- szervezeti kultúrától nagymértékben függ a használhatósága
- folyamatosan szükséges működtetni, és a bevezetés pillanatában még nem hoz eredményt
- a szervezeten belül a folyamatszempléte megléte szükséges az alkalmazásához.

### **7.1.7. Terv-, technológia, szabályozó dokumentumok vizsgálata, szemléje<sup>58</sup>**

A megterhelések előzetes azonosítására alkalmas veszélyazonosítási módszer.

Ez a módszer valamely rögzített terv, technológia, szabályzat stb. (előírás, munkautasítás, munkaköri leírás, stb.) formális, dokumentált, átfogó és szisztematikus vizsgálata abból a célból, hogy értékelje a tervekkel, technológiákkal, szabályozó dokumentumokkal szemben megfogalmazott munkavédelmi követelményeket, illetve azt, hogy a terv, szabályzat milyen mértékben elégíti ki ezeket a követelményeket, valamint megállapítsa a problémákat és megoldásokat javasoljon. Természetesen jelen esetben a munkavédelem, a pszichoszociális veszélyforrások azonosítása áll a vizsgálat fókuszában<sup>59</sup>.

Ez módszer tehát alapvetően egy folyamattechnika.

Biztosítani szükséges a résztvevők megfelelő szintű felkészültségét. A szemléken nem biztosítható valamennyi munkatárs részvétele – ez a megterhelések számba vételénél nem is alapvető követelmény –, de fontos, hogy a szemle tárgyában érintett munkatársak képviselői feltétlenül jelen legyenek (munkavédelmi képviselő, az új berendezésen munkát végző szakember, stb.).

<sup>58</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.5. fejezetének felhasználásával

<sup>59</sup> 1993.évi XCIII Törvény a munkavédelemről 54§ (7) d) pontja

Feltételezve, hogy a résztvevők felkészítése megfelelő színvonalon megtörtént a szemlével kapcsolatos teendők ellátására (vizsgálat, elemzés) és képesek a kockázatkezelési intézkedések meghozatalára elvégzésére, a technika alkalmazása az alábbi hasznokkal járhat:

- megerősítheti, hogy a szemle tárgya megfelel az irányadó pszichoszociális megterhelési követelményeknek
- támogatja a terv, technológia, szabályozás alkalmazóinak munkáját, döntéseit
- értékeli a megterhelési szintek megfelelőségét, illetve az eltérések irányát és nagyságát
- felismeri a megterhelésbeli kockázatokat, gyengeségeket és hibák okait
- hatékonyabba megterhelési veszélyforrások felderítése a csoport együttműködése, több irányú szakmai szempont ütköztetése következtében
- lehetővé teszi a veszélyforrás (hiba) elemzést, ezzel javítani lehet az adott munkafolyamat biztonságát, a fellelhető kockázatok kézben tarthatóságát, a megterhelések elfogadható szintre való csökkentését
- csökkentheti a mindennapi működésben fellelhető pszichoszociális megterhelések számát és intenzitását
- segít az alacsony veszélyazonosítási eredményesség kirívó eseteinek kiszűrésében (személyi, tárgyi, szervezési-fenntarthatósági feltételek)
- idejekorán értékeli a karbantartást, üzemeltetést, irányítást befolyásoló stratégiát és problémákat
- kiindulási pontot ad a változáskezelési, fejlesztési folyamatok számára.

Használható a technika, ha a tevékenységek, a munkavédelem szabályozásai, a kockázatkezelési intézkedések tervei, előírásai megfelelő módon vannak előkészítve és dokumentálva.

Kevés képzés is elegendő hatékony alkalmazásához és az eljárásrendi követelmények is meglehetősen maguktól értetődőek.

### **7.1.8. Halszálka-elemzés<sup>60</sup>**

A halszálka-elemzés (fishbone analysis) ábra technikát használ az ok-okozati összefüggések meghatározására, megállapítására. A módszer a nevét onnan kapta, hogy az ábra egy hal csontvázához hasonló, ahol a probléma, illetve a következmény a „hal” fejéhez kerül. A fejtől a farokig futó gerincből bordák indulnak ki, amelyek a probléma okok legáltalánosabb forrásait jelölik. Az általános forrásokhoz –halszálkák módjára- további, jól elkülöníthető hozzájáruló problémaforrások csatlakoznak.

Komplex esetben gyakran igen nehéz például egy munkahely pszichoszociális megterheléseinek, igénybevételeinek teljes palettáját generálni a reá hatással bíró, fellépő sok tényező és szerteágazó kapcsolataik következtében. A halszálka elemzés lehetővé teszi a tényezők általános kategóriák alá való besorolását és a szignifikáns minták felismerését. Egy adott bordán megjelenő nagyszámú tényező általában azt jelzi, hogy ott alapvető gond van, ami feltétlen intézkedést, illetve további részletes vizsgálatot igényel.

A munkatársak pszichoszociális megterhelésében adott esetben a szervezet valamennyi tevékenysége, szervezeti egysége, munkatársa szereppel bírhat.

---

<sup>60</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.6. fejezetének felhasználásával

A szervezet működése (a mértétől bizonyos mértékben függően) bonyolultságában olyan összefüggéseket tartalmazhat, amelyben rejlő, pszichoszociális megterheléseket, igénybevételeket eredményező tényezőket, nem-megfelelőségeket nem mindig egyszerű feltárni, illetve a munkavédelmi hatásosság szempontjából elemezni.

A módszer egyformán alkalmazható veszélyek azonosítására, az okok feltárására, és a megoldások meghatározására.

Jó garanciát ad annak biztosítására, hogy a folyamat minden lehetséges szempontját és minden lehetséges veszély-okot figyelembe vettek.

A módszer alkalmazásakor elsőként felrajzolnak egy alap "gerinc" diagramot, amelyen felvehetőek azok a főbb tényezők, amelyek hatásait kívánjuk elemezni. (Pld. szervezeti egységek, vagy szervezeti funkciók, stb.) (Fontos megjegyzés: a gerincoszlop megnevezését –tartalmát– a feladat jellegének megfelelően kell meghatározni).

Ezt követően a megcímkézett területek szerint megpróbálják figyelembe venni az összes lehetséges veszélyforrást, annak okait. Az azonosított okokat a diagram megfelelő helyén fel kell tüntetni.

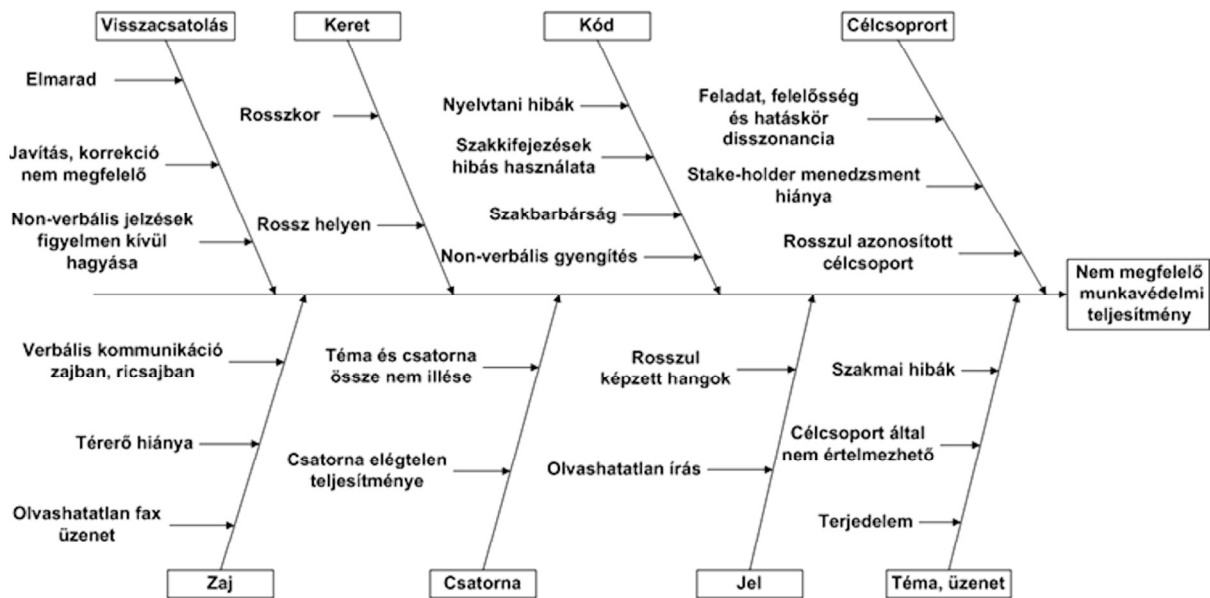
Miután áttanulmányozták az összes okot, meghatározhatják a szabályozó eljárásokat, ellenőrizve és biztosítva a hatásosságukat.

A módszer alkalmazásának erősségei:

- alkalmas folyamatok részletes pszichoszociális elemzésére
- lehetővé teszi a műszaki adatok, szempontok bevitelét is a kockázatértékelési folyamatba
- a részletes okok feltárásával eredménye „megágyaz” a hatásos intézkedések meghozatalának

A módszer alkalmazásának gyengeségei:

- használatához bizonyos mértékű szakértelem szükséges
- időigényes

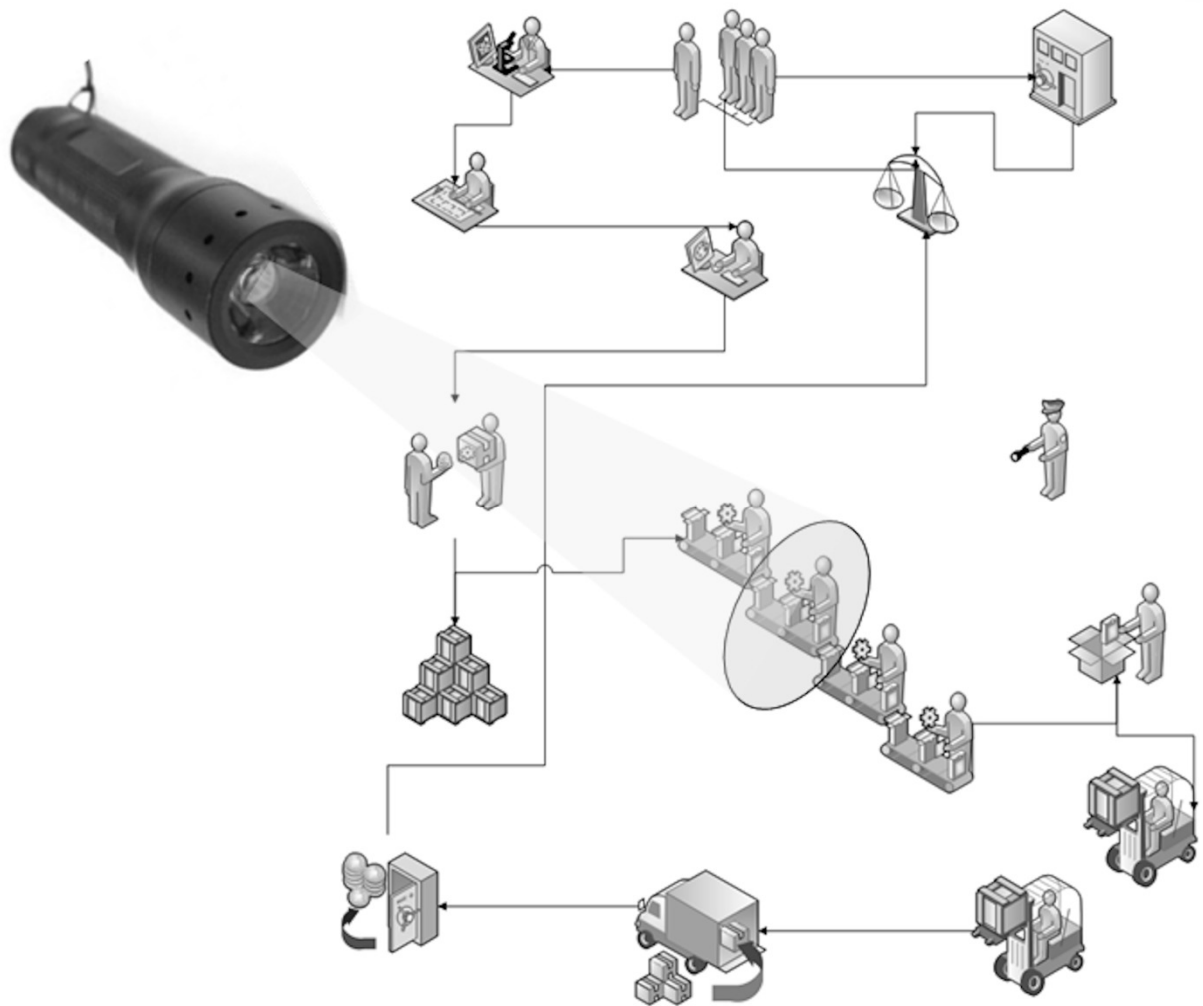


36. ábra. A halszálka elemzés alkalmazása a munkavédelmi kommunikációs folyamat és a nem megfelelő munkavédelmi teljesítmény közötti összefüggések feltárására

### 7.1.9. Fókuszértekezlet<sup>61</sup>

A fókuszértekezlet technikájának lényege a munkavállalók és a vezetők közötti, a pszichoszociális kockázatkezelés területén fellépő megértésbeli különbségek áthidalása, valamint irányadás a feladat megoldásában érdekeltek számára. Olyan technika, amelynek során a pszichoszociális kockázatkezelés eredményességében érdekelt felek között kialakítható az egyetértés, a megterhelések, az egyéni igénybevételek, a veszélyforrások azonosítási, a szükséges intézkedések, programok, projektek követelményeivel, a követelmények rangsorolásával, azok végrehajtásával, fenntarthatóságával, a mindennapi működés gyakorlati tevékenységeivel kapcsolatban.

<sup>61</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.7. fejezet tartalma alapján



37. ábra. Fókuszértekezlet

A fókuszértekezletek minden szervezeti szinten megszervezhető. Ennek tárgya lehet egy iroda, egy műhely pszichoszociális kockázatkezelése, is ugyanúgy, mint egy nagy méretű szervezet munkahelyi egészségfejlesztéssel kapcsolatban kialakított politikája.

Az előnyök a következők:

- a pszichoszociális kockázatkezelés minőségének javulása (Deming megfogalmazásával: „Minőségről akkor beszélünk, amikor pont azt kapjuk, amit vártunk!”.)
- a pszichoszociális kockázatok mibenlétének, a kockázatkezeléssel kapcsolatos követelmények jobb megértése következtében a kívánt szervezeti tevékenység, teljesítmény megjelenítése, a gyakorlati működésbe való beépítése
- szorosabb és jobb egyetértés alakul ki az eredményes pszichoszociális kockázatkezelésben érintett valamennyi szereplő között

A fókuszértekezlettel kapcsolatosan a szervezet számtalan teendőt kell, hogy ellásson.

- a fókuszértekezlet előtti teendők, amikor a résztvevők megállapításra és rögzítésre kerülnek a fókuszértekezlet tárgyát, és célkitűzéseit,
- a fókuszértekezlet lefolytatása, amikor egy intenzív, változó időtartamú együttlét kerül megszervezésre, amely lehetővé teszi a tevékenységek mai jellemzőinek, a tevékenység-



gek további tökéletesítéséhez, biztonságosabbá tételéhez szükséges információk összegyűjtését. A fókuszerterkezet során a résztvevők jóváhagyják a pszichoszociális kockázatkezeléssel kapcsolatos követelményire, az értekezlet munkaanyagaira, a nyitott kérdések rendezéséért felelős személyek megbízására, az ezekre vonatkozó feljegyzéseket és megegyezéseket, valamint kitöltik az értekezlet kiértékelésére szolgáló űrlapokat.

- A fókuszerterkezet utáni teendők, amikor a fókuszerterkezet kiértékelése és dokumentálása történik, valamint a felső vezetés számára szóló vezetői összefoglaló elkészítése.

Sikeréhez szükséges:

- a résztvevők alapos felkészítése, „kiképzése”
- a felső vezetés teljes támogatása
- a résztvevők aktív közreműködése, amire a fókuszerterkezet teljes időtartama alatt szükség lehet
- a fókuszerterkezetekhez kapcsolódó egyéb technikák bevezetése és alkalmazása (terv szemlék, működés modellezése, halszálka diagram, Brainstorming, stb.)

#### **7.1.10. Pszichoszociális kockázatértékeléssel kapcsolatos adatgyűjtés<sup>62</sup>**

A pszichoszociális kockázatértékelés veszélyazonosítási fázisában azonosított potenciális veszélyek azonosítását követően célszerű lehet a velük kapcsolatos konkrét adatok gyűjtése, annak érdekében, hogy a döntéshozók számára egyértelműen:

- igazolható legyen a veszély tényleges megléte, valódiságát,
- képesek legyen megjeleníteni az adott kockázat mértékét, fontosságát,
- biztosítsák bármely a veszéllyel kapcsolatos intézkedés esetén az intézkedés hatásosságának, megtérülésének számításához, méréshez szükséges induló adatokat.

A gyűjtendő adatok körébe tartozó adatok köréhez objektív és szubjektív adatok egyaránt belong tartoznak.

Objektív az adott adat, ha:

- mérhető (hőmérséklet, klíma, zaj, megvilágítás, stb.)
- számítható (intézkedések megtérülési rátája, old. a védőoltások nyomán a táppénzes napok számának alakulásával a szervezetnek a helyettesítéssel kapcsolatos költségei milyen mértékben csökkentek)
- ellenőrizhető (működik valami vagy nem, írásban rögzített-e az adott szabályozás, avagy nem, stb.)

Az objektív adatok gyűjtése segíti a szervezetet a megterhelésekkel kapcsolatos információk megszerzésében.

Szubjektív az adott adat, ha:

- fizikai érzet („úgy érzem, hogy” hangos, meleg, idegesítő, kibírhatatlan, stb.)
- egyéni vagy csoportos vélemény, stb. („szerintem” rosszul szervezett, hibás, elégtelen, zavaró, túrhetetlen, stb.)

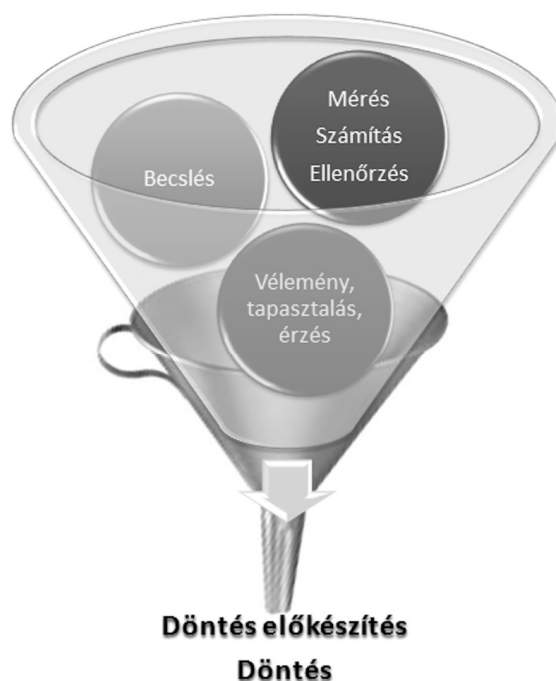
---

<sup>62</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.9. fejezet tartalmának alapján

A szubjektív objektív adatok gyűjtése segíti a szervezetet a munkatársak igénybevételével kapcsolatos információk megszerzésében.

A pszichoszociális kockázatértékelés hatásossága szempontjából az objektív és a szubjektív adatállomány azonos fontossággal bír, hiszen csak ezek együttes felhasználásával lesz képes a szervezet a megterhelés és az igénybevétel dinamikus egyensúlyának megteremtésére.

A gazdasági életben a szervezetek számára általában a mérhető adatok a legfontosabbak, hiszen a konkrét intézkedések eredményességét ezeken keresztül lehet leginkább megmutatni, elemezni, értékelni. A pszichoszociális kockázatok sajátosságai miatt lesznek kénytelenek a szervezetek a szubjektív adatgyűjtésre is hangsúlyt helyezni.



38. ábra. Az adatgyűjtési folyamat elemei

A szisztematikus adatgyűjtés szempontjából lényeges, hogy pontosan határozzák meg a szervezet számára szükséges adatok körét. Az adatállománnyal kapcsolatos követelmények felállítását követően a kívánt célterület adatainak begyűjtésére megfelelő alaposítással kell a szervezetnek kiválasztani az adott adatok gyűjtésére a legalkalmasabb módszereket. (indikátorok meghatározása, mérőeszközök kiválasztása, a mérőeszköz pontossága és megbízhatósága, kérdőívek tartalma, személyes interjúk tartalma, stb.)

#### 7.1.11. Pareto elemzés<sup>63</sup>

A szervezet működésében fellelhető veszélyek, kockázatok, problémák okai rendszerint nem mutatnak egyenletes eloszlást.

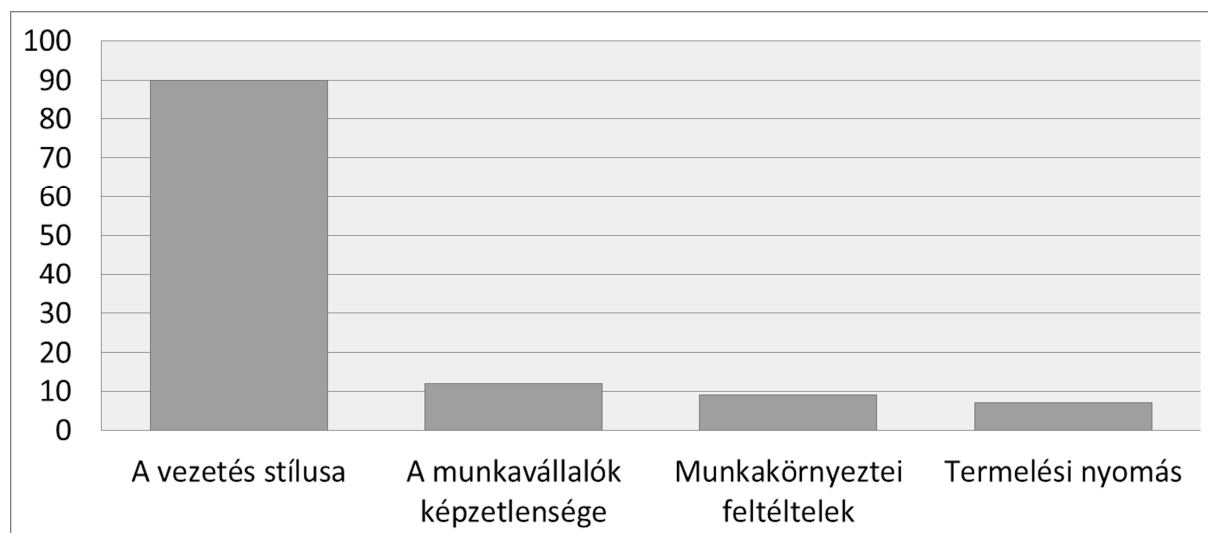
<sup>63</sup> Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009. 6.8. fejezet alapján

Az adott helyzet kialakulásában szerepet játszó tényezők e helyett általában valamilyen torz eloszlást követnek. A szervezet életét befolyásoló, meghatározó tényezők viszonylag kis hányada okozza a legtöbb tapasztalható problémát, hibát, eltérést. Azaz viszonylag kevés ok eredményezi a nem kívánt okozatok legnagyobb hányadát.

Ha néhány ilyen „veszteség-okozó” tényezőt sikerül azonosítani a pszichoszociális kockázatértékelés veszélyazonosítási fázisában, akkor ezek és csak is ezek kiküszöbölése a legfontosabb, prioritást élvező feladat a szervezet számára.

Mint hogy ez a néhány feladat a befektetett energiák, erőforrások „nem hatékony hasznosulásának”, a veszteségeknek a fő okozója, a hatékonyság növekedés lényeges lehet. A sok kis hibával első körben nem feltétlenül kell foglalkozni, mert ezek kiküszöbölésének költsége esetleg nagyobb lehet, mint az okozott kár.

Az alábbi mintán a bekövetkezett balesetek statisztikai elemzése alapján rögzített legfőbb okok, megállapítások kerülnek bemutatásra. (hányszor voltak a baleset kiváltó okai)



39. ábra. A pareto elv

A Pareto-elemzés során a feltárt megterhelést illetve igénybevételt okozó tényezőket célszerűen oszlopdiagram formájában ábrázolhatjuk. Ezzel plasztikussá tehető, hogy melyik tényező hány pszichoszociális kockázat kialakulásában szerepel, mint kiváltó ok.

Az oszlopdiagram készítésekor szokásos, hogy az adattípusok előfordulását csökkenő nagyságrendben ábrázolják.

A Pareto-elv az egyik leghasználhatóbb módszer a kulcsfontosságú problémák azonosítására. A Pareto elemzést alkalmazva a pszichoszociális kockázatok, a velük kapcsolatos adatok, rendezett halmazára, lehetővé válik, hogy a szükséges intézkedések meghozatali folyamatában a vezetés erőfeszítései gyorsan a kulcsterületekre tudjanak összpontosulni, irányulni.

Hasznos a kockázatértékelésnél, ha a veszély, a veszélyeket kiváltó okok elemzésére használjuk.

Veszélyazonosításra azonban semmiféleképp se használjuk, hiszen a legkisebb „jelentőségű” veszély ugyanolyan nemkívánatos, mint az összes többi!

Ezt az elvet először Lorenz M.O. alkalmazta, arra, hogy az olasz gazdaság torz vagyoneeloszlását érzékeltesse. Ezt az elvet – tévesen összefüggésbe hozták Vilfred Paretoval, ezzel az elméletre, illetve az elemzés módszerére a Pareto név vált ismertté.

A módszer alkalmazásának lehetséges erősségei:

- egyszerű módszer, amely elősegíti a legfontosabb megteendő változtatások meghozatalát

A módszer alkalmazásának lehetséges gyengeségei:

- Csak hasonló jellegű tényezők összehasonlítására alkalmas

## 8. A PSZICHOSZOCIÁLIS KOCKÁZATÉRTÉKELÉSI FOLYAMAT SPECIÁLIS ELEMEI

A pszichoszociális kockázatértékelési folyamat során hangsúlyt szükséges fektetni a

- az előkészítésre,
- a kockázatértékelésre,
- és az „utómunkálatokra”.

### 8. 1. Az előkészítés fontos teendői

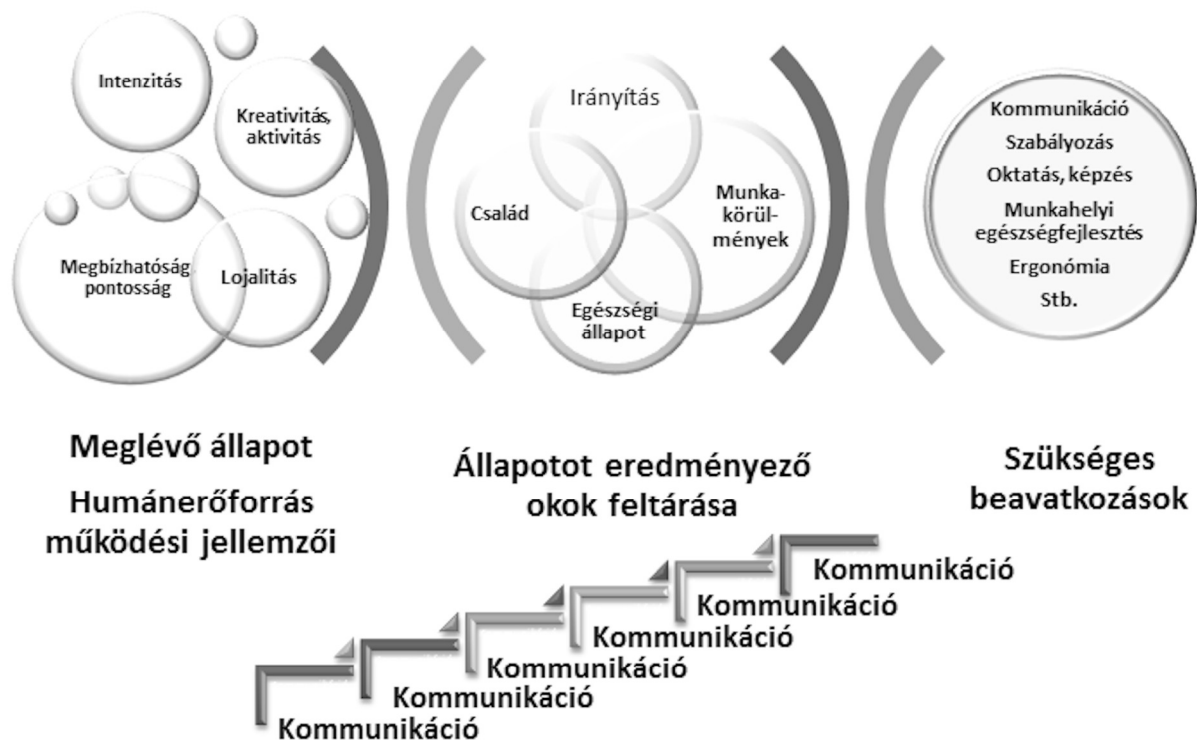
Az előkészítés során az adott szervezethez illesztett módszer és tartalom kiválasztási folyamat során meghatározó fontosságú a szervezet legfelső vezetésével a szükséges konzultációk lefolytatása. Ezek főbb tárgya:

- a pszichoszociális kockázatok sajátosságainak bemutatása, különös tekintettel a versenyképességgel kapcsolatos összefüggésekre.
- a kockázatértékelés módszerének bemutatása, külön tekintettel azokra a szempontokra, amelyek miatt ezt illetve ezeket a módszereket javasoljuk alkalmazni
- a módszer alkalmazása során begyűjtendő információk (különös tekintettel az indoklásra, pld. a kérdőívben azért szerepel ez munkafeladattal és képzettséggel, tapasztalattal kapcsolatos kérdés, mert fontos megtudni, hogy a munkatársak felkészültsége elegendő e a munkavégzéssel kapcsolatos munkáltatói követelmények teljesítéséhez)
- a módszerrel feltárható kockázatok kezelésére a munkáltatónak milyen lehetőségei lehetnek, milyen területen várható beavatkozási szükséglet.

Kérdés	Lehetséges beavatkozási terület						
	Munkakörülmények javítása	Kommunikációs rendszer fejlesztése	Munkahelyi egészségfejlesztési programok indítása	Ergonómiai programok indítása	Oktatás, képzés fejlesztése, programok indítása	Szabályozások felülvizsgálata, fejlesztése	További, részletesebb vizsgálatok kezdeményezése
Vezetőim a velünk szemben támasztott követelményeket önmagukra is kötelezőnek tartják, nincs a cégnél beosztásuktól függő különböző mérce.		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

40. ábra. Egy kérdőív kérdés és a válaszok lehetséges következményei

A konzultációk során egyrészt a folyamatba bevonásra kerül a szervezet legfelső vezetése, alkalma lesz véleményeket, javaslatokat megfogalmazni, illetve a lehetséges következmények felvázolásával elkerülhető, hogy a felmérés eredményén meglepődjön, a meghozandó szükséges intézkedések feszítése felkészületlenül érje a vezetést.



41. ábra. A pszichoszociális kockázatértékelés folyamata<sup>64</sup>

A pszichoszociális kockázatértékelés kulcs fontosságú tényezője, hogy milyen mértékben sikerül a munkatársak bevonásának megvalósítása.

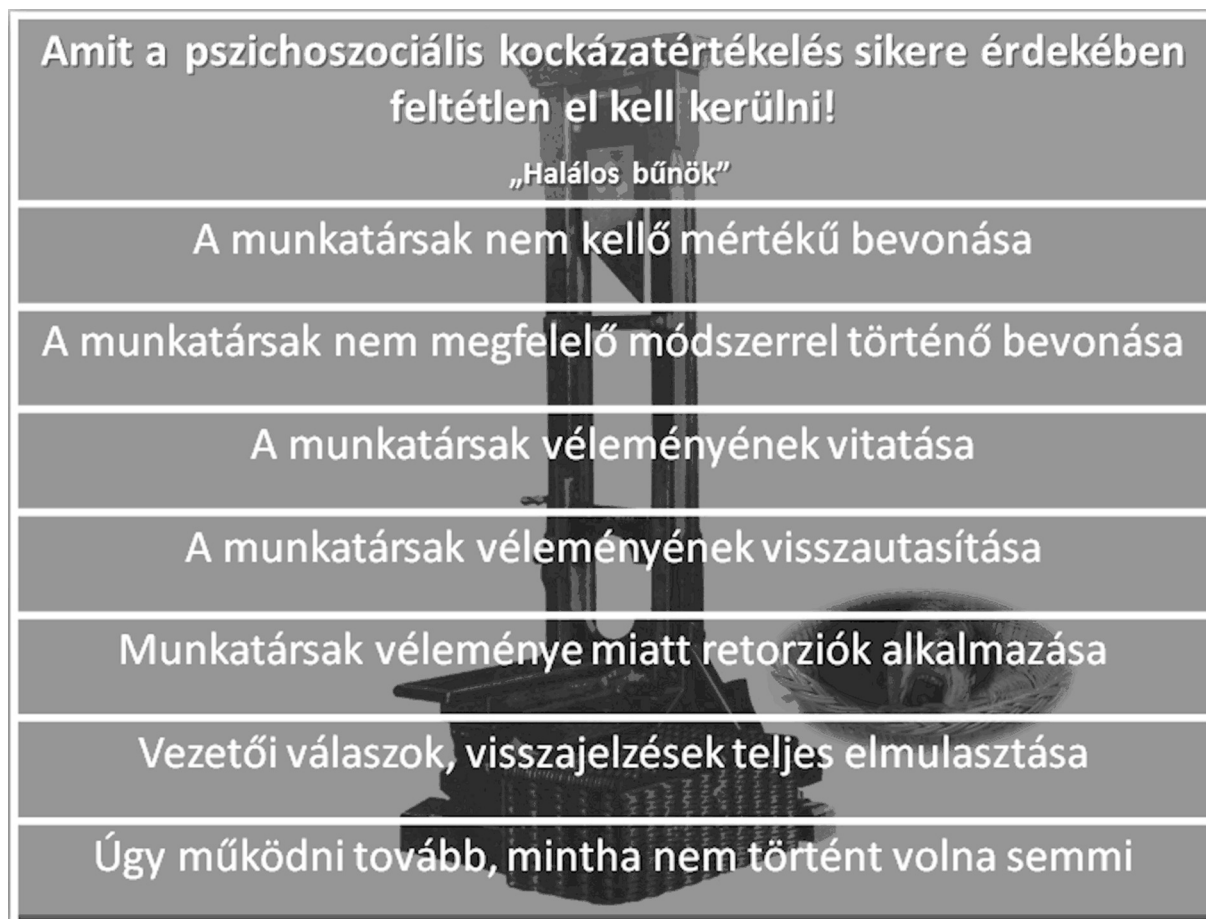
Fontos, hogy a kockázatértékelési folyamatba való részvételre a szervezet legfelső vezetése kérje fel a munkatársakat. Nyomatékosítani szükséges a vezetésnek, hogy ez a szervezet szempontjából fontos, és ezzel milyen céljai vannak. A vezetésnek eközben

- a szervezet versenyképességének növelésével kapcsolatban hitelesnek,
- a pszichoszociális kockázatok eredményes kezelése kapcsán elkötelezettnek,
- a célok helyességével kapcsolatosan meggyőződéssel telinek,
- az elindított munkavédelmi kommunikációs folyamattal kapcsolatosan kitartónak,
- a pszichoszociális kockázatok kezelését a szervezet működésébe beépíteni akarónak,
- a „tükörbe nézés képességével” rendelkezőnek kell megmutatkoznia.

## 8.2. A veszélyazonosítást követő tevékenységek speciális elemei

A veszélyazonosítási fázist követően léteznek olyan lehetséges vezetői magatartások, amelyekről a pszichoszociális kockázatok kézbentartásának sikeressége érdekében mindenféleképpen óvakodni kell.

<sup>64</sup> Kapás Zsolt: Pszichoszociális kockázatok, értékelésük, eredményes kezelésük. Előadás anyag 124. diájának felhasználásával (Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedés Mérnöki és Járműmérnöki Kar Munkavédelmi Továbbképző Központ munkavédelmi szakmérnök képzés)



42. ábra. A pszichoszociális kockázatértékelés során kerülendő vezetői magatartás<sup>65</sup>

Az igénybevétel felmérése szükségszerűen szubjektív adatokkal történik.

Az eredmény a vezetés számára a szervezetről olyan képet ad, mint egy hő-kamerás felvétel, többnyire pontosan nem diagnosztizálja a konkrét problémát, de jelzi, hogy egy adott területen gyulladás van.

A pszichoszociális kockázatértékelés bizonyos elemei úgy működnek, mint egy, a vezetés tükreétől eltérő csiszolású tükör.

A szubjektív jellege, valamint az eltérő vélemények miatt a szervezetek vezetése hajlamos ezeket az igénybevételeket nem megfelelő módon kezelni. Az elkövethető, a „pszichoszociális kockázatértékelési folyamat szempontjából „halálos bűnök” elkerülésére ezért szükséges a figyelmet felhívni.

Amennyiben ezek a „bűnök” mégis elkövetésre kerülnek, úgy a későbbiekben a munkatársak együttműködésére, őszinteségére nem igen számíthat az adott szervezet. Ez pedig az egész kockázatértékelési folyamatot kiüresíti, megbízhatatlanná teszi, lényegében egy bürokratikus aktussá degradálja.

<sup>65</sup> Kapás Zsolt: Pszichoszociális kockázatok, értékelésük, eredményes kezelésük. Előadás anyag 134. diájának felhasználásával (Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedés Mérnöki és Járműmérnöki Kar Munkavédelmi Továbbképző Központ munkavédelmi szakmérnök képzés)

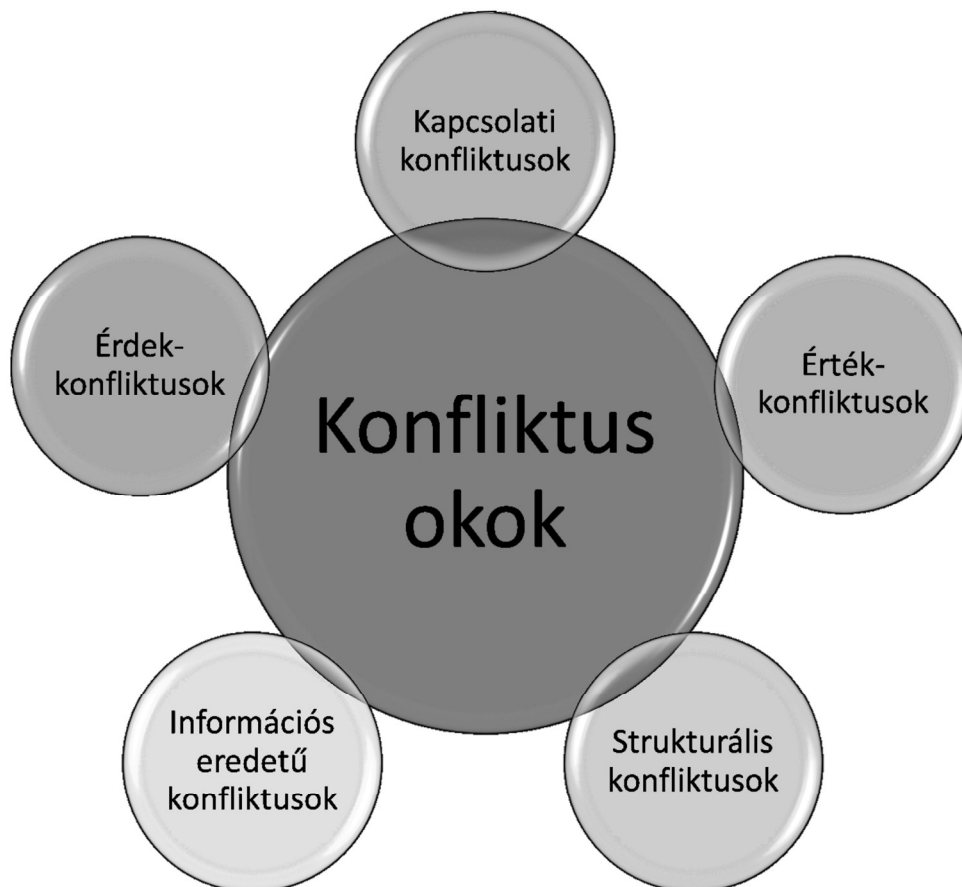
## 9. A PSZICHOSZOCIÁLIS KOCKÁZATOK NÉHÁNY KEZELÉSI IRÁNYA

Igen jól definiálhatóak azok a területek, amelyekhez első körben nyúlhat egy szervezet a pszichoszociális kockázatok kézbentartása vonatkozásában.

A teljesség igénye nélkül ezek a következők lehetnek:

### 9.1. Szervezeti szabályozások rendszere

A rosszul szabályozott szervezeti működés számos pszichoszociális kockázat táptalaját, kialakulásának gerjesztését jelenti. A feladat-, felelősség-, és hatáskör diszharmóniáján túl számos egyéb konfliktus generálója lehet.



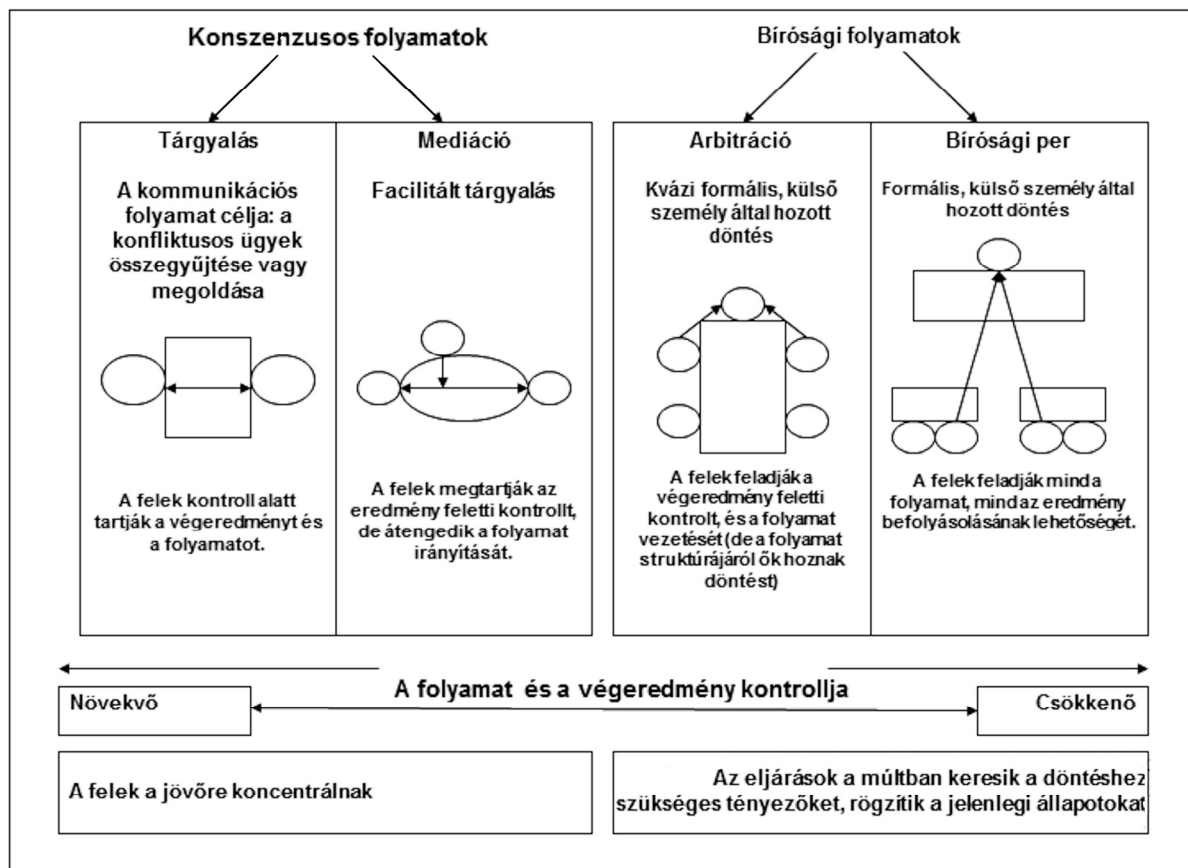
43. ábra. Szervezeti konfliktus okok Moore alapján<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Kiadó: EDGE 2000 KFT, SHL sorozat. 2009. 18.1.3. A konfliktusok okai. 514. oldal felhasználásával



A pszichoszociális kockázatértékelés során azonosított kockázatok okainak egy része a szervezet szabályozásainak nem megfelelőségére vezethető vissza.

A konfliktusokat sokkal kevesebb erőfeszítéssel lehet megelőzni, mint egy kialakult konfliktust esetleg megoldani.



44. ábra. A konfliktusok megoldásának lehetőségei<sup>67</sup>

## 9.2. Felkészültség, képzés, tudatosság

A pszichoszociális kockázatok „táplálkozhatnak” a vezetés, az irányítás nem-megfelelőségeiből eredhetnek.

Számos szervezetnél hiányzik az adott munkakörök betöltéséhez szükséges felkészültség rögzítése. A felkészültségi követelmény és az adott munkatárs tényleges felkészültsége közötti esetleges deficit felszámolása számos későbbi pszichoszociális kockázatforrást minimalizálhat.

A munkavédelmi kommunikáció hibái, elégtelenségei számos esetben a vezetés felkészültségének hiányaiból erednek.

<sup>67</sup> Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Kiadó: EDGE 2000 KFT, SHL sorozat. 2009. 518. oldal 18-1. ábra felhasználása. Néhány konfliktuskezelési folyamat

Sok szervezetnél feledkeznek meg arról, hogy a munkavédelemmel kapcsolatos követelmények nem csak a beosztott, fizikai munkát végző kollegákra vonatkoznak, hanem a teljes szervezeti állományra. Ennek a felszámolása nagymértékben javíthatja az irányítás színvonalát.

### 9.3. Kommunikáció<sup>68</sup>

A szervezetek egy részénél a belső kommunikáció megtervezésére, a kommunikációs folyamatok működtetésére nem fordítanak kellő figyelmet.

A felülről lefele irányuló<sup>69</sup>, a vízszintes irányultságú és az alulról felfelé irányuló kommunikációs folyamatok integrált rendszerbe foglalása pedig biztosítja a

- a vezetői célkitűzések széleskörű megismerését,
- a vezetői követelmények egyértelmű értelmezését (megterhelések),
- vezetők hitelességének, elkötelezettségének megjelenítését,
- a követelményeknek való megfeleléshez szükséges feltételrendszer hiányosságainak fel-tárását (megterhelések, igénybevételek),
- a célok és a tényleges teljesítések közötti megfelelésség, illetve eltérés meglétét.

A rossz kommunikáció a szervezet veszteségét gyarapítja (lásd. LEAN). Ezért a kommunikációs folyamatok rendbetétele hatásos eszköz lehet bizonyos pszichoszociális kockázatok kezeléséhez.

### 9.4. Ergonómiai programok<sup>70</sup>

Az 1993. évi XCIII. évi törvény a munkavédelemről 54. § d) pontja az alábbiakat tartalmazza:

„az emberi tényező figyelembevétele a munkahely kialakításánál, a munkaeszközök és munkafolyamat megválasztásánál, különös tekintettel az egyhangú, kötött ütemű munkavégzés időtartamának mérséklésére, illetve káros hatásának csökkentésére, a munkaidő beosztására, a munkavégzéssel járó pszichoszociális kockázatok okozta igénybevétel elkerülésére”

Az ergonómia az ember és munkakörnyezete kölcsönhatásának tudományos tanulmányozása. A munkakörnyezet természetesen nemcsak a munkavállalót körülvevő fizikai tényezőket jelenti, hanem a munkavégzés során használt eszközöket, anyagokat, továbbá a technológiát, a munkamódszert, a munka szervezetét, akár egyéni, akár csoporton belül végzett munkáról van szó. Ezek a tényezők valamennyien kölcsönhatásban vannak magával a munkát végző emberrel, a fizikai és mentális képességeivel, a lehetőségeivel és a korlátaival.

A pszichoszociális kockázatok jelentős részét képezik az ergonómiai jellegű, azaz az egyéni lehetőségeknek, korlátoknak, képességeknek nem megfelelő követelmények támasztásából eredő kockázatok.

<sup>68</sup> Felföldi – Németh – Tarr – Vass: A kommunikáció, mint az EU integráció önkormányzati szempontból kiemelt kérdése. Budapest, Municipium Magyarország Alapítvány 2002

<sup>69</sup> Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Kiadó: EDGE 2000 KFT, SHL sorozat. 2009. 15.4.2;15.4.3;15.4.4. fejezetek (435-440. oldal) tartalmának felhasználásával

<sup>70</sup> [http://omkt.bme.hu/album/sites/default/files/ellkerd2011/oraia/ergonomia/MV\\_1\\_w.pdf](http://omkt.bme.hu/album/sites/default/files/ellkerd2011/oraia/ergonomia/MV_1_w.pdf)

Az ergonómiai programok<sup>71</sup> irányulhatnak a munkahely kialakítás (antropometria, jelző és kezelőelemek megfelelő elrendezésének biztosítása), a munkamódszer, a munkakör (mozdulatelemzés, hatékonyság, megterhelés), a munkakörnyezet (fizikai környezeti komfort, szociális társas környezet), a munkabiztonsági, a munkaegészségügyi (fizikai, mentális egészség biztosítása) feltételek, munkatársi megbízhatóság, munkatársak készségeinek, ember- számítógép kapcsolat (hardver, szoftver, stb.) fejlesztésére egyaránt.

## **9.5. Munkahelyi egészségfejlesztés**

A munkahelyi egészségfejlesztés lehetőségeivel a 6.3.2. fejezetben részletes már foglalkoztunk.

## **9.6. Munkakörülmények javítása**

A pszichoszociális kockázatok kezelésének egyik leginkább erőforrás igényes lehetősége a beruházások elvégzése, valamint a szervezet karbantartás területén kifejtett aktivitásának növelése.

Azonban ezek a szervezeti beavatkozások önmagukban nem képesek a pszichoszociális kockázatok megnyugtató kezelésére.

A beruházások egyrészt megszüntethetnek bizonyos kockázatokat, ugyanakkor újabb veszélyeket jelenthet a munkatársakra, új pszichés megterhelések jelentkezhetnek általa. Ezen kívül a beruházással megvalósuló változási folyamat minden esetben, mint egy új, ez idáig ismeretlen stresszor jelentkezik.

Tehát a hatásos kommunikáció, a felkészültséggel kapcsolatos intézkedések, a szabályozások fejlesztése ugyanúgy jelentkezik megoldandó feladatként.

---

<sup>71</sup> [http://omkt.bme.hu/album/sites/default/files/ellkerd2011/oraia/ergonomia/MV\\_1\\_w.pdf](http://omkt.bme.hu/album/sites/default/files/ellkerd2011/oraia/ergonomia/MV_1_w.pdf) 7. dia alapján

## 10. ÖSSZEFOGLALÁS

A pszichoszociális kockázatértékelés célterülete a kockázatok számos speciális jellemzővel leírható szegmense.

A kockázatok számbavételekor mind „objektív”, mind „szubjektív” adatgyűjtésre szükség van. A megterhelések (pld. szalagmunka jellemzői) vonatkozásában inkább az objektív módszereket, míg az igénybevételek (pld. a monotónia túrés, a monotóniával való megküzdés képessége) meghatározásához inkább a szubjektív módszereket célszerű alkalmazni.

A munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető, az igénybevétel jellegével és mértékével kapcsolatos kockázatokra vonatkozó azonban a munkavállalók „fejében” találhatóak. A hatásos preventív tevékenységhez szükséges adatokhoz kizárólag a munkavállalók bevonásával, az ő aktív együttműködésük során juthatunk hozzá. A munkavállalók bevonása, aktív közreműködése feltételezi a szervezet legfelső vezetésének elkötelezettségét, aktív szerepvállalását. A munkatársak együttműködése „alulról jövő népi kezdeményezésekkel” nem lesz biztosítható. Azonban ha érzik, hogy rájuk számít a vezetés, az ő aktivitásuk nélkül nem végezhető a kockázatértékelés, akkor a megfelelő mértékű munkavállalói bevonás a folyamatba megvalósítható.

A pszichoszociális kockázatok megfelelő mélységű értékelését ebből következően több, egymásra épülő, egymást kiegészítő módszer együttes alkalmazásával végezhetjük el.

A módszerek kiválasztása ebből adódóan igencsak körültekintő előkészítő munkát igényel. Ennek a középpontjában a szervezet tevékenységének jellege, veszélyessége, mérete, a munkatársak képzettsége, felkészültsége, stb. áll. Ezek figyelembe vételével lehet az adott szervezetre szabni az alkalmazandó módszereket. A megfelelő módszerekkel kapcsolatos elvárás, hogy egyszerű, a munkavállalók számára is érthető, általuk is elfogadható és mégis konkrét eredményeket hordozó legyen.

A módszerek lehetőséget biztosítanak a pszichoszociális kockázatok súlyosságában, számában bekövetkezett változások nyomon követéséhez (légyen az műszaki, technológiai, szervezeti, kommunikációs, felkészültségi, stb. okokra visszavezethető).

A pszichoszociális kockázatértékelés előkészítésébe befektetett energiák (idő, stb.) megtérülnek, ha sikerül a munkavállalók együttműködését megszerezni és tartósan fenntartani, hiszen az eredményes prevenció megvalósulása növeli a munkavállalók lojalitását, aktivitását, kreativitását, teljesítőképességét.

A pszichoszociális kockázatok megfelelő eredményességű kezelése növeli az adott szervezet versenyképességét.

„A csúcsteljesítményű vállalatok képesek az átlagemberekből huzamos időn keresztül átlag feletti teljesítményt kihozni. Ez fontos: hiszen az alkalmazottak többsége mindig is átlagos képességű ember, ha a szervezet képes ezt a tömeget, csoportot tartósan motiválni, elégedetté tenni, az elégedettséget fenntartani, fokozni, akkor komoly versenyelőnyre tesz szert.”

(Peters & Waterman: A siker nyomában)

A munkavállalói megelégedettség integráns része a pszichoszociális kockázatok kezelésének jó gyakorlata, eredményessége.

A munkavédelem lehetőségeivel járulunk hozzá a szervezetek versenyképességének növeléséhez, a munkavállalók megelégedettségének növeléséhez.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről
- MSZ 28001:2008 A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR) Követelmények
- MSZ 28002:2009 A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR) Útmutató az MSZ 28001:2008 bevezetéséhez
- Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Kiadó: EDGE 2000 KFT, SHL sorozat. 2009.
- Felföldi – Németh – Tarr – Vass: A kommunikáció, mint az EU integráció önkormányzati szempontból kiemelt kérdése. Budapest, Municipium Magyarország Alapítvány 2002
- Dr. Felszeghi Sára: Pszichoszociális kóroki tényezők. A foglalkozás-egészségügy feladatai. (Ergonómiai Nyári Egyetem 2009. Győr)
- Prof. Dr. Ungváry György: A munkahelyi stressz megelőzése – stresszmonitor (Foglalkozás-egészségügy 2009/2)
- Dr. Virág László: Stressz a munkahelyeken? – 2009 (Dosszié MBT 2009/1)
- FACTS 80: Kockázatértékelés – feladatok és felelőségek (Európai Munkahelyi és Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség)
- FACTS 22: A munkával összefüggő stressz (Európai Munkahelyi és Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség)
- Juhász Ágnes: Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés.  
[www.jfk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/.../munkahelyistressz.pdf](http://www.jfk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/.../munkahelyistressz.pdf). Letöltve 2012.03.03.
- Kapás Zsolt: Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszerek OMKTK 2008
- Kapás Zsolt: Az egészség és a pénz. „Az egészség tervezhető” avagy a munkaadó szerepe az egészségfejlesztésben. A Dunaferri Regionális Egészségpénztár működésének eredményei az „Egészséges Nemzetért Népegészségügyi Program” célkitűzési tükrében. Készült a Kölcsönös Segélyegyleteket Támogató Alapítvány számára. Dunaújváros, 2002.
- Kapás Zsolt: A munkahelyi egészségfejlesztés, mint megtérülő beruházás. (OEFI 2007)
- Kapás Zsolt: Munkahelyi pszichoszociális kockázatazonosítás, kockázatértékelés, kockázatkezelés. Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület 2009.
- Kapás Zsolt: Pszicho-szociális kockázatok, értékelésük, eredményes kezelésük. Előadás anyag (Budapesti Műszaki Egyetem Közlekedés Mérnöki és Járműmérnöki Kar Munkavédelmi Továbbképző Központ munkavédelmi szakmérnök képzés)

A munkahelyi egészségfejlesztés európai gyakorlata (Bemutatkozik a Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózata) Egészséges munkavállaló az egészséges munkahelyeken. A munkahelyi egészségfejlesztés jelene és jövője. Országos Egészségfejlesztési Intézet 2004

Interjú. <http://www.nevtud.btk.pte.hu/index.php?mid=42&did=132> Letöltés: 2012.02.26.

Ergonómia.

[http://omkt.bme.hu/album/sites/default/files/ellkerd2011/oraia/ergonomia/MV\\_1\\_w.pdf](http://omkt.bme.hu/album/sites/default/files/ellkerd2011/oraia/ergonomia/MV_1_w.pdf)  
letöltve: 2012.02.13.