

Útmutató munkáltatóknak a munkahelyi lelki egészség fejlesztéséhez

1. Bevezetés

A lelki egészség a munkahelyen is fontos tényező. Egy szervezet sikeres működéséhez elengedhetetlen a dolgozók lelki egészsége és jólléte. A *Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózata (European Network for Workplace Health Promotion – ENWHP)* „Munka: Lélekre Hangolva” elnevezésű európai kampánya a munkahelyi lelki egészségfejlesztés szükségességét és fontosságát kívánja tudatosítani a munkáltatók és munkavállalók körében.

Ez a lelki egészséget elősegítő kampány mind a munkáltatók, mind a munkavállalók körében felhívja a figyelmet az alábbi témák fontosságára:

- a pozitív lelki egészség elősegítése a munkahelyeken;
- a stresszt, valamint a mentális és pszichés egyensúlyvesztéseket, problémákat, zavarokat (továbbiakban lelki problémákat) okozó tényezők megértése és megelőzése;
- a lelki problémákkal küzdő dolgozók támogatása;
- hatékony irányelvek kidolgozása, amelyek lehetővé teszik a lelki problémákkal küzdők foglalkoztatását és visszailleszkedését.

Az *Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization – WHO)* megfogalmazása szerint a pozitív lelki egészség „a jóllét olyan állapota, amelynek révén minden egyén felismeri saját lehetőségeit, meg tud küzdeni a mindennapi élet kihívásaival, képes az eredményes munkavégzésre, és hozzá tud járulni közössége fejlődéséhez. A lelkileg egészséges dolgozók jobban teljesítenek munkájuk során.”

A lelki problémák nemtől, kortól és egyéni háttértől függetlenül bárkit érinthetnek; a legtöbben csak támogatással képesek feldolgozni ezeket. A lelki problémák súlyosságát és időtartamát jelentősen csökkenthetjük, valamint a gyógyulást segíthetjük a munkahelyi környezetben történő változtatásokkal, a dolgozók támogatásával.

A „Munka: Lélekre hangolva. Move Europe” európai kampány keretein belül többek között ezzel a tanulmánnyal szeretnénk támogatni a munkahelyi lelki egészségfejlesztés megvalósítását. A tanulmány tartalmaz egy cselekvési tervet, példákat jó gyakorlatokra, útmutatót a munkáltatók számára, valamint fontosabb országos kontaktcímeket és forrásokat. Az írást célszerű a „Munka: Lélekre hangolva. Move Europe” európai kampány promóciós eszközeivel és honlapjával (www.oefi.hu/lelekrehangolva) együtt használni.

HAZAI FORRÁSOK

- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia* (Edge 2000 Kft., Budapest, 2002)
- Mészáros A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága* (Z-Press Kiadó, Miskolc, 2006)
- Kállai János–Varga József–Oláh Attila (szerk.): *Egészségpszichológia a gyakorlatban* (Medicina Könyvkiadó Zrt. Budapest 2007)
- Deák Csaba–Dr. Heidrich Balázs–Heidrich Éva: *Vezetési ismeretek* (Booklands 2000 Kiadó Kft 2006)

A „Munka: Lélekre Hangolva” kampány az Európai Bizottság 2003–2008-as Népegészségügyi Programjának társfinanszírozásával valósult meg. A tanulmány egy három részből álló sorozat első darabja, folytatását folyóiratunk következő lapszámában olvashatják.

2. „Miért fontos a lelki egészség egy sikeres vállalkozáshoz?”

A munkahelyi lelki egészség előtérbehelyezése több szempontból is fontos. A mai világgazdasági helyzetben a munkavállalók lelki egészsége nagyban meghatározza egy vállalkozás sikerességét. Egyre több társaság ismeri fel, hogy a dolgozók elkötelezettsége elengedhetetlen a szervezet eredményességéhez.

A munkából adódó lelki problémák költségei

A lelki betegségek okozta gazdasági terhek csökkentése rendkívül fontos. Az *Egyesült Királyságban* végzett felmérések szerint az általános lelki problémák – mint a stressz, szorongás vagy depresszió – miatt igénybevett betegszabadságok évente 60 millió munkanap kiesését okozzák. Egy munkáltató számára ez a termelőkiesés több költséggel jár, mint a legtöbb más egészségügyi probléma. A lelki egészség fejlesztésével csökkenthetőek a hiányzások és az ebből adódó kiadások. Az elmúlt évtizedek során a gazdaság globalizálódása és a munkahelyi technológia fejlődése miatt a munka természete rohamosan változott. Ezek hatással voltak a munka jellegére, intenzitására, szervezésére. Ez a folyamat újabb és újabb készségeket, kompetenciákat követel meg a munkavállalóktól az innováció, a kommunikáció és a társas intelligencia területén. A munka természetében bekövetkezett gyors változás pozitív is lehet a dolgozók számára, ám azt is jelentheti, hogy a dolgozóknak nagyobb nyomással és több kognitív, szociális és pszichológiai kihívással kell számolniuk. A lelki egészség elengedhetetlen az új körülményekhez való hatékony alkalmazkodáshoz.

Mindazonáltal a lelki zavarok gyakorisága Európában egyre növekszik mind országos, mind munkahelyi szinten. Pedig egy munkahely megteremthetné a munkavállalói számára egészséges, pszichológiailag támogató környezet feltételeit. A fizikailag, lelkileg és szociálisan egészséges környezet megteremtése azonban kihívást jelenthet mind a munkáltatónak, mind a munkavállalóknak.

Tények és adatok a munkahelyi lelki egészség hatásáról

- Minden negyedik európai polgár megtapasztal valamilyen lelki zavart élete során.
- Az *Egészségügyi Világszervezet (WHO)* becslései szerint 2020-ra a depresszió lesz a munkaképtelenség második legfőbb oka a világon.
- A lelki zavarokból eredő teljes termelékenységcsökkenést Európában évi 136,3 milliárd euróra becsülik.

- A munkahelyi stressz és a lelki zavarok miatti hiányzások, munkanélküliség és tartós munkaképtelenség Európában szerte növekszik. Pl. *Angliában, Skóciában, és Walesben* a tartós munkaképtelenség miatti táppénzes esetek 40%-ának hátterében lelki zavarok állnak.

Eredményesség és teljesítmény

A lelki egészség fejlesztése növelheti az eredményességet és a teljesítményt. Egy pozitív légkörű munkahelyen jobb a munkakedv, a csapatmunka és a kommunikáció is. Emellett csökkenhet a munkavállalók fluktuációja, ezzel együtt pedig a munkaerő-toborzás és -képzés költségei is. Az egészségbarát munkahelyen az emberek képesek megbirkózni a változásokkal és a nehézségekkel.

TOVÁBBI INFORMÁCIÓK

- Lövey Imre–Manohar S. Nadkarni: *Az örömteli szervezet* (HVG, Budapest, 2003)
- Kaucsek György–Simon Péter: *Pszichoterror a munkahelyeken. I–II.* (Munkaügyi Szemle, 1996, 2–3.)

Jó hírnév

A lelki egészség fejlesztésére kidolgozott programok és irányelvek segítségével növelhetjük cégünk megbecsültségét. A társadalmi felelősségvállalás ilyen módja még szélesebb társadalmi és ügyfélkörben teszi elismertté a szervezetet. A vállalat jó hírneve összekapcsolódik az egészséges és ösztönző munkahely fogalmával, ahol az egyéni fejlődés fontos része a szervezet kultúrájának.

Lelki egészség nélkül nincs egészség

Bizonyított tény, hogy a nem kielégítő lelki egészség és a stressz több fizikai tünet megjelenéséhez, súlyosbodáshoz is hozzájárulhat, ilyen például a koszorúérbetegség, a stroke, vagy a cukorbetegség. Ez történhet közvetlenül, amikor a stressz negatív hatással van szervezetünkre, vagy közvetetten, a stressz csökkentésére használt káros szenvedélyek miatt (pl. dohányzás, alkoholfogyasztás). Ezek a problémák súlyos társadalmi és munkahelyi kérdések, ezért e téren sürgető szükség van a cselekvésre.

Jogi és biztosítási kötelezettség

A munkahelyi stresszt és a lelki egészséget illető jogi szabályozás országonként eltérő lehet. A szervezeteknek tisztában kell lenniük ezekkel a jogszabályokkal és be kell tartaniuk azokat.

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

3. „Mit tehetnek a munkáltatók a lelki egészség elősegítése érdekében?”

A munkahely kialakíthat egy lelki szempontból egészséges, támogató környezetet minden dolgozója számára, hiszen a lelki egészség elősegítése és fejlesztése a későbbi problémák legjobb megelőzési módja. A fejlesztésekből az egész vállalat és az összes munkavállaló profitálhat. Ezért fontos a lelki egészség fejlesztéséről szóló információkat minden dolgozó számára elérhetővé tenni. Számos tényező segítheti a munkavállalókat a pozitív lelki egészség és a rugalmas hozzáállás fejlesztésében:

- Az érzelmi jóllét elengedhetetlen az önbecsülésünkhöz, szellemi és tanulási képességeink, produktivitásunk fejlesztéséhez.
- A dolgozók is kialakíthatnak szociális támaszt és közösségi hálót, például az új kollégák számára mentort neveznek ki, és ösztönzik a közösségek, csoportos tevékenységek létrehozását és fenntartását.
- A vezetők fontos szerepet játszanak a lelki egészség fejlesztésében. A munkáltatók képezhetik vezetőiket, hogy megfelelő, támogató vezetési stílust sajátítsanak el, amely révén a vezetők odafigyelnek dolgozóik szükségleteire, mentorként vagy oktatóként tevékenykednek mellettük, bátorítják a kreativitást, motiválják a dolgozókat és egyeztetik velük a szervezeti és egyéni célokat.
- A munkahely által biztosított lehetőségek a kreativitásra, együttműködésre és tanulásra fokozzák a lelki jóllétet. Sok munkáltató ad lehetőséget dolgozóinak formális képzésekre, és gyakran van lehetőség informális tanulásra is, pl. egy új készség elsajátítására, közösségi önkéntes munka végzésére, vagy egy már meglévő készség új környezetben való hasznosítására. Ez is hozzájárulhat a munkahely image-ének fejlesztéséhez.
- Rendkívül fontos a dolgozók szervezetben betöltött szerepének, és a munkáltatók velük szemben támasztott elvárásainak tisztázása. Emellett fontos a dolgozóknak is

tisztában lenniük azzal, hogy mit várhatnak el a szervezettől. Ha a dolgozók azt érzékelik, hogy a munkáltató nem tartotta be ígéreteit, az csökkenti motivációjukat, elkötelezettségüket és teljesítményüket.

- Szoros összefüggés figyelhető meg a jövedelem-egyenlőtlenségek és lelki egészség között. A munkáltató lépéseket tehet annak érdekében, hogy ezt ésszerűen minimalizálja, például a legalacsonyabb fizetésű dolgozók megfelelő bérezésével, jutalmazással. Pozitív lépés az is, ha adósságkezelési tanácsadást biztosítunk a dolgozóknak.

- Az egészséges életmód, pl. a megfelelő testedzés vagy az egészséges táplálkozás hozzájárulnak nem csak a testi egészséghez, hanem a lelki egészséghez is. Ezért támogatni kell azokat a lelki jólléthez közvetlenül kapcsolódó egészségfejlesztési törekvéseket a munkahelyeken, amelyek célja a mozgás mennyiségének növelése, a relaxációra való ösztönzés, az egészséges táplálkozás elősegítése, valamint a mértékletességre való törekvés az alkoholfogyasztásban.

Mind a dolgozók, mind a munkáltatók egészségtudatosságát növelhetjük a lelki egészségre irányuló kampányokkal. További hatékony lehetőség a munkavállalók lelki egészségfejlesztési tevékenységekbe való bevonása.

Nincs egyszerű recept a megvalósításra, ezek mindig az adott munkahely dolgozóinak kreativitásától, erőforrásaitól és környezetétől függenek. A legfontosabb lépések: a munkavállalók részvétele a tevékenységekkel kapcsolatos egyeztetésekben, a programok kiválasztásában és megvalósításában.

GYAKORLATI INFORMÁCIÓK

- László Krisztina-Ádám Szilvia: „Munkahelyi stresszkezelő programok bevezetéséről.” In: Kopp Mária (szerk): *Magyar Lelkiállapot 2008.* 298–304. (Simmelweis Kiadó, Budapest, 2008)
- Csillag Sára-Szentkirályi András-Szilas Roland: „Szervezeti szintű intervenciók a munkahelyi stressz kezelésében.” In: Kopp Mária (szerk): *Magyar Lelkiállapot 2008.* 305–321. (Simmelweis Kiadó, Budapest, 2008)

4. „Mit tehetnek a munkáltatók a stressz megelőzése és a lelki problémák tudatosítása, megelőzése és kezelése érdekében?”

A legtöbb stresszmegelőző és -kezelő beavatkozás a lelki egészség fenntartását is szolgálja. A *Munka Törvénykönyvében* előírt, kötelezően megvalósítandó, stresszel kapcsolatos kockázatértékelés is ezen alapszik. A prevenció intézkedések lényege, hogy átalakítsák a munkahelyi szervezetet, struktúrát és környezetet a túlzott stressz kockázatainak minimalizálása érdekében.

A stresszt megelőző és lelki egészséget fejlesztő intézkedések az alábbiak:

- Rugalmas munkaszervezés, a munka és a magánélet egyensúlyának elősegítése;
- A munkafeladatok megfelelő tervezése;
- Nyitott kommunikáció és együttműködés a vezetők és a beosztottak között;
- A csapatmunka ösztönzése;
- A dolgozók megfelelő támogatása;
- A munkavállalók részvétele a döntéshozatali folyamatokban;
- Lehetőség arra, hogy a dolgozók saját munkájuk felett kontrollt gyakorolhassanak;
- Az erőfeszítések megfelelő jutalmazása;
- Előrelépésre való lehetőség;
- A megfélemlítés és a diszkrimináció megelőzése.

A lelki zavarok kialakulásának a legtöbb munkavállaló a kezdetekben nem tulajdonít nagy jelentőséget, ezért kollégáinak, feletteseinek sem tűnik fel a baj. Emiatt a munkavállalók gyakran nem keresnek megoldást a probléma korai szakaszában, amely annak súlyosbodását eredményezi. Szerencsére a munkáltatók is tudnak bizonyos pozitív lépéseket tenni:

- Rendszeres konzultációk szervezésével, így a munkahelyi megbeszélések során a problémák felismerhetőek és megfogalmazhatóak.
- A beosztottaknak és a vezetőknek is elérhetővé tehetjük a lelki egészséggel kapcsolatos képzéseket, amelyek többek között a lelki egészség ismereteire és a stresszkezelésre fókuszálnak.

GYAKORLATI INFORMÁCIÓK

- <http://www.neosys.hu/publikaciok/koteltanc.pdf> 10

5. „Mit tehet a munkáltató a mentális problémával küzdők támogatása, megtartása, foglalkoztatása érdekében?”

A fizikai problémákhoz hasonlóan a mentális problémák is érinthetnek bárkit, kortól és társadalmi háttértől függetlenül. A leggyakoribb mentális problémák közé tartozik a depresszió és a szorongás. Ennek tüneteire hasonlókat bárki megtapasztalhat nagyfokú nyomás alatt. Ilyenek pl. az álmatlanság, étvágytalanság vagy éppen csillapíthatatlan éhség, fáradtság, ingerlékenység, aggodalom. Ezek a tünetek akkor utalhatnak mentális betegségre, ha hosszú időn keresztül fennállnak és hatásuk olyan fokú, hogy már befolyásolják a mindennapi tevékenységeket. A legtöbben meggyógyulnak ezekből a mentális zavarokból, de a társadalom egy bizonyos hányadánál – 1–2%-nál – súlyosabb probléma alakul ki, például súlyos depresszió, bipoláris zavar, skizofrénia.

Ezek a betegek intenzívebb jellegű, folyamatos kezelésre és támogatásra szorulnak, akár életük végéig, de a segítségnek köszönhetően egy részük felépül.

A korai segítségnyújtás csökkentheti a kialakuló mentális probléma súlyosságát, időtartamát és elősegíti a gyógyulást. A megbélyegzést elkerülhetjük képzések és megfelelő tájékoztatás segítségével, ami szintén hozzájárulhat a segítség korai igénybevételéhez. A megfelelő tudás birtokában a vezetők is jobban reagálnak a problémákra. A különösen stresszes foglalkozások esetében a rendszeres konzultációk hatékonyan bizonyultak a problémák felismerésében és a megbélyegzés csökkentésében.

Amennyiben egy munkavállalónál a mentális problémák hosszabb ideig fennállnak, érdemes a munkahelynek kockázatazonosítást, -értékelést és -kezelést végeznie, valamint végrehajtania a szükséges változtatásokat. Ne feledjük, hogy minden ember más, ezért az egyénre kell fókuszálnunk, nem pedig a betegségre. Legyünk pozitívak és gondoljunk arra, hogy a segítségre szoruló személy mennyi mindennel járul hozzá a szervezet sikeréhez. Huzamosabb ideje fennálló probléma esetén szakember – pl. foglalkozás-egészségügyi orvos, szakorvos – segítségét is igénybe vehetjük. Amennyiben szükséges – a munka és a munkahely természetétől függően – tehetünk ésszerű változtatásokat, például csökkenthetjük a munka mennyiségét, rugalmasabbá tehetjük a munka jellegét, lehetővé tehetjük a munkába való fokozatos visszatérést, engedélyezhetünk gyakoribb szüneteket, valamint kezelés igénybevételét.

Előfordul, hogy a mentális probléma súlyossága miatt a munkavállaló huzamosabb ideig nem tud munkát végezni. Ebben az esetben érdemes az illetővel megbeszélni, hogy a kollégáit milyen mélységig tájékoztassák az állapotáról, hiszen ez érzékeny téma, sokan nem szeretnek munkába való visszatérésük után problémájukról beszélni. Tartsuk a kapcsolatot a rövidebb vagy hosszabb ideig betegszabadságon lévő alkalmazottunkkal, csakúgy, mint más betegségei esetén, mert az elszigeteltség érzése nagyban megnehezíti a munkába való visszatérést.

Fontos, hogy a munkahely biztosítson lehetőséget a munkavállalók számára, hogy a munkába való visszatérésüket megelőzően informális kapcsolatokat tarthassanak fent kollégáikkal.

A jó munkáltató azonban nemcsak jelenlegi dolgozóira gondol, hanem a jövőben hozzájuk csatlakozni szándékozó jelöltekre is, akik már átették valamilyen lelki problémán. Az ilyen dolgozók alkalmazása mind a munkavállaló, mind a szervezet számára előnyös. Törvénytelen a munkára jelentkezőt korábbi vagy jelenlegi lelki problémái miatt negatív megkülönböztetésben részesíteni.

Az előrelátó munkaadó számos lépést tehet a fentiek érdekében:

- Tervezzen oktató kampányokat a megőrzés ellen! Európa-szerte alkalmazzák ezeket a kampányokat, amelyeknek a munkahelyek különösen fontos színterei.

- Egy álláshirdetésnél legyen egyértelmű, hogy a munkaadó egészségügyi problémán átesett személyek jelentkezését is fogadja. Sokan aggódnak az ilyen jellegű információ feltárása miatt, ezért mind az álláshirdetésben, mind a felvételi interjúban biztosítsuk őket teljes diszkrécióról.

- Amennyiben a jelentkező valamilyen okból huza-mosabb ideig a munkavégzésben akadályozva volt, akkor a munkaadó fogadjon el személyes vagy egészségügyi referenciát a munkáltatói referencia helyett.

6. „Hogyan teremtsünk lelki egészséget támogató munkahelyet?”

– Hét lépés cselekvési terv

Első lépés: A kezdetek.

Kommunikáció és konzultáció

Egy munkahelyi lelki egészség program kidolgozásához átlátható vezetés és jelentős részvétel szükséges. Elengedhetetlen a valamennyi munkavállaló lelki egészségének fejlesztése iránti szervezeti elkötelezettség. Fontos, hogy a programok a lelki problémák minél szélesebb körét célozzák meg és egyértelmű meghatározásokat tartalmazzanak, mint például a következők:

- Fejlesszük a lelki egészséget a munkahelyen!
- Tárjuk fel a stresszkeltő, lelki problémához vezető helyzeteket és előzzük meg azokat!
- Fogalmazzunk meg hatékony irányelveket a lelki problémán átesett munkavállalók visszaintegrálására és foglalkoztatására!
- Támogassuk a lelki problémában szenvedő munkavállalókat!

A lelki egészséggel és a jólléttel szervezeti szinten kell foglalkozni, hiszen az erre vonatkozó irányelvek tervezésében, megvalósításában, figyelemmel kísérésében és értékelésében a szervezet minden egységének vannak feladatai. A legjobb, ha szervezünk egy lelki egészséggel és jólléttel foglalkozó munkacsoportot, amelyben a felső vezetés, a dolgozók, a szakszervezet, a humán erőforrás osztály és a foglalkozás-egészségügy egyaránt képviselteti magát.

A lelki egészség napirendre tűzésekor először is tisztázni kell, hogy a dolgozók mit várhatnak el a szervezettől. Alapvető fontosságú, hogy a munkavállalók értesüljenek minden ezzel kapcsolatos lépésről, döntésről. Sőt, a stresszkezeléssel és a lelki problémák megoldásával

kapcsolatos döntéshozásba a munkavállalókat is fontos bevonni, hiszen így ők is magukénak érzik a programot, rugalmasabbá és elkötelezetté válnak az ezzel kapcsolatos felmérések és változtatások iránt. Lehetőséget kell biztosítani a széles körű tájékoztatásra, beleértve az internetet, körleveleket, megbeszéléseket és képzéseket.

Második lépés: Adatgyűjtés

A dolgozókkal és vezetőkkel történő konzultáció rávilágíthat a lelki egészség és a jóllét szervezeti megközelítésének gyengeségeire és erősségeire, amelyek alapján megtervezhetőek a szükséges beavatkozások. A stresszel kapcsolatos kockázatfelmérés eredményei is hasznos adatokat szolgáltathatnak, amelyeket érdemes kiegészíteni szélesebb körű információkkal a lelki egészség fejlesztéséről, a munkavállalók megtartásáról és foglalkoztatásáról. Megfelelő programok kialakításához elengedhetetlenül fontos a dolgozók igényeinek felmérése és a témával kapcsolatos ötleteik begyűjtése. A munkahelyi lelki egészséget érintő irányelveit, gyakorlatait és struktúráját a következőképp értékelhetjük ki:

- *Felmérés az alkalmazottak körében:* Végezzünk kérdőíves felmérést vagy készítsünk interjúkat a munkavállalókkal vagy képviselőikkel a lelki egészség fejlesztésének lehetőségeiről, a munkahelyi stresszhelyzetekről, valamint a lelki problémákkal küzdő munkavállalók megtartásának és alkalmazásának lehetőségeiről. Annak érdekében, hogy minél többen kitöltsék a kérdőívet, lehetőleg a dolgozókkal együtt alakítsuk ki azt és igyekezzünk mindenkihez eljuttatni. Több válasz megbízhatóbb eredményt ad. Ha mégsem egyértelműek az eredmények, kisebb csoportokban tisztázhatjuk azokat a dolgozókkal.

- *Szervezeti értékelés:* Ezt a felső vezetés vagy a szervezeten belül erre jogosultak készítsék el. Világítsa rá a témához kapcsolódó szervezeti struktúrára és irányelvekre, mint pl. egészségfejlesztés, munkavállalás és diszkrimináció. Ezenkívül szervezhetünk megbeszéléseket középvezetőkkel és/vagy dolgozókkal a helyzet értékelésére és a stresszhez vagy lelki problémához vezető potenciális tényezők feltárására.

A lelki egészség problémáinak korai jelei egyéni és szervezeti szinten

Szervezeti szint:

- befejezetlen munka, kisebb produktivitás, több túlóra,
- rosszabb minőségű munka (több hiba),
- megnövekedett betegállomány,
- gyenge csapatmunka és osztályok közötti együttműködés.

Egyéni szint:

- változás a személy átlagos viselkedésében,
- rossz teljesítmény,
- folytonos hangulatingadozás,
- konfliktus a kollégákkal,
- megnövekedett és gyakoribb betegszabadság.

A tünetek korai észlelése mindenki számára előnyös járhat, hiszen az észlelést követő gyors cselekvés megakadályozhatja, hogy az érintett állapota romoljon. A normális életvitelt és munkakörülményeket akadályozó tényezők felismerésében a vezetőségeknek is nagy szerepe van.

*Harmadik lépés:***A célok megfogalmazása**

Cselekvéseink hatékonyságának értékeléséhez szükségünk van a program céljaira és tárgyára. Célok lehetnek például a következők:

- évente 10 százalékkal csökkenteni a munkahelyi stressz mértékét (témánként),
- két éven belül 5 százalékkal csökkenteni a pszichoszociális eredetű betegszabadságolások mértékét,
- két éven belül huzamosabb ideig távol lévő és/vagy lelki problémával küzdő munkavállaló visszaintegrálása/alkalmazása.

Érdeemes csapatban megbeszélni a program ennél szélesebb körű céljait, mint pl. a program közzététele, kezdeményezések kérdése.

*Negyedik lépés:***A konkrét tervek és intézkedések kialakítása**

Készítsünk tervet céljaink eléréséhez! Ebben érdemes ötvözni a szervezet számára elérendő hosszútávú és a gyors, hatásos és költséghatékony eredményeket hozó rövidtávú célokat. Fontos a munkavállalók bevonása ezekbe a folyamatokba, és ezáltal annak biztosítása, hogy az intézkedések az ő igényeiknek megfeleljenek.

Az intézkedéseknek célzottnak és világosnak kell lenniük, akár konkrét csoportokra (pl. osztályok), akár az egész szervezetre irányulnak. Minden egyes tevékenység esetében határozzuk meg, hogy ki a felelős, mit, hol, mikor és hogyan kell véghezvinni.

A lehetőségek széles körét vázoltuk fel, hogy segítsük a tervezés folyamatát.

A munkahelyi lelki egészség- és jóléti terv javasolt elemei:

- Információs és figyelemfelhívó kampány,
- A dolgozóknak és a vezetőknek szóló képzés,
- A diszkrimináció és a megfélemlítés ellen tett lépések,

- Feltárni, csökkenteni, minimalizálni és megszüntetni a munkahelyi stressz már ismert forrásait,
- Irányelvek kidolgozása a lelki problémával küzdők támogatására,
- A munkaerőtoborzás szabályozása, amely nem érintheti hátrányosan a lelki problémával küzdőket.

*Ötödik lépés:***A tervek, intézkedések megvalósítása**

A lelki egészséget fejlesztő programok hatékony megvalósítása érdekében elengedhetetlen az elkötelezettség mind a munkáltató, mind a dolgozók részéről. Minden szervezeti szintet vonjunk be, és ezeken a szinteken legyen egyértelmű a kommunikáció. A tervezésnél kiderülhet, hogy néhány elképzelést már lefednek bizonyos létező irányelvek, például a stresszkezelés vagy a toborzás technikai, de ez hasznos lehet számunkra, hiszen a program annál hatékonyabb lesz, minél inkább beépül a már meglévő, tágabb irányelvekbe.

Ennek ellenére azonban fontos az átlátható lelki egészség cselekvési terv és irányelvek. Ennek segítségével egy dokumentumon belül tekinthetjük át az összes vonatkozó témakört, hatékonyabban léphetünk fel, valamint a folyamat értékelése is egyszerűbbé válik.

*Hatodik lépés:***Az intézkedések értékelése**

Az elvégzett tevékenységek értékelését össze tudjuk vetni a kezdetben felállított célokkal, és amennyiben nem egyeznek, láthatjuk, hogy a jobb eredmény érdekében hol szükséges változtatni. Az értékelés a konkrétan mérhető, meghatározott célokra vonatkozzon, mint például a dolgozók hiányzása.

Egyéb értékelési szempontokat is figyelembe vehetünk, pl. a dolgozók a kezdeményezésekről való informáltsága, a tevékenységekben való részvétele, vagy a dolgozók jóléte.

*Hetedik lépés:***A lelki egészséget érintő tevékenységek beépítése a cég irányelveibe**

A cselekvési terv kidolgozásának folyamata legyen része a cég mindennapjainak. A napirenden tartás érdekében a következőket tehetjük:

- Folyamatosan figyeljünk a stressz jeleire; értékeljük, elemezzük azokat!
- Tartsunk rendszeres megbeszéléseket dolgozóinkkal a munkahelyi stressz és lelki problémák témájában és készítsünk pontos tervet az ezzel kapcsolatos változtatásokról!

- Az éves teljesítményértékeléseknél beszéljünk a munka mennyisége és a lelki egészség közötti összefüggésről is!
- A tervezés és ellenőrzés folyamatába a lelki egészségfejlesztéssel kapcsolatos teendőket is vonjuk be!
- Építsük be a lelki egészség témáját a szervezet minőségpolitikájába!
- Bátorítsuk a vezetőséget a kapcsolódó tréningek elvégzésére, illetve arra, hogy mutassanak érdeklődést a dolgozók lelki egészsége iránt!

Tisztelt Szerzőink!

Kérjük, hogy az *Egészségfejlesztés* beszántírásait, az ábrákkal és képekkel együtt, e-mailben (csatolt file-ként) vagy lemezen/CD-n – ez esetben a nyomtatott változatot és az eredeti képe(ke)t mellékelve –, levélben küldjék el a szerkesztőség címére.

A szerkesztőség címe és telefonszáma megváltozott: 1096 Budapest, Nagyvárad tér 2.

Levelezési cím: 1395 Budapest, Pf. 839/3.

Telefon: (1) 428-8272. *Fax:* (1) 428-8273.

E-mail: haromszeki.zsuzsanna@t-online.hu. *Honlap:* www.oefi.hu.

A kézirat formája

A cím alatt szerepel a szerző(k) neve, munkahelye, telefonszáma és e-mail címe. Egy lapoldalt meghaladó terjedelmű (ötezer karakternél hosszabb) cikk, tanulmány, elemzés esetén célszerű alcímekkel tagolni az anyagot. Az írást kérjük rövid magyar és angol nyelvű összefoglalóval (az angolra lefordított címmel együtt), valamint irodalomjegyzékkel zárni. Ötezer karakternél rövidebb írás, könyvismertetés és lapszemle esetén nem alkalmazunk alcímeket és összefoglaló sem szükséges. Az ábrák elkészítésénél vegyék figyelembe, hogy azok fekete-fehérben fognak megjelenni.

Fáradozásukat köszöni és eredményes munkát kíván

a Szerkesztőbizottság