

# **A munkahelyi jól-lét és professzionalizáció kérdései esetkönyv**

Szerkesztette:

Hervainé Szabó Gyöngyvér, Folmeg Márta



2015. Székesfehérvár

©Szerzők

Butor Klára, Csurgai Horváth József, Folmeg Márta, Folmegné Czirák Julianna, Fűrész István, Gyuricza Péter, Hervai Tibor, Hinek Mátyás, Jankó Judit, Kátay Ákos, Kundi Viktória, Meszes István, Mits Péter, Mócz Dóra, Rosta Péter, Szondy Réka, Vidó Judit

©Szerkesztők: Hervainé Szabó Gyöngyvér, Folmeg Márta

© Kodolányi János Főiskola

ISBN 978-615-5075-28-5

Kiadja:©Kodolányi János Főiskola, 2015

Felelős kiadó: Dr. h. c. Szabó Péter PhD rektor

8000 Székesfehérvár, Fürdő u. 1.



Az elektronikus kiadvány az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg. Készült a „Társadalmi konfliktusok – Társadalmi jól-lét és biztonság – Versenyképesség és társadalmi fejlődés” TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0069 azonosító számú projekt keretében.



## **Tartalomjegyzék**

Üzleti szolgáltatások.....	4
A KKV-k munkahelyi jól-lét tényezőinek kvalitatív vizsgálata .....	4
A munkahelyi jóléti tényezők kvantitatív vizsgálata mikro-, kis-, közép, valamint kezdő vállalkozások és vállalkozásfejlesztési szervezetek körében .....	21
A kereskedelmi szolgáltatások területén dolgozók munkahelyi jól-létéről.....	40
Bankok, biztosító társaságok, fogyasztóvédelem területén dolgozók munkahelyi jól-létéről.....	63
NAV, kormányablak, könyvelési szolgáltatások területén dolgozók munkahelyi jól-létéről. ....	82
Gazdasági szektor.....	104
Iparkamara, mérnökkamara, kkv-ék területén dolgozók munkahelyi jól-létéről .....	104
A víz-, hő-, gáz-, villany és hulladék szolgáltatások területén dolgozók munkahelyi jól-létéről....	124
Távközlés, közúti-, és vasúti közlekedés területén dolgozók munkahelyi jól-létéről .....	146
Agráriumban dolgozók munkahelyi jól-létének kutatása .....	167
Környezetvédelem.....	228
Humánszolgáltatások.....	292
Munkahelyi jól-lét az egészségügyben.....	292
Szociális szolgáltatás.....	325
Munkahelyi jól-lét felmérés a foglalkoztatás körében.....	344
Munkahelyi foglalkoztatás és jól-lét céges munkaügyi, jobservice, és állásközvetítő cég témakörben .....	369
Köznevelési intézményekben dolgozók munkahelyi jól-létének kutatása .....	429
Felsőoktatási intézményekben dolgozók munkahelyi jól-létének kutatása .....	441
Rendvédelem.....	452
Kulturális szolgáltatások .....	507
Közművelődési intézmények szakmacsoport.....	507
Média szektor .....	509
Közgyűjtemények, kutatói szféra jól-léti elemzése.....	527
Reklám, marketing-kommunikáció .....	562
Turizmus - wellness szolgáltatások .....	586
Szálláshely-szolgáltatás.....	586
A munkahelyi egészség és jól-lét felmérése a vendéglátás szakmacsoportban.....	607
Munkahelyi jóllét vizsgálata a hazai turizmusban.....	630
Sport és fitness-wellness .....	643
Szépségápolási szolgáltatások: fodrász, kozmetikus, pedikűrös, manikűrös .....	673
Mellékletek.....	696

## Üzleti szolgáltatások

### A KKV-k munkahelyi jól-lét tényezőinek kvalitatív vizsgálata

*Szerző: Dr. Kurucz Attila*

#### **Bevezetés**

A tanulmány a Kodolányi János Főiskolán folytatott „Társadalmi konfliktusok - Társadalmi jól-lét és biztonság – Versenyképesség és társadalmi fejlődés” TÁMOP-4.2.2. A-11/1/KONV-2012-0069 c. kutatási projekt egyik alprojektének kvalitatív eredményeit foglalja össze. A kutatási programban külön vizsgáltuk a mikro- kis- és fiatalvállalkozásokat (KKV)<sup>1</sup>, hiszen ezek a szervezetek organikus fejlődésük elején vannak, jellemzően kislétszámmal működnek és nagyon szorosan kötődnek az őket létrehozókhoz. A vállalkozás elindításának és működtetésének motivációi és a jóléti jegyek is nagyon eltérnek a nagyvállalatoknál és egyéb óriás szervezetekben tapasztalhatóaktól. Nem egyedi ebben a körben, hogy egyéni cégekről beszélünk, tehát a vállalkozás magát a vállalkozót jelenti.

A tanulmány a fent leírt vállalkozók körében 2014. szeptembere és novemberében történt munkahelyi jó-lét vizsgálat során készített interjúk tanulságát foglalja össze. A kutatás egységes módon kapcsolódott a központi, nagyobb ívű kutatáshoz, ezért előre definiált interjúvázlat mentén faggatta a KKV vezetőket, hogy miként gondolkodnak a vállalkozásukban jelenlévő jó-létről, mint jelenség, illetve annak kockázatairól. A KKV-k hazai szerkezetében jelentős változás nem volt az elmúlt 5 évben, most is kimagaslóan nagy a regisztrált KKV-k száma.

„2012 végén a regisztrált kis- és középvállalkozások 99,5%-a, 956 300 cég tartozott a legfeljebb 49 foglalkoztatottal rendelkező kisvállalkozások körébe.[ ....] Csaknem minden harmadik kisvállalkozás legfeljebb 1 foglalkoztatottal rendelkező egyéni vállalkozás volt. A mikrovállalkozások aránya a kisvállalkozások körében 96,7%-os volt. A 10–49 fővel regisztrált cégek száma 2002 óta 30 és 33 ezer között ingadozik, 2012-ben 31,2 ezer volt. A regisztrált középvállalkozások száma 4678 volt 2012 végén, arányuk a kkv-kon belül mindössze 0,5% volt.” (KSH, 2013, 1)

#### **Az interjú vázlat felépítése**

A munkahelyi jólét kutatás interjú vázlatában 3 főbb témakör jelent meg:

- Egészségügyi kockázatok
- Szakmai kockázatok
- Munkahelyi kockázatok

A kérdések első csoportja a vállalkozásokban végzett munka egészségügyi hatásait kérdezte, úgy mint a stressz meglétét és annak rendszerességét. Továbbá az egészséges életmódhoz való viszonyt. A vállalkozásban végzett munka testi, fizikai terhelését – inverz módon a változatos



mozgásra való lehetőséget. Ide tartozó témaként az egészségügyi szolgáltatások munkahelyi meglétét (üzemorvosi, foglalkoztatás egészségügyi), szűrő vizsgálatok és védőoltások igénybevétele.

A szakmai kockázatok a vállalkozói lét során érzett elismertséget, szakmai kompetenciák meglétéből adódó előnyök, vagy éppen az azokból való hátrányok hatásait igyekezett felderíteni. Azt a szakmai kockázatok között jelent meg a képzések fontosságának kérdése, illetve a gazdasági irányítási környezet hatása a vállalkozásokra.

Az interjúk harmadik – legtöbb kérdést tartalmazó – területe a munkahelyi kockázatokra fókuszált. A vállalkozásban megjelenő túlmunka, a kapott javadalmazás méltányossága, vagy a stresszforrások dinamikája, változása. Természetesen ezek szubjektív módon megítélhető tényezők, valójában csak azt tudja kideríteni, hogy miként vélekedik (érez, észlel) a vállalkozó vagy vállalkozás vezető ezek kapcsán. Ebben a kérdéscsoportban 9 kérdés a munkatársakkal való kapcsolat intenzitására, minőségére kérdezett. A megfelelő munkatársak megtalálása, motiválása, munkájuk értékelése, viselkedésük mindennapi hatásai valóban befolyásolják a vezető és vállalkozás jólét érzetét – a cég kultúrát és teljesítményt is. Viszont a kutatott minta sajátosságai miatt ezeket a kérdéseket nem tudtuk minden alanynál értelmezni. A hazai KKV szektor harmadát jelentő egyéni vállalkozásoknál valamint a 2 fős cégeknél sem, amely okokra természetesen később kitérünk.

### **A megkérdezett vállalkozások köre**

A kutatási projekt előírásában 15 fiatal, mikro és kisvállalkozásnál terveztünk vezetői interjút. A kutatási folyamatban ezt a célt kis módosítással értük el, úgy, hogy kerüljenek a mintában a hazai kisvállalkozási körre jellemző vállalkozások, így jellemzően egyéni vállalkozások (5 db), olyan vállalkozások, akik baráti vagy családi alapon társultak és így 2 fővel dolgoznak együtt (3 db), családi vállalkozások (5 db). Bevettünk a megkérdezettek körébe 2 középvállalkozást, akik már ugyan 50 főnél több emberrel dolgoznak, de magatartásuk, szervezettségük és gondolkodásuk különbözik a nagyvállalatok, nem beszélve a multik világától.

A vállalkozások tevékenységüket tekintve jellemzően szolgáltató vállalkozások (10 db), ezek mellett külön érdemes venni a kereskedő vállalkozásokat (2 db), illetve termelő vállalatok (3 db).

A szolgáltató vállalkozások közül oktatási, ügyviteli tanácsadó, vezetési tanácsadó, informatikai fejlesztő, reklámügynökség, élményfürdő vállalkozásokat találunk. A kereskedő vállalkozások egyedi ruha és fotó, valamint fotókellékek nagy- és kiskereskedő vállalkozások. Az egyikük online kereskedelemmel foglalkozik, a másik hagyományos bolti és raktár funkciókkal is bír.

Az interjúk során megkérdezett vállalkozások megoszlása a hagyományos KKV definíció létszámai alapján történő besorolás szerint (EU, 2003) a következőképpen alakult.

## A vállalkozások foglalkoztatottak létszáma szerinti megoszlása

1. táblázat

Kategóriák	Vállalkozások száma
0-10 főig	12
11-50 főig	1
51-250 főig	2

*Forrás:* saját szerkesztés

### Az eredmények bemutatása

Az eredményeket az interjúvázlat szerkezetének megfelelően mutatjuk be, elsőként az egészségügyi kockázatokkal kapcsolatos válaszokat és összefüggéseket.

Az egészségügyi kockázatok megítélése

A vizsgálat első kérdése a stresszhatás jelenlétére utalt, majd ennek dinamikáját is igyekezett feltárni a vizsgálat. Ez a kérdés valóban jó indítónak tűnt, mert az üzleti és magánéletben is napi téma a stressz – a hazai tanácsadó, tréning és coaching szakmai is programok ezreit dolgozta már ki, hogy támogassa ezek megfelelő kezelését a vállalkozók és cégvezetők körében. Selye János 1936-ban a Natureben közölte elsőként a stressz definícióját és a jelenséget magát. Ma már általánosan ismert jelenség. A válaszok valóban igazolták azt a sztereotípiát, hogy a cégvezetők – ha úgy tetszik menedzser életforma – munka vele járója a stressz. Mindenki úgy nyilatkozott, hogy élete része a stressz. A válaszok önmagukban triviálisnak vélték ezt:

- „Természetesen mindig jelen van ....”
- „100%-ban megvan.”
- „Mint vezetőnél mindennapos ez...”

A szakirodalomban (Fülöp et. al. 2014) ma már külön definiált a pozitív stressz, ami ösztökél és motivál, mint egy színészt a színpadra lépés előtt, hogy a legjobbat nyújtsa a színpadon. Ismerjük a negatív stresszt, amely frusztrációval, szorongással, aggodalmakkal jár és egész komoly, káros pszichoszomatikus egészség elváltozásokhoz is vezethet.

A megkérdezett vállalkozások közül ketten válaszolták azt, hogy inkább pozitív izgalomnak élik meg a stresszt. Ezek a vállalkozások jellemezően 1 – 1,5 évesek voltak, sok újdonság és élményt ad a vállalkozás a vállalkozó mindennapjaihoz. Kiemelhetjük, hogy a vállalkozás indulásának intenzív növekedése külön pozitív megerősítés és maximum annyi a kérdés, hogy marad-e erőforrás a további növekedéshez. Másképpen, hogy miként tudom teljesíteni a következő rendelőt.

A vállalkozások negatív stresszhatásokat fogalmaztak meg néhány speciális helyzetben, amikor az egyik vállalkozásnál éppen átszervezés folyt – itt a változásmenedzsment erősítette

ezt a hatást. Olyan esetek, amikor pályázati projektekben időszakosan jelentkeztek ilyen hatások, de nehéz volt elvonatkoztatni a jelen helyzettől, a kérdezők úgy nyilatkoztak, hogy ezt szinte állandóan megvan.

Az üzleti környezet napi vezetési feladataiban a stresszt a pénzügyek (likviditási kérdések, pénzbehajtás, fizetések teljesítése), a határidők betartása, és nem egy esetben a meglévő piac megtartása, másképpen fogalmazva a rendelésállomány csökkenése okozta. Azoknál a cégeknél, ahol a piacon való megmaradás jelenti most a legnagyobb küzdelmet szolgáltató cégek, amelyek nem tudnak megújulni, nincs új termékük, amely kívánatos lenne a piac számára. Az innovációk elmaradása jelentős stresszhatást okoz.

A vállalkozások életében tehát jelen van a stressz, de fontosnak láttuk vizsgálni, hogy vajon a cég életkorával, az idővel ez mostanság milyen változást mutat. Ebben a körben a megkérdezettek több mint fele (9 vállalkozás) úgy érzi, hogy az idővel a vállalkozás „megtapadt a piacon” és vezetőként is elég tapasztalatot gyűjtött, ahhoz, hogy a pénzügyi bizonytalanság oldódásával a stressz is oldódott. A napi munka, a projektek elvégzése pedig nem okoz most sem jelentősebb stresszt.

Egyes eseteket emelhetünk ki, amely a maga műfajában nem egyedül álló és a kisvállalkozások meghatározó körét érintették. Ilyen például az építőiparban ellehetetlenül vállalkozások, amelyek vagy a körbetartozások, vagy a bebukott projektek miatt kerültek egyre nehezebb helyzetben. Egy ilyen vállalkozás volt a mintában, akik szintén egy nagyobb projekt díját nem kapták meg és nem tudták behajtani sem. Egy másik esetben pont költözött a vállalkozás új helyre és így az azzal járó adminisztráció a vevők odacsábítása és informálása most extra terhet jelentett. Harmadik esetben egy cég egy nagy külföldi vevő irányába kötelezte el magát, amely most olyan jellegű függőséget jelent, amely jelentős kockázatot hordoz. Ez stresszeli is a vezetőt saját bevallása alapján is. Az eset nem egyedi erre több példát látunk hazai autóiipari beszállító cégeknél is.

Összefoglalva a stressz fiatalabb vállalkozásoknál lehet pozitív, de jellemzően negatív stressz hatás éri a KKV vezetőket. Ha a piacon már megfelelően működnek idővel ezek nem fokozódnak, egykét egyedi pénzügyi esetben, vagy valamilyen nagyobb vevőtől történő függőség okán.

Az egészséges életmódtól elveszi a figyelmet a vállalkozás. Az egészségügyi szolgáltatások csak azoknál a cégeknél van meg, ahol törvényesen szükséges és kötelező, de gyakorlatilag a vállalkozás vezetőinek erről nem volt konkrét információja – valós értéként nem jelenik meg a céges kultúrában. Ezt talán azért is van így, mert az egészségügyi szolgáltatások elérését nagyon nehézkesnek találják a vállalkozások. Ez a megállapítás az állami rendszerű közellátásra vonatkozott. A magán intézmények szolgáltatásait pedig – nagyon nehezen megvallva – de anyagi okokból nem finanszírozzák meg a KKV-k.

Egy vállalkozás nyilatkozott úgy, hogy figyelnek arra, hogy legyen mindig gyümölcs, tea és kávé a dolgozók számára elérhető és egy közösségi hely, ahol lazíthatnak.

A vállalkozások vezetőinek véleménye nagyon megoszlik arról, hogy mennyit és milyen módon foglalkoznak saját egészségükkel. Néhány válasz az interjúkból:

- „Kellene, de nem figyelek rá.”
- „Tudnám, de nem csinálom.”
- „Most már vannak is bajok belőle (kórház, orvosi ügyek) – muszáj lesz.”
- „Nem figyelünk az egészségre, a dolgozók sem figyelnek.”

Érdekes volt, hogy a megkérdezett vezetők legfiatalabbja és a legidősebbje nyilatkozta azt, hogy figyel az egészségére és heti 3-4 alkalommal sportol, valamint a táplálkozásra is odafigyel. Persze ekkora minta alapján nem vonhatjuk le a következtetést, hogy a baby boomerek és az Y generáció számára fontos az egészségük, de minden esetre a generációkról ismert jegyek alapján teljesen elfogadható. (Finna, 2014)

Az egészség fenntartásához szükséges mozgást még akkor sem preferálták a vállalkozásvezetők, ha olyan munkakörben dolgoztak, amely mondjuk jellemzően ülőmunka. Informatikai programozói munka, pályázatírás, könyvelői munka nagyon kritikus ilyen szempontból. A tanácsadóknál sok utazás és prezentáció pedig éppen az autóban történő ülés és a nem ritkán 8-10 óra talpon álló munka is egyoldalúan terveli szervezetüket.

A szűrővizsgálatok és a védőoltások tekintetében egységesen nyilatkoztak a vállalkozók, miszerint csak a kötelezőket veszik igénybe. Egy kismama volt a válaszadók között, aki helyzetéből fakadóan több ilyen jellegű szolgáltatással élt.

A fertőzésveszély tekintetében csak 5 vállalkozás nyilatkozott úgy, hogy komoly kockázat. Természetesen az élményfürdő vezetője, ahol a higiénia nagyon lényeges és munkatársai folyamatosan érintkeznek a vendégekkel és az általuk használt érintett eszközökkel. Másik kiemelt vállalkozás egy ortopéd cipőbolt volt, ahol konkrétan beteg (akár fekélye lábú) emberek az ügyfelek, tehát nagyon komoly kockázata van a fertőzés veszélynek. Harmadik ilyen egy oktatással foglalkozó vállalkozó, aki sok tanulócsoporthal tehát sok emberrel találkozik, és 2-3 órát is egy-egy kisebb tanteremben töltenek el együtt.

Egyébként még 2 cégvezető gondolja úgy, hogy tárgyalásai során napi 15-20 kézfogás jelent ilyen veszélyt, mások hasonló tanácsadói cégek vezetői ezt nem ítélték ilyen súlyosnak. Még az a kiskereskedő sem, akinek boltjában napi 30-50 ember megfordul, mert közvetlen érintkezés nincs és tartósan sem maradnak egymás közelében.

### **Szakmai kockázatok vizsgálatának eredménye**

A kockázatok tekintetében az interjúban a vállalkozói lét megbecsültségéről kérdeztük a vállalkozókat. Munkájukban mennyire elismertnek vagy esetleg kiszolgáltatottnak érzik magukat. Ebben a témakörben merül fel a képzési és önképzési kényszer, hogy megfelelő készségek és kompetenciák rendelkezésre álljanak a megfelelő minőségű termék előállításához. Végül próbáltuk megtudni, hogy a vállalkozások működését milyen mértékben befolyásolja az irányítási környezet gyakori változása.

Elsőként a vállalkozói lét társadalmi megbecsülését nézve a válaszadók nagyobbik része 9 válaszadó úgy nyilatkozott, hogy nem a hiányát érzi, hanem pont az ellenkezőjét. Az alábbi érveket gondolják, hogy növelte megbecsülésüket:

- jó az együttműködés másokkal
- egyedi és jó termék
- vállalkozás vezetése önmagában elismerés
- saját vállalkozás építése jó élmény
- dicsérnek és támogatnak környezetemben

A válaszadók másik része (6 fő) nem érzi az elismertséget. Ezek közül vannak kiemelhető esetek, amelyek magyarázattal szolgálnak és talán valamiféle általános igazságnak is vehetjük.

Egyik ilyen eset a könyvelő cég esete, amely természetesen megfelelő nagyságú ügyfélkörrel rendelkezik, de közben ez olyan „muszáj költség” és nem az elismertség, vagy a jó minőségű munka jelenik meg az érvelésben, még akkor sem, ha hozzá tesszük, hogy a megkérdezett cégnél már nincs szükség reklámra, mert egymásnak adják az ügyfelek az információt és így érkeznek a megkeresések. Valamilyen módon mégis elismerik a céget, de ezt a vezetője nem érzékeli.

A másik kiemelt eset egy tanácsadó cég válasza, amelye nem egyedül volt a mintában- másik tanácsadó cégnél kifejezetten elismerően nyilatkoztak, de ő adott egy másik szempontot. Ez pedig nem a személyes pozíciójához – így ő is elismertnek érzi magát -, hanem a tanácsadó szakmához kapcsolódik, ahogy ő fogalmazta: „A tanácsadó szakma szinonimája lett a pénzek kitalicskázásának,...” Ezért nagyon nehéz az új ügyfelek és a megrendelések megszerzése, sőt a megkeresett potenciális ügyfelek erős előítélettel vannak a kínált lehetőségekkel szemben. Előfordult az is, hogy nem szakmai segítséget szerettek volna kérni, hanem egy „pénzes talicskát”. Ebben a helyzetben nem a tanácsadó és tudása, szakmai kompetenciái és múltja válik fontossá, hanem egy egyszerű pénzügyi eszközzé csökevényesedik. Ez természetesen komoly önbizalom és önbecsülés romboló dolog – még akkor is, ha ezt nehezen mondják ki a tanácsadók.

Harmadikként pedig szintén egy elég sokat hallott állítást emelnék ki, amely még mindig előjött az egyik nagyobb középvállalat vezetőjének válaszában: „Fizikai munkának nincs elismertsége.” A náluk dolgozó fizikai alkalmazottak által végzett munka, véleménye szerint, kötelező és elvárható, azaz semmilyen elismertséget nem tapasztalnak a vendégeiktől.

A megbecsülés mellett feltettük a kérdést, hogy érez-e kiszolgáltatottságot a vállalkozóként valakivel szemben, vagy valamilyen kapcsolatrendszerben a munkája során.

A válaszadók közül 8-en nem érznek kiszolgáltatottságot. Saját vállalkozásukban dolgozókkal, munkatársakkal, cégtársakkal szemben semennyire. Közülük ketten emelték ki, hogy talán a piac felé, ha egy-egy vevővel konfliktusa van, mert úgy érzi a jó hírnév és piaci presztízs miatt neki kell visszavonulni. Ebben az esetben valószínűleg kommunikációs kompetenciák hiányát találjuk, nem pedig piaci elégtelenségről van szó.

A magukat kiszolgáltatottnak valló cégvezetők esetében 4 tényezőt találunk:

1. Annál a vállalkozásnál, ahol külső tulajdonos volt a cégvezetője úgy nyilatkozott, hogy a tulajdonossal szemben kiszolgáltatott, mivel neki mindenben meg kell felelni. Egyébként rendszeresen találkoznak és heti megbeszéléseken egyeztetnek, mégis valószínű, hogy a kapcsolatukban valami

zavaró tényező lehet, mert egyébként a klasszikus megbízó-ügynök probléma megléte nem feltétlenül a kiszolgáltatottságról szól, csak bizonyos információs asszimetriáról.

2. Másik tényező a nagy vevő, aki a rendelésállomány jelentős részét (80-90%-át) biztosítja. Ilyen esetben a piacon maradás egyetlen feltétele az ő elégedettségének megtartása és a további rendelések megszerzése. Ilyen esetben bizonyos üzletfejlesztési hiányosságok állhatnak, illetve az ezekhez szükséges ismeretek vagy sales & marketing kompetenciák hiánya okozhatja.

3. Azoknál a vállalkozásoknál, ahol a tevékenység jellegéből adódóan szorosabb kapcsolatban vannak állami intézményekkel, mindegyik cég vezetője kiemelte, hogy a „hivatalokkal” szemben mindenképpen kiszolgáltatottak. A jogszabályi környezet gyors változásai és a törvények és szabályozások átláthatatlan rendszere szinte betarthatatlan a vállalkozások számára. Ezt a helyzetet írta le egy könyvelő vállalkozás vezetője az adóhivatal kapcsán, egy gyógyászati termékeket gyártó vállalkozó az egészségpénztárról, egy pályázati író a kormány pályázati szerveivel szemben és egy termelő vállalkozás vezetője is a munkaügyi hatóságot megemlítve. Minden vállalkozás egyöntetűen azt mondta, hogy akár milyen ellenőrzésről is van szó, mindig tudnak hibát találni és csak örülni lehet, ha az összeg egy-kétszázezer körül marad, vagy nem éri el. Ebben a helyzetben nem is igazán a szorongás, vagy frusztráció a jellemző, hanem inkább amolyan belenyugvással beszéltek róla az érintettek.

4. A megkérdezett vállalkozások közül 6-nál megjelent a reklamáló vagy dühös vásárló, mint a kiszolgáltatottságot időnként megtestesítő tényező. Ez a kiszolgáltatottság érdekes módon még a viszonylag kis ügyfélkörrel rendelkező, és komolyabb tapasztalattal bíró vezetőknél is szóba került. Az ilyen meta helyzetek kezelése különös felkészültséget igényel, a viselkedés és kommunikáció együttes koordinációját kívánja. Ennél a pontnál megerősödik az az érv, hogy a vállalkozói ismereteken túl olyan menedzsmenttudás és készség is kell, amely az ilyen helyzetek tudatos és hatékony kezelését lehetővé teszi.

A szakmai kompetenciák talán a legsérülékenyebb készségek, hiszen az üzleti és technikai világ gyors változásával nagyon hamar inflálódhatnak el. A vállalkozások számára is fontos a megújulás és az új dolgok. Ha ma elmegyünk egy szakkiallításra, akkor majdnem biztos, hogy a standunkhoz érdeklődve odalépő „potenciális ügyfél” csak annyit fog kérdezni, hogy „Mi Önöknél az új dolog?” Ez kikényszeríti a tanulás és önképzés, önfejlesztés folyamatos jelenlétét. Az interjúban is kérdeztük, hogy miként érzik ezt a vállalkozók saját szakmaikban.

A megkérdezettek közül három esetben tapasztaltuk, hogy a vezető inkább azt emelte ki, hogy nincs megfelelő képzés, így saját magát nem képzik, csak ritkán jár el egy-egy nyílt rendezvényre, tanulmányútra. A feltevésünket igazolni látszik az, hogy ezek a cégvezetők elég komor képet festettek saját szervezetükről, valószínűleg van összefüggés a képzések elhanyagolása és a vállalkozás helyzetének romlása között.

Nem egységesen nyilatkoztak a kutatás alanyai arról, hogy mit is tartanak fontosnak a képzéseknél, illetve, abban is eltérés mutatkozott, hogy ki gondolja úgy, hogy önmotivált és így szinte „tanulásfüggővé” vált, vagy a külső körülmények kényszerítésére próbál tanulni.

A megkérdezett cégek közül 5 cégvezető mondta, hogy saját indítatásból fontosnak véli, hogy mindig jobban és jobban végezze a munkáját és ehhez muszáj képzéseken részt vennie. Ilyen esetekben a képzés nem feltétlenül csak a szakmai jellegű volt, inkább önképzés, önismeret és emberekkel való helyes bánásmód elsajátítása jelenik meg. Ebben az esetben nyíltképzéseket vesznek igényben a vállalkozók költséggazdálkodási szempontok miatt. Mindezek mellett 2 vezető megjegyezte, hogy hangos könyveket és személyes coachot is alkalmaz, hogy mint vezető minél hatékonyabban végezze a dolgát.

A mintában 8 vezető érzett külső kényszerítő erőt, amely miatt képezni kell magát és embereit. Az ő esetükben többször visszatérő elemekkel találkozhatunk. Elmondásuk alapján a kényszerítést az alábbi tényezők jelentették:

- Jogszábeli változások
- Pályázati kiírások és előírások változása
- Technológia folyamatos fejlődése
- Vezető rákényszerül, mert így lehet jó vezető

Igyekeztünk megtudni azt is, hogy milyen területen érzik, hogy fejlődni, fejleszteni kell magukat. Természetesen voltak tevékenység specifikus képzési területek és általános készségek is felmerültek, így messzemenő tapasztalatokat nem tudunk levonni, de felsoroljuk az említett területeket. Ezekből egy-két olyan elemet fogunk megjelölni, amelyek többször is visszatértek, így biztosan eltérő profilú vállalkozások számára is meghatározó indikátorok.

## A KKV k képzési igényterületei az interjúk alapján

2. táblázat

Gazdasági és vállalkozási ismeretek	<b>Konfliktuskezelési ismeretek</b>
Pályázati ismeretek	Idegen nyelv ismeret
Tréning és tanulásmódszertan	Fotózási ismeretek
Könyvviteli-számviteli ismeretek	<b>Technológiai ismeretek (cipész, CNC, fatechnológia, építészeti, fűtéstechnika)</b>
<b>Adózási ismeretek</b>	Coaching szemlélet
<b>Online marketing</b>	<b>Marketing (piacszerzési) ismeretek</b>
<b>Kommunikációs ismeretek</b>	Informatikai, mobiltechnológiai
Lean, 6sigma, folyamatmenedzsment	<b>Vezetői személyiségfejlesztés, önismeret</b>

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat tanulsága alapján a „klasszikus” üzleti témák mellett nagyon erősen megjelenik a technológiai fejlődés, ezt korábbi KKV kutatások is megerősítették (Kadocsa, 2012). A vezetőknél általános a saját vezetői képességeik javítása, de ez leginkább a piacszerzésre és a kommunikációra irányultak.

A szakmai kockázatokhoz kapcsolódó kérdés volt, hogy a jogi és irányítási környezet gyors változása mennyire zavarja őket. A válaszoknál azt tapasztalhattuk, hogy egyik vezető sem kezdte politikai kérdésnek tekinteni ezt az egyébként jellemzően politikai folyamatok hatására kialakuló jelenséget. A vállalkozások saját túlélésük és sikerük szempontjából ítélték meg ezt a kérdést. Ilyen módon nagyon sokféle választ kaptunk, amelyek közül talán 4 vezető fogalmazta meg általánosan a kérdést, hogy a változások dinamikája olyan bizonytalan üzleti környezetet eredményez, amely nem segít a vevők megszerzésében. Azokban az esetekben, amikor komoly hatósági kapcsolatokkal rendelkeztek a vállalkozások nagyon súlyosnak ítélték a helyzetet, de még ezeknél a vállalkozásoknál is két indok hangzott el:

- egyik esetben a változások követhetlensége és a sok rendelet és törvény együttes változásának (mennyisége miatti) átláthatatlansága jelentette a gondot.
- másik esetben bizonyos törvények elavultsága okoz gondot, mert a rendeletek módosításait nem követi az alapjogszabály és így gyakorlatilag csak „sértő módon” lehet működtetni a vállalkozást. (Ezek az érvek az egészségügyi rendeletek kapcsán fogalmazódtak meg 2 vállalkozásnál.)

A válaszadók attitűdje 12 esetben volt felháborodott és heves, 3 vezető pedig belenyugvóan nyilatkozott: „úgy sem tehetünk ellene, muszáj követni” elvén próbálják igazgatni vállalkozásaikat.

### **Munkahelyi kockázatok vizsgálatának eredményei**

A munkahelyi kockázatok interjú témáinak jelentős része az emberi kapcsolatok kezelésére vonatkozott, kifejezetten olyan kérdéseket tett fel, amely a munkatársakkal való együttműködés dimenzióit kérdezte meg. A vizsgált vállalkozói kör sajátosságai szempontjából kijelenthetjük, hogy jelentős számban voltak az 1 vagy 2 fős vállalkozások, akik nem főnök beosztott alapon, de nem is egymás irányítását vagy motiválását megvalósító viszonyban dolgoztak. Ezeknél a kétfős vállalkozásoknál inkább jellemző volt az azonos motiváltság és kialakult felelősségi és hatáskörök. Nem tudtak úgy nyilatkozni társukról, mit beosztottról, vagy egy olyan munkatársról, akit egyéb módon ösztönözni, fegyelmezni kellene, illetve akiknek lojalitásáról, vagy szakmai felkészültségükről ítélni tudnának.

Az alfejezet első felében azokat a témákat szeretnénk bemutatni, amelyek általánosan értelmezhetők voltak a teljes mintára. Így a vállalkozásban megjelenő túlmunka, vagy a vállalkozásban elérhető sikerek és elismerések témaköreit. Továbbá a vállalkozási tevékenységgel elérhető javadalmazás méltányosságát, a kapcsolattartási nehézségeket, és a munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó kérdéseket.

Túlmunka tekintetében a megkérdezett vállalkozások 2/3-a nyilatkozott úgy, hogy jellemző a túlmunka a mindennapjaikban. Ez azt jelenti, hogy nem ritkán 10-12 órát dolgoznak egy napon. A túlmunka tervezhetősége tekintetében pedig szinte minden vállalkozó 2 kivétellel úgy nyilatkozott, hogy tervezhető, hiszen azok jól ismert csúcsidőszakokhoz, vagy



meghatározható feladatokhoz, tevékenységekhez kapcsolható. A vállalkozásoknál sok okot találunk, ami miatt kénytelenek sokat fektetni a vállalkozás működtetésébe, de egy jellemző dolog, hogy minél nagyobb a cég szervezet, annál jobban tudják kezelni a túlmunka csúcspontokat. Ezt a sok dolgozó egymás közötti jobb helyettesíthetőségén túl a bevonható diákmunka lehetősége segíti. A kisebb vállalkozásoknál kevés létszám kapacitáskorlátot jelent, illetve anyagi akadályokat is említettek a vállalkozók, hogy nem tudnak bővíteni, új embereket foglalkoztatni. Azoknál a vállalkozóknál, akiknél a túlmunka szezonális jelenség, tehát mondjuk félévente, vagy ritkábban jelentkezik – kiderült, hogy más vállalkozásokban is érdekelték. Így viszont még nehezebb eldönteni, hogy a túlmunka mennyire indokolt, vagy mennyire rontja a jólétet, hiszen akár pozitív is lehet a több lábon állás biztonsága miatt.

A javadalmazást elfogadhatónak, ha úgy tetszik méltányosnak, vélte 10 válaszadó vállalkozás vezetője, de ezekből is 5 esetben hozzátették, hogy csak abban az esetben, ha van munka, mert most a piacsűkülését illetve az érvényesíthető árak inflálódásával találkozhatnak. A másik 5 válaszadó vállalkozás kifejezetten elégedetlen volt a tevékenységével szerezhető javadalmazással. Ezek közül volt, aki nemzetközi összehasonlításban értékelte saját tevékenységét és ezért értékelte rossznak. A többieknél viszont kiemelhetjük, hogy a könyvelési és tanácsadói díjak folyamatos csökkenése mellett nagyon komoly adminisztrációs többlettel találkozhatnak a vállalkozások és így nagyon méltánytalan lesz az elérhető javadalmazás. A termelő nagyobb cégeknél az a szempont domborodott ki, hogy a segédmunka elfogadottságának csökkenése mentén a fizetett díjak is egyre alacsonyabbak. Ez a szempont megjelenik mérettől függetlenül az ilyen területen dolgozó cégeknél.

Érdekes megemlíteni, hogy a vállalkozás indításának egyik főbb motivációja a vállalkozó önállóságra, szabadságra törekvése, önmegvalósítási hajlamának megélése, hogy saját főnöke lehessen (Román, 2006) nem jelent meg, mint mérlegelési szempont az interjú javadalmazási és elismerést boncolgató kérdéseinél.

Ennek ellenére az elismertség kivívását nem tartják nehéznek a vállalkozások 12 válaszadó nem érezte, hogy nehezen tudna sikereket elérni. Indokaikban az láttuk, hogy a vállalkozásban töltött idő múlásával megszerezhető a rutin, amivel arányosan növekszik a vevők elégedettsége és így könnyebbnek érzik a pozitív visszajelzések elérését. A sikertényezők közül inkább a piacképes megújulás vagy a piacon maradás kihívása jelent meg fenyegetettségként. Ez főként azoknál a vállalkozásoknál kockázatos, ahol egyoldalú függőségi viszony alakul ki néhány nagyobb vevővel. A kérdezett cégek közül 1 ilyen vállalkozás volt.

A sikertényezők közül túlpreferált volt az elismert munka és elégedett ügyfél. Ennek megfelelően értékelték magukat a vállalkozás vezetők. Ezek az értékek is csupán személyes benyomások és a kifizetett számlák alapján voltak tetten érthető. Természetesen a minta két középvállalkozásában voltak olyan rendszerelemek, amelyek mentén formalizált módon tudták a tervekhez és elképzelésekhez mérni a valós teljesítményt. Így a siker megítélésében is ezekre támaszkodtak. Itt persze azonnal eszünkbe juthat az a mintzberg-i gondolat, hogy a vállalkozások sikere nem az elképzelt jövő (stratégia) beváltásán, hanem a piac által elismert, a versenytársakat hátrасoroló újdonságok megvalósításán múlik. (Mintzberg et. al., 2005)

Összességében mégis pozitív kép rajzolódik ki a vállalkozás vezetők nyilatkozataiból, a vállalkozói mivoltuk értékelésére vonatkozóan, hiszen az interjúk végén megkérdeztük őket arról, hogyan érzik magukat jelenlegi pozíciójukban. Mindegyikük azt mondta, hogy szereti

azt, amit csinál és nagyon elégedett saját sorsával. Ezt skálakérdésként tettük fel, ahol az értékek egy 10-es skálát rajzoltak fel úgy, hogy a 0 érték az utálatos elfogadhatatlan helyzetet még a 10-es az álom pozíciót és helyzetet takarta. A vállalkozásvezetők 8-10 között értékelték saját helyzetüket. Természetesen ezt nem több szempont szerint vizsgáltuk, csupán egy kérdés volt, így nem gondoljuk, hogy a válaszerőértékek átlaga, szórása vagy egyéb mutatói alapján fontosabb következtetést vonhatnánk le, de mégis egy pozitív attitűd sejthető a nyilatkozatok alapján.

A vállalkozói létforma az esetek többségében egy 24 órás teljes szolgálatot jelent a vállalkozó számára. Ezt korábban a túlmunkák kapcsán leírtuk, hogy effektív a napok felét a vállalkozásukban végzett konkrét munkával töltik a megkérdezett vezetők. Amikor otthon vannak, vagy este a tv előtt, esetleg az internet előtt, akkor is folyamatosan gondolkodnak a vállalkozásuk fejlesztésén, és keresik (általában véve nagyon érzékenyek az újításokra) azokat a lehetőségeket, amelyeket felhasználhatják a vállalkozás növekedésének céljából. (Kurucz, 2011) A vállalkozás érdekében végzett operatív munka lelkesítő a vállalkozás kezdeti szakaszában, és minden egyéb adminisztrációs és kommunikációs feladat extra teherként értelmezett a vállalkozók számára. A kutatási interjúk szakmai kockázatánál így vizsgáltuk azt is, hogy a vállalkozók hogyan gondolkodnak a külső és belső kapcsolattartásról.

Az interjú során igyekeztünk nem „előítéletek” mentén feltenni a kérdéseket, vagyis szeretnénk volna kideríteni a válaszadók saját véleményét és érzelmi viszonyát a kapcsolattartások rájuk rótt feladataihoz.

Elsőként nézzük a belső kapcsolattartás kapcsán megfogalmazódó gondolatokat. A vállalkozásvezetőkben alapvetően az az álláspont fogalmazódott meg, hogy a saját embereiket maguk tudják felvenni, ezért olyan személyekkel működnek együtt, akikkel a kapcsolattartási jó. Emellett voltak olyan vélemények, amelyek kihangsúlyozták a technikai háttér (pl. Chat lehetőségek, online felületek) jó kihasználhatóságát. Más vezetők kiemelték, hogy a bizalom és a munkatársak felé mutatott lojalitás sokat segít a kapcsolattartásban és a hatékony kommunikációban. Persze olyan vélekedés is volt, hogy a tulajdonossal történő kéthetente 1 nap konzultáció és megbeszélés alkalmával nem tud dolgozni. A nyilatkozatok alapján azt látjuk, hogy a vállalkozás életkorával és a méretének növekedésével arányosan jobb belső folyamatok alakulnak ki, amelyek támogatják a belső kapcsolattartás hatékonyságát. (Így kiemelkedik a delegálás, a formalizált információ feldolgozás, mint megkerülhetetlen és hasznos folyamatelemek.)

Összesítésben a társas vállalkozók (10 db) közül ketten fogalmaztak meg negatív töltetű nyilatkozatot, és 8-an teljes magabiztossággal állították, hogy jól működő megoldásaik vannak a munkatársakkal való kapcsolattartásra – annak hatékony működését is biztosítani tudják.

A külső érintettekkel való kapcsolattartás értékelésekor három markáns csoportot emeltek ki a vállalkozók. Az egyik a hivatalok és egyéb intézmények (Adóhivatal, kamarák, állami intézmények), a második érintett csoport a vevők, vásárlók csoportja volt és végül az üzleti partnerek csoportja (beszállítók, alvállalkozók, viszonteladók).

Az állami intézményekkel szemben már korábban leírtuk, hogy komoly kiszolgáltatottságot éreznek a vállalkozások és ez a kapcsolattartás minőségére és kivitelezésére is kihat. Az intézményekkel való kapcsolattartás még mindig jellemzően az első számú vezető feladata,

aki elég komoly kommunikációs eszköztárral rendelkezik az ilyen nehezen kezelhető helyzetekhez. Ilyen szempontból a vállalkozások mindegyike azonos mértékben jelentős tehernek gondolja az ilyen külső kapcsolattartás, főként azért, mert az ilyen kapcsolatokba fektetett ráfordításoknak nem hogy komolyabb üzleti eredménye lenne, de sok esetben csak amolyan „szükséges rosszként” jelenik meg, amely végén valami egyéb anyagi ráfordítás is keletkezik, előírt pénzügyi hozzájárulás, vagy kivetett szankciók formájában.

A vállalkozások másik kiemelt érintett csoportja a vevők. A nyilatkozó vállalkozókból 12-en úgy vélték, hogy megfelelően tartják a kapcsolatot a vevőkkel és csupán 2 vállalkozó mondta, hogy kifejezetten nehéz a vevőivel történő kapcsolattartás. A vevőkkel is gyakran tartják a kapcsolatot elektronikus úton a vállalkozók, email vagy telefon kapcsolattal is intézhetők a dolgok, ez egyre nagyobb hangsúlyt kap a cégek életében. A nagyobb vállalkozásoknál a vevői kapcsolattartást is delegálták a vezetők. Családi vállalkozásnál az utódok, a középvállalkozásoknál a beosztott vezetők, és volt, hogy projektmenedzserek álltak kapcsolatban a vevőkkel.

Szeretném kiemelni, hogy a válaszadók közül 5 vállalkozás vezetője abszolút közömbösen viszonyult ehhez a kérdéshez:

- „Meg kell oldani, mert ebből élünk...”
- „A bevételért muszáj kapcsolatot tartani.”
- „Ez az alapvető feladtunk – nem mondanám könnyűnek, meg nehéznek sem”
- „Kellenek vevők, és velük törődni kell.”
- „Nem teher, megszoktuk, megtanultuk.”

Érdekes volt látni, hogy a piacot leginkább meghatározó tényező, mint a vevői kapcsolattartás, sem negatív, sem pozitív ösztönzőként nem jelenik meg. Persze voltak olyan válaszok (3 db), ahol nagyon nehéznek ítélték meg a kapcsolattartást, főként a piac átrendeződése és a vevői közönség moráletikai negatív változásának köszönhetően. Természetesen 7 válaszban nagyon fontos tényezőként jött elő a vevői kapcsolattartás, amin dolgozni kell, mert ez jelenti a vállalkozás egyik legfőbb sikerokozóját. Ezeknél a válaszoknál persze érezhető, hogy teher, de mégis pozitív ösztönzőként jelenik meg a cégvezetők irányába.

A harmadik kiemelt érintett csoport az üzleti partnerek. Ezeknél a kapcsolatoknál nagyon fontos az információ minősége, és így szinte minden vállalkozásnál komoly terhet jelentett, hogy megfelelő módon kezeljék mind gyakoriságában, de még inkább információ minőségben ezeket a kapcsolatokat. A megkérdezett vállalkozások 67%-a komoly problémának vélte ezt a területet, mert folyamatos konfliktusai vannak ebből. Fizetési fegyelmezetlenség, rosszminőségű szállítás (mennyiségben és időben) és kiszámíthatatlanság jellemzi ezt a kapcsolatot. Ez a kezdő és fiatal vállalkozások esetében persze nem meglepő – a jelenség abból adódik, hogy nincsenek kidolgozott információs folyamatok és nincsenek ezeket támogató informatikai megoldások sem az adott vállalkozó kör kezében. Ez a helyzet egyértelműen negatív hatással van a vállalkozás jólétét illetően.

A vállalkozások kialakulásánál nem jellemző, hogy üzletfejlesztési szakértő, vagy gazdasági, esetleg menedzsment szakember tevékenykedett volna. Az organikus fejlődés velejárója, hogy amolyan szokásjogon alapulnak a belső működés alapvető szabályai. A vállalkozások

azonban folyamatos változásokkal találják szemben magukat, mint egy változásfolyamban élnek (Kurucz, 2014), amely miatt mindig új megoldásokat kell keresniük.

Az interjúk során a vállalkozások (4 fiatal egyéni vállalkozás kivételével) elismerték, hogy tapasztalnak ilyen megrögzött szokásokat, amelyekhez a munkatársaik és partnereik is szívesen kapcsolódnak. Ezeket nagyon nehéz változtatni, pedig a külső piaci környezet a vevők és üzlettársak megkövetelik, hogy új szokások alakuljanak ki. Ezt egyéni cégek is észreveszik 1,5-2 éves működés után, a nagyobb szervezeteknél pedig gyakorlatilag változásmenedzsmentre is szükség van ilyen helyzetekben.

Azt nem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy a szokásokhoz, régi beidegződésekhez való kötődés pozitív lenne a jólét szempontjából, mert az önmagában is fásultságot és egy biztos, de mégis unalmas, monoton tevékenységstruktúrát takar. Ebben nem érzik jól magukat a vállalkozók és a vállalkozásban dolgozók sem. A vállalkozó dinamizmusa és kockázatvállaló kedve sokkal erősebb, és ha a helyzet úgy hozza, akkor fel is ül a változásokra, ha azt vonzónak látja. (Mintzberg, 2005) A megkérdezett vállalkozók is jellemzően (9 válasznál) érezték, hogy ilyen organikusan fejlődött szokásjogok alakultak ki, de minden igyekezetükkel próbáltak változtatni. Ez az attitűd markánsan megjelent.

A változások szükségességét egyfelől a már említett piaci igények változása indukálta, de még inkább a jogszabályi környezet állandó változására hivatkoztak a kiscégek vezetői. A változások olyan főként belső adminisztrációs változásokat indukálnak, amelyeknek nagyon nehezen tudnak megfelelni. Érdekes volt, hogy az ortopéd cipőket gyártó vállalkozás írta le fordítva a helyzetet, amikor is a sok új egészségügyi rendeletek mellett nem változtatták az alapvető szabályokat leíró törvényt. Az merev maradt és már nem harmonizál a piacon megjelenő trendekkel. Itt már régen szakítottak volna a szokásokkal, de a bürokrácia megköti a vállalkozás kezét.

A vállalkozások munkahelyi kockázatánál hangsúlyos terület a munka-magánélet kapcsolatában megjelenő kockázatok. Ezt mind a két oldalról vizsgálva erős hatásmechanizmusokat találunk. A magánéleti ügyek befolyásolják a vállalkozásban való teljesítőképességet és fordítva a magánéleti teljesítőképesség is nagyban függ a munkahelyi karrierben megjelenő negatív hatásoktól. (Kelló, 2014) A tanácsadó piac már közel 10 éve felfedezte magának ezt a problémakört, amely KKV-k estében különösen nagy jelentőséggel bír. Itt visszahivatkozhatunk a munkaráfordításról írt 10-12 óra időre, vagy a vállalkozás indításának motivációjában megjelenő elemekre, máris látjuk, hogy vállalkozást jellemzően a magánélettől elvett időben és energiákkal lehet működtetni. Ezt nem is tagadták a megkérdezett cégvezetők.

Természetesen adódik különbség 1 és 2 fős vállalkozások és a szervezettebb cégek között, hiszen, ahol komolyabb kapacitással szervezettebb munka folyik, ott helyettesíthetők az emberek és néha van módjuk kiszakadni a munkahelyi „mókuserékből” – ahogy azt egyik válaszadó fogalmazta meg.

A vállalkozásokban nehéz szétválasztani a magán élet életvitelének mintáit a vállalkozói forma mintáitól, erre mindenképpen kell figyelni és az oktatás, képzések terén van is igény erre, hogy ennek megoldását és kezeléséhez módszereket sajátítsanak el a vállalkozók. A kis létszámú cégeknél nem is tudják ezt szétválasztani a vállalkozók. Amikor egy könyvelő bevallási időszakban 3 napot végig dolgozik pár óra alvással – esély nincs a családjával

foglalkozni. Amikor egy kismama 7 hónapos gyermekével van otthon és működteti online kereskedő vállalkozását, komoly döntéseket kell meghoznia időgazdálkodás és üzleti profit szempontokból is. Ez a dilemma megvan a kezdő vállalkozásoknál – egységesnek tekinthetjük.

A szervezettebb több munkavállalóval dolgozó cégeknél, szinte mindegyik válaszadó mondott 1-2 kirívó esetet, amikor valaki a magánéleti problémái miatt komoly üzleti kockázatot jelentett (játékszenvedély, megromlott házastársi kapcsolat), ilyen esetben meg is váltak a dolgozótól.

Ebben a témakörben azért külön kell kitérni a családi vállalkozások helyzetére. Ezeknél a vállalkozásoknál nagyon fontos, hogy szét tudják választani a vállalkozásban dolgozók a vállalkozói és családi szerepeiket. Ez nagyon nehéz, a válaszadó cégeknél is az ilyen családi vállalkozások esetében állandó konfliktusról és vitákról számoltak be a vezetők. Ez nem használ az üzleti sikernek és viszont a családi harmóniának sem.

Rámutathatunk egy másik aspektusra is, amit két tanácsadó vállalkozás vezetője fogalmazott meg, hogy mivel emberei komoly kreatív szellemi tevékenységet folytatnak, ezért előfordul, hogy a magánéleti gondok elől a munkába menekülnek a dolgozói. Ebben az esetben a hatásmechanizmus nem kifejezetten negatív, sőt határozottan sok időt fordítanak munkára ilyen helyzetben az emberek és ezzel jelentős teljesítményt tesznek le az asztalra.

A politika már közel 15 éve jelen van a magyar emberek mindennapjaiban: beszédtemák, vitatémák. (Kende, 1994) A vállalkozásoknál is megkérdeztük, hogy az aktuálpolitikát mennyire tudják távol tartani vállalkozásuktól. Ebben egységesen nyilatkoztak, hogy amennyire lehet, szeretnék a kapukon kívül tartani. A válaszadó cégek körében 5 vállalkozás tevékenysége és profilja, adott esetben tulajdonosi szerkezete révén nem tudja ezt megtenni, mert kötődik önkormányzati szervezetekhez és állami intézményekhez. Ez persze okoz problémákat, de nem jelent komoly üzleti hátrányt a piacon. A többi vállalkozásnál sem gondolják, hogy veszélyes lenne a jólétük szempontjából a politika, bár a jogszabályi változásokra és azok elbizonytalanító hatásaira négyen is hivatkoztak.

A politikai kérdéseket persze nem lehet falakon kívül tartani, ez főként a családi vállalkozások esetében éles, hiszen magánbeszélgetésekben is előfordul, hogy otthoni „politikai viták” folynak. Mégis a vállalkozók a politikai viták után elhomályosult jövőképet említették és persze az árfolyamkérdést, ami több esetben nagyon komoly kockázatot jelent a vállalkozások számára.

Végül a 2 főnél több személlyel dolgozó vállalkozások esetében tekintsük át a munka helyen a dolgozókkal kapcsolatos jóléti faktorokat. Az interjú a dolgozók ösztönzését és szankcionálását kérdezte, illetve az ilyen esetekben használt eszközöket, máskülönben a dolgozóknál fontos lojalitás, karrierpálya és kiegész jelenségek, amelyeket nem hagyhat figyelmen kívül egy vezető. A kérdések mögött mindig a vezetői viselkedés állt, ezeket a mintázatokat kerestük.

A kutatás során felvett interjúkból 7 ilyen vállalkozás volt, ahol ezeket a témákat be tudtuk illeszteni a beszélgetésekbe. Tehetünk néhány megállapítást, de nagyon sokfajta, de egyedi esetet képviseltek a vállalkozások, amelyekből általános következtetéseket nehezen tudunk

levonni. Mégis leírunk olyan eseteket, amelyek valószínűsíthetően nem egyediek, illetve valami elgondolkodtató aspektust adhat.

A vállalkozásoktól megkérdeztük, hogy találkozott olyan helyzettel, amikor nem megfelelő ember került valamilyen munkakörben cégüknél. A humánerőforrás (HR) menedzsment már a kezdeti szakaszban is kiemelt jelentőségű a KKV-k esetében, mégis azt látjuk, hogy viszonylag nagyobb méret után alakul ki az ilyen funkcionális terület a vállalkozásoknál. Nem egyedi, hogy 60-80 fős vállalkozások közel 2 milliárd Ft-os éves bevétellel sem foglalkoztatnak HR-est.

A megkérdezett vállalkozások esetében is tapasztaltak ilyent, de alapvetően a vállalkozás vezetők maguk veszik fel az embereket és így bevallásuk szerint nagyon ritka az ilyen helyzet (Persze soha sem fogja beismerni senki, ha nagyot tévedt.) Amikor egy-egy személy valamilyen módon nem illeszkedik be, akkor megválnak tőle. Aki megoldást adott a kérdésre, csak ezt.

Egy másik kiemelt tény, hogy a fiatal munkaerő alulképzett, nagyon nehezen fogható azonnal munkára. Nagyobb vállalkozások már működtetnek junior programokat, de kezdő és kisvállalatoknál nincs erőforrás és igazából szakmai tudás sem, hogy ilyen folyamatot szervezzenek. Azt is meg kell jegyeznünk, hogy amikor felismeri a vállalkozás, hogy a fiatalok nem teljes értékű munkavállalók, akkor egyfajta mentori rendszert kezdenek működtetni. Ezek a rendszerek sok plusz terhet jelentenek a cégnek, mert nem tudatos és nem átlátható és nem jól szervezett, így az eredmény sem világos, nem jól követhető a junior dolgozók utilizációjának folyamata.

Az interjúban kérdeztük, hogy milyen motivációs és milyen fegyelmező eszközök állnak a vezetők rendelkezésére, a beosztottakkal szemben.

A motiváció tekintetében a vezetők főként a cégek kultúra erejét hangsúlyozták mind a mellett, hogy a dolgozók önmotiváltak. Ez az illúzió minden cégvezetőnél megvolt. Ösztönző vagy szankcionáló önmagukat nem szívesen írták le. Így nehéz volt okokat és eszközöket találni. Anyagi lehetőségekkel kevés vállalkozás operált, inkább az erkölcsi elismerést, a szabadidő rugalmas kezelését, a privát távolét igények rugalmas elfogadását, a méltányossággal és tisztelettel való bánásmód volt, amit megjelöltek.

A szankciónál nem volt még ennyi módszer sem, amit a dolgozók fegyelmezésénél el tudnak képzelni (ha úgy gondoljuk, elfogadni) csupán a szóbeli figyelmeztetés és elbocsátás. A különböző cégek profiljuk szerint másképpen motiválják a dolgozókat, de szankciók tekintetében nincs árnyalat az egyes KKV-k között.

Munkahelyi biztonság egyik nagyon fontos tényezője a lojalitás. A vállalkozás és munkavállaló kapcsolatában a bizalom és lojalitás az a szoros kapocs, ami biztosítja az együttműködést a vállalati teljesítmény létrehozása érdekében. (Tóth-Bordásné, 2012) Ezt a felmérésben is kifejtették a vezetők, hárman meg is fogalmazták, hogy hosszútávra terveznek a dolgozóikkal. Persze a 2008-as év válság hatásai többüket érzékenyen érintette és létszámban is zsugorodtak (3 ilyen vállalkozás volt a mintában). Természetesen fel kell ismerni ennek a fontosságát, mert amikor olyan nyilatkozatot hallunk, hogy kézenfekvő és természetes: „Lojálisak, azzal nincs gond.” Ez a vezetői hozzáállás – látva a bizalom törékenységet és a fiatal (Y,Z) generációk munkapiaci mozgékonyágát – nagy kockázatot

rejt. Kotter (2013) legújabb művében ezt „önelégült tettvágy”-ként definiálta. A láthatóan minden jó és jól működik a cég elgondolás nem támogatja a fejlődést és növekedést, a változásokkal szembeni hatékony megoldásokat. Egyik vezető kategorikus is volt ebben a kérdésben, amikor úgy fogalmazott, hogy „...az új generáció nem lojális, más ritmust kell felvenni.” Talán ezt a megfogalmazást nagyobb valószínűséggel tekinthetjük a KKV-kra általánosnak ismerve a munkaerő-piaci és társadalmi-szociológiai trendeket. (Kissné, 2014)

A fiatal generáció mellett fontosnak tartotta a vizsgálat az idősebb korosztálynál „divatos” kiégés miatti motivátlanságból fakadó kockázatokat kérdezni. A vállalkozások közül két cég igen fiatal gárdával dolgozott – az átlagéletkor 30 év alatti volt – ezért nem tudtak értékelhető indokokkal szolgálni. Egy még mindig viszonylag fiatal tanácsadó vállalkozás - elmondása alapján az átlagéletkor 40-45 körül van – nem a kor függvényének, hanem a munkák és rendelések intenzitásával magyarázat – ha van kihívás, akkor nem égnék ki, az doppingként használ. Egy másik közel azonos átlagéletkorral bíró kreatív munkát és marketing munkákat végző vállalkozásnál éppen komoly átszervezések és elbocsátás volt, pont ennek a kiégésnek apropóján.

Ebből talán annyit szűrhetünk le, hogy a jelenséggel szemben nincs egységes válasz, nagyban a vezetők bátorsága és vezetői képességeik alapján próbálnak egyszerűbb vagy éppen átfogóbb, bonyolultabb lépéseket tenni.

A dolgozói kapcsolatok egyik lényeges eleme a szociális kompetenciák magas színvonala, bár ma már a pszichológia egyre erősebb üzenete, hogy az érzelmi intelligencia lényegesen nagyobb fajsúllyal befolyásolja az emberek közös munkájának hatékonyságát. A kérdéseknél példaként a kooperativitás, a kommunikativitás, kitartás jelent meg. Ezeket a tényezőket profiltól függetlenül nagyon magasnak tartották a cégvezetők vállalkozásaikban.

- „Nagyon fontosak, nem is kérdés tanácsadóknál.”
- „Ez egy 10-es skálán biztos 9-es.”
  
- „Együttműködők, jól dolgoznak együtt – ez egy jó csapat.”
- „Viszonylag magas. ...kitartás egyenként eltérő, de általánosságban magas,..”

Összességében a vállalkozások munkavállalókkal való kapcsolata inkább a vállalkozás vezető és beosztottainak kapcsolatában tükröződik, bár sokan hivatkoztak a kultúrára, de annak egyik legmeghatározóbb alapját maga a vezető jelenti. Saját szervezetükről elismerően nyilatkoztak – érthetően büszkék rá – ezért kockázatok itt is inkább külső hatások képében jelentek meg.

## **Konklúzió**

Az alábbi megállapításokkal szeretnénk összegezni és kiemelni a legfontosabbnak ítélt megfigyeléseket a kezdő és KKV vállalkozások jóléti vizsgálatok alapján.

1. A vállalkozások egészségügyi kockázataik mérlegelésekor a stressz általános jelenség, de induló vállalkozásoknál ez a stressz nem feltétlenül negatív, hanem ösztönző és motiváló.

2. A vállalkozók nem figyelnek egészségügyi szolgáltatásokra és saját egészségükre is csak akkor, ha már valami probléma adódik. Védőoldásokkal és szűrővizsgálatokkal nem élnek, még a rendszeres mozgás sem általános.
3. A vállalkozói életforma kivívott valamilyen szintű presztízst, tehát szakmailag nem érzik kiszolgáltatottnak magukat a vállalkozók, de néhány készségfejlesztésre mindenképpen szükség van: kommunikáció, piac és marketing ismeretek.
4. A képzés mindenképpen szükséges és fontos, de a szakmai ismereteken túl a személyiségfejlesztés és humán ismeretekre is nagy szükség van.
5. A jogi és irányítási környezet állandó változása és kiszámíthatatlanságát még tetézi a politikai intézkedések gazdasági racionalitást nélkülöző kitalálása és megvalósítása. Ezt nagyon nehezen viselik a cégek az egyik legfrusztrálóbb tényező.
6. A vállalkozások vezetői az idő előrehaladtával olyan tapasztalatokra tesznek szert, amelyekkel nagyon fontos kompetenciákat szereznek ahhoz, hogy munkájukat minél jobban végezzék – ez magabiztosságot is ad.
7. A túlmunka általános jelenség, de elfogadják a vállalkozások, sőt jellemzően tervezhetők is.
8. Vállalkozás vezetők és beosztottaik kapcsolatában sok erőfeszítést tesznek a vezetők. Ilyen szempontból kevésbé önkritikusak a vállalkozók, talán azért mert HR tudásukban érzik, hogy még csak egy tanulási folyamat első fázisában vannak.

### **Felhasznált irodalom:**

KSH [2013]: Statisztikai tükör VII. évfolyam, 108. szám (2013.december.4)

Európai bizottság ajánlása 2003/361/EC (2003. május 6.)

Selye János [1936]: A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents in Nature 138, 32 (4 July 1936)

Dávid Imre–Fülöp Márta–Pataky Nóra–Rudas János [2014]: Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok, Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Bp. ([http://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz\\_34\\_net.pdf](http://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz_34_net.pdf)) (2014. október 3.)

Dr. Finna Henrietta [2014] Generációmenedzsment előadás online anyaga BME [http://www.uti.bme.hu/tantargyak?p\\_p\\_id=TantargyLista\\_WAR\\_bmeuti&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_resource\\_id=download&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&TantargyLista\\_WAR\\_bmeuti\\_id=3538](http://www.uti.bme.hu/tantargyak?p_p_id=TantargyLista_WAR_bmeuti&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_resource_id=download&p_p_cacheability=cacheLevelPage&TantargyLista_WAR_bmeuti_id=3538). (letöltve: 2014.10.10)



Dr. Kadocsa György [2012]: A kis- és közepes vállalkozások versenyképessége a 21. század első évtizedében, Kutatási jelentés, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kara, Budapest.

Román Zoltán [2006]: A kis és középvállalatok és a vállalkozások statisztikai helyzete, Gazdaság és Statisztika [GÉS] 17., 56 [2] 37-53. p.

Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph [2005]: Stratégiai szafari. Budapest: Hvg. Kiadói Rt.

Dr. Kurucz Attila [2011]: A teljesítménymenedzsment alkalmazhatóságának eredményei a hazai kis- és középvállalkozásoknál, PhD disszertáció, NyME-KTK Széchenyi István Doktori Iskola

Dr. Kurucz Attila [2014]: KKV-k a változások sodrában, előadás V. Báthory-Brassai Konferencia, 2014 május 21-22. megjelenés alatt

Kellő Éva szerk. [2014]: Coaching alapok és irányzatok. Akadémia Kiadó, Budapest

Kende Péter [1994]: Politikai kultúra, civil társadalom, elit. In Gyurgyák János (szerk.): *Mi a politika? Bevezetés a politika világába*. Budapest: Századvég Kiadó, 233–261.

Tóth-Bordásné Marosi Ildikó – Bencsik Andrea [2012]: Szervezeti magatartás, avagy a bizalom ereje. Universitas Nonprofit Kft. Győr

Kissné András Klára [2014]: Generációk, munkaerőpiac és motiváció kérdései a 21. században. HRMagazin Online

<http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban> (letöltés: 2014.10.13)

## **A munkahelyi jóléti tényezők kvantitatív vizsgálata mikro-, kis-, közép, valamint kezdő vállalkozások és vállalkozásfejlesztési szervezetek körében**

*Szerző: Dr. Hinek Máttyás*

Felmérésünk során a jóllét különféle tényezőinek teljesülését vizsgáltuk a mikro- kis- és középvállalkozások, ezen belül is a kezdő, illetve start-up vállalkozások, valamint a vállalkozásfejlesztési szervezetek körében, kapcsolódva a további szektorokat vizsgáló párhuzamos felmérésekhez.

### **1. A téma szakirodalmi előzményei**

A munkahelyi jóllét, (angolul „well-being”), elméleti, főképp szociológiai és pszichológiai konstrukció. Megalkotása elsődlegesen a munkavállalói teljesítmény mérésével függ össze, azaz azt próbálja megragadni, hogy a munkából fakadó stressz, a munkával kapcsolatos elégedettség, a munkahelyi életminőség a munkavállaló önállóságának, szakmai

továbbfejlődésének és az önmegvalósításának lehetősége, munkája elismertsége, munkahelyi kapcsolatai és számos további faktor hogyan hat a munkavállaló teljesítményére. Amennyiben a munkavállaló jóléte nő, jobb teljesítményt nyújt, ezzel hozzájárul az őt alkalmazó szervezet sikerességéhez, végső soron pedig saját munkahelye megőrzéséhez.

A munkahelyi jóllét, mint konstrukció definiálása nem egyszerű. Összetett fogalomról van szó, a különféle alkotó tényezőinek vizsgálata azonban hosszú előzményekre tekint vissza. A munkahelyi jóllét és kutatásának előzményeit Szombathelyi (2012)<sup>3</sup> összefoglalójára támaszkodva röviden áttekintjük az alábbiakban.

### 1.1. A stressz és a jóllét kapcsolata

A munkahelyi jóllét, mint konstrukció egyik alapeleme a stressz, amely a munkahelyén éri a munkavállalót. Az általánosan elfogadott definíciót Houtman et al. (2007, 4.) alkotta, eszerint a „munkahelyi stressz egyfajta fiziológiai, érzelmi, kognitív és viselkedéses mintázat, mely reakcióként jelenik meg a munka tartalmának, magának a szervezetnek, vagy a munkakörnyezetnek bizonyos megterhelő összetevőire”. Ezek a reakciók akkor jelennek meg, ha a túlzott munkahelyi megterhelés mellett a dolgozónak nincs lehetősége munkakörülményeinek befolyásolására (Karasek, 1979), vagy más elmélet szerint, fakadhatnak a munkahelyen kifejtett erőfeszítés és az ezért kapott jutalmazás nem megfelelő arányából is (Siegrist, 1996). A személy-környezet illeszkedésének (person-environment fit) fontosságára is több szerző rámutatott. E koncepció értelmében munkahelyi stressz forrása lehet, ha a lehetőségek és igények, illetve a követelmények és képességek nem illeszkednek egymáshoz megfelelően (Baker, 1985; Kristof, 1996).

A szakirodalomban és gyakran a hétköznapi szóhasználatban a jóllétet a stressz hiányával kapcsolják össze (Baxter et al., 2009). Dewe és Kompier (2008) a jóllétet kettős polaritásúnak tartja. A pozitív póluson a jóllét állapotára jellemző, hogy a személy élete kihívásokkal van tele, kreativitását használni tudja, jó munkahelyi kapcsolatokat ápol, identitást kölcsönöz a munkából, azt értelemmel telinek látja, és ki tud teljesedni benne. Mindehhez az elégedettség érzésén keresztül vezet az út. Ezzel szemben a negatív póluson a jóllét hiányával jellemezhető személy ideges, szorongó, türelmetlen, vagy fáradt lehet, mindemellett rossz táplálkozás, alvászavarok és mozgásszegény életmód is jellemezheti. Ez az állapot a fenti szerzők szerint stressz hatására következik be, tehát stressz és jóllét kapcsolatáról az mondható el, hogy a jóllét hiánya a stressz következményeként áll elő (Dewe és Kompier, 2008).

### 1.2. A jóllét és az elégedettség

A munkahelyi jóllét másik tényezője az elégedettség. A munkahelyi elégedettségre vonatkozó vizsgálatokat már az 1930-as évek végétől folytattak a pszichológusok, azaz az ilyen típusú kutatások párhuzamosan haladtak a stressz kutatással. Eleinte a fő fókusz a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény kapcsolatán volt (Roethlisberger, Dickson, 1939).

A munkahelyi elégedettség azt fejezi ki, hogyan érznek a dolgozók a munkájuk különböző aspektusaival szemben (Spector, 1997; Robertson és Taylor, 2008). Tágabb értelemben ez azt jelenti, hogy valaki szereti (elégedett), vagy nem szereti (elégedetlen) a munkájával (Spector 1997). Ebben az értelmezésben kizárólag a munkával kapcsolatos affektivitás jelenik meg, de más meghatározásokban már az értékelő, kognitív dimenzió is helyet kap. Így például a munkahelyi elégedettség az egyén munkája iránt tanúsított attitűdként is értelmezhető (Hunt

et al., 1985). Az attitűdök természetüknél fogva magukban rejtene egy értékelő dimenziót is, mely értékelés alapvetően arra irányul, hogy a munkakörnyezet mennyire elégíti ki az egyén szükségleteit (Locke, 1976). Ugyanakkor megvan benne az affektív komponens is (Lease, 1998), azaz a dolgozó érzelmi viszonyulása a munkájához, munkaszerepéhez. Számos vizsgálatban a munkahelyi elégedettség meghatározó faktorai közé sorolják a célok tisztaságát, az autonómiát és a részvétel lehetőségét a célok tervezésében (Arvey, Dewhirst és Boling, 1976). De ugyanígy lehet az elégedettség összetevője a munkáról kapott megfelelő visszajelzés (Jawahar, 2006), a munka stabilitása, kiszámíthatósága (Vlosky és Aguilar, 2009), a munka maga (Luthans, 1998) vagy éppen a kihívást nyújtó munkafeladatok megléte (Hall és Lawler, 1970).

### 1.3. Munkahelyi életminőség

Nem csak a stressz- és elégedettség kutatások terjedtek el a munkahelyeken, a munkahelyi életminőség (quality of working life) vizsgálata is sokáig preferált kutatási terület volt. A munkahelyi életminőség fogalma nagyon összetett, mely számos, egymással összefüggő faktorból épül fel. Összefügg a munkahelyi elégedettséggel, elkötelezettséggel, motivációval, teljesítménnyel, biztonsággal, kompetencia-fejlesztéssel, munka és magánélet egyensúlyával és a jólléttel is (Rethinam és Ismail, 2008).

A munkahelyi életminőség kutatásai nagyon hasonló dolgokat vizsgálnak, mint a szubjektív jóllét-kutatások, de fő jellegzetességük, hogy elsősorban kognitív értékelést kérnek a dolgozóktól munkájukkal kapcsolatban, és csak kevésbé térnek ki a munkával kapcsolatos affektus mérésekre (Warr 2007). A két fogalom (életminőség - jóllét) „tartósság” szempontjából is eltérő, az életminőség inkább egy hosszantartó jellegzetesség, a szubjektív jóllét pedig középtávon jellemzi az egyént.

### 1.4. Munkahelyi jóllét

A munkahelyi jóllét pontos megragadásának némiképp korlátja, hogy magának a jóllét fogalmának definiálásában sincs konszenzus a szerzők között. Crisp (2005) szerint a jóllét mindaz, ami „jó” az egyén számára. Amikor arról beszélünk, mitől jó az embernek, kíváncsiabb a „jóllét” szót használni a „boldogság” helyett. Warr (2007) szerint a „boldogság” fogalmát szerencsésebb használni a „jóllét” helyett, hiszen ez az emberek számára jobban megragadható fogalom. A jóllét kifejezést gyakran felcserélhető fogalmakként használják a „boldogság”, az „élettel való elégedettség, vagy az angol „welfare” (jólét) fogalmakkal (Warr, 2007; Eckersley, 2007; Bourne, 2010), de gyakran összefüggésbe hozzák az életminőség és az attitűd konstruktumaival is.

A jóllét mindezen túl azt is jelenti, hogy értelme van az életünknek, hogy ki tudjuk használni az adottságainkat, valamint értékes és értelmes életet élünk (Eckersley, 2007). A szubjektív jóllétünk egyrészt diszpozicionálisan meghatározott (lásd pl. pozitív-negatív affektivitás), másrészt szerepet játszik benne az anyagi és társas helyzetünk és sok más egyéb környezeti feltétel, melyek együttesen fejtik ki hatásukat (Warr, 2007). A jóllét fogalma sokkal inkább egy dinamikus, fluid, semmint egy állandó és stabil állapotot takar (Robertson és Taylor, 2008), amely nem köthető egyetlen konkrét helyzethez (Wright és Cropanzano, 2000). Emellett szubjektív is, mert egyéni hogy mi jelenti valaki számára a jólét állapotát. Talán az egyik legismertebb szerző a témakörben az amerikai Ed Diener (1984), aki három tényező által látja meghatározottnak a jóllét fogalmát: 1. pozitív affektus, 2. negatív affektus hiánya, 3.

élettel való elégedettség. A jóllét megjelenése kognitív szinten, egyfajta reflektív önértékelő folyamat révén jön létre: pl. „jók az életkörülményeim”, „rossz a családi életem” stb. Emellett azonban a jóllét-érzés részét képezi az affektivitás is: „boldog vagyok”, „szomorú vagyok”, stb.

A jóllét definiálásában tehát meglehetősen nagy eltérések vannak az egyes szerzők között, így a fogalom szűkebb szeletének, a munkahelyi jóllétnek a témaköre sincs egyértelműen definiálva. Tehrani et al. (2007, 4.) szerint „a munkahelyi jóllét több mint a betegség hiánya. A bio-pszicho-szociális modell értelmében, magában foglalja az egyén fizikális-, mentális- és szociális értelemben vett egészségét.” Más szerzők viszont éppen azt emelik ki, hogy a szubjektív jóllét fogalma nem azonos a mentális vagy pszichológiai egészséggel és nem is szükséges feltétele a pszichológiai jóllétnek (Diener, 1984. Kun, 2010). Jó példája ennek, amikor valaki a mentális problémája, vagy akár testi betegsége, fogyatékossága ellenére is boldog és elégedett az életével, munkájával.

A munkahelyi jóllét mérési eljárásai és többfélék. A modellek és a mérési eljárások között a vitamin-modell (Warr, 2007; 2009), a burnout modell (Maslach és Jackson, 1981; Maslach et al., 2009), a munkahelyi kontrolljuttatás modell (Siegrist, 1996, 2009), az ASSET-modell (Johnson, 2009) emelhető ki.

A vitamin-modell a környezet 12 olyan összetevőjét, adja meg, mely befolyásolja a munkahelyi jóllétet. Ezek megfelelő aránya és mértéke vezet el a jóllét, a „boldogság” eléréséhez (kontroll, lehetőség a készségek használatára, a külső környezetből fakadó célok, változatosság, a környezet egyértelműsége, másokkal való kapcsolat, jövedelem, fizikai biztonság, társas pozíció, támogató vezetés, karrier-lehetőség és méltányosság).

A burnout (kiégés) modell szintén jólléti elmélet (Cooper és Cartwright, 2009). A kiégés-fogalom leírására a 70-es években került sor (Feudenberger, 1974) és azóta is számos kutatás, tanulmány irányult a munkahelyi kiégés okainak és következményeinek tanulmányozására. Mérésére a legelterjedtebb eszköz a Maslach Burnout Inventory (MBI), melynek skálái a kimerültség, teljesítmény és deperszonalizáció. A burnout kérdőív nem tekinthető azonban a munkahelyi jóllét teljes egészében valid mérőeszközének.

Siegrist (1996, 2009) munkahelyi kontroll-juttatás modell a stressz-elméletek egyike. Szintén egy stressz-elméletből alakult ki az ASSET-modell (Cooper és Cartwright, 2009). Az ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool) modell szerint a munkahelyi jóllét szempontjából meghatározó faktorok a munkahelyi kapcsolatok, munka-magánélet egyensúlya, munkaterhelés, munka-bizonytalanság, kontroll, erőforrások és kommunikáció, jövedelem, elköteleződés a szervezet iránt, a szervezet elköteleződése a dolgozó iránt, pszichológiai jóllét és fizikai egészség.

## 2. Módszertan

Az elméleti áttekintésből jól látható, hogy a munkahelyi jóllét tartalmi meghatározása még nem teljesen kiforrott, a különböző szerzők különböző módon ragadják meg a fogalom lényegét. Mérése sem egyértelmű, egyáltalán nem biztos, hogy a kvantitatív mérőeszközök meg tudják ragadni és mérni a fogalom lényegét. Kutatásunk során mégis erre tettünk kísérletet, kvantitatív mérőskálákkal kívántuk megmérni a jóllét különféle tényezőit.

Mivel a kutatás során különféle szakmacsoportokban külön-külön kívántuk megmérni a munkahelyi jóllét aspektusait, így a mi feladatunk az volt, hogy mikro-, kis-, és középvállalkozások körében mérjük meg a munkahelyi jóllét különböző tényezőit. A részfeladat megfogalmazása során mindössze néhány szervezet néhány munkavállalóját kellett megkérdeznünk – ezek között is azokat, akiknek a vezetőit kvalitatív mélyinterjúkkal vizsgáltuk – így mindössze 35 adatfelvétel esetén sikeres volt a részfeladat teljesítése. Ezt el is értük, összesen 35 adatfelvétel történt, ebből 34 válaszadó válaszait elemeztük, ugyanis egy válaszadót ki kellett zárunk az adatfeldolgozás során, a kérdőív hiányos kitöltése miatt.

Sajnos azt a feltételt nem sikerült teljesíteni, hogy csak azon szervezetek munkavállalóit kérdezzük meg, akik körében a mélyinterjúkat is lefolytattuk, sőt egyes esetekben a megkérdezettek egyáltalán nem adták meg annak a szervezetnek a nevét, amelynek munkavállalóiként kitöltötték a kérdőívet. Összességében azonban a megkérdezettek kilencven százaléka mikro-, kis- és középvállalkozások alkalmazottja volt a megkérdezés időpontjában, így a kutatási cél ebben a tekintetben is teljesítettnek tekinthető. (A megkérdezettek munkahelyeit az 1. számú melléklet tartalmazza.)

### 3. A felmérés eredményei

#### 3.1. A megkérdezettek által betöltött munkakörök

A megkérdezettek munkakörei változatosak voltak, finanszírozási előadótól, az ügyvezetőig terjedtek, volt közöttük ügyvezető, könyvelő, tanácsadó, és marketing referens is (1. táblázat). A bizalom és az anonimitás (a visszaazonosítás kizárhatósága) érdekében lehetőséget adtunk arra is, hogy a megkérdezett ne adja meg a munkakörét, ezzel is erősíteni kívántuk a válaszadó hajlandóságát.

1. <i>táblázat</i>	A megkérdezettek munkakörei
<i>Munkakör</i>	<i>Válaszadók száma</i>
CNC gépkezelő	2
értékesítő	4
finanszírozási előadó vagy főelőadó	6
forgalmazó	2
gazdasági vezető	2
informatikai vezető	2
irodavezető	2
könyvelő	2
marketing referens	2
pénzügyi előadó	2
tanácsadó	2
technikus	2
ügyvezető	2
<i>nem adta meg</i>	6

<b>Összesen</b>	<b>34</b>
-----------------	-----------

A válaszadók döntő többsége alkalmazott volt (20 fő), 6 fő vezetőként határozta meg a munkahelyi szervezetben betöltött pozícióját, nyolc fő pedig vállalkozóként, önfoglalkoztatóként tekintett önmagára, ami azt jelenti, hogy olyan mikrovállalkozásokat kérdeztünk meg, akik mindössze egyetlen főt, azaz a megkérdezett alkalmazták (illetve alkalmazta saját magát)..

### 3.2. A válaszadók demográfiai jellemzői

A megkérdezettek több mint fele, 18 fő esett a 35-49 éves korosztályba, egyharmaduk 35 évnél fiatalabb volt, valamivel több, mint tíz százalékuk volt idősebb, mint ötven éves. Ebben az értelemben a felmérés főként a középkorú alkalmazottak megkérdezéseként aposztrofálható, a mikro-, kis- és középvállalkozások körében. A megkérdezettek körében felülreprezentáltak voltak a nők, arányuk 70% volt (a 34 főből 20 fő). A megkérdezettek 60%-ának volt felsőfokú végzettsége, a középfokú végzettségűek aránya egyharmad volt a mintában.

Arra a kérdésre, hogy a válaszadó szakképzettsége megfelel-e a jelenlegi munkakörének, a válaszadók négyötöde igennel válaszolt, mindössze hatan nyilatkozták azt, hogy nem; ezek között vegyesen szerepeltek azok, akik túl- vagy alulképzettnek ítélték magukat a munkakörhöz, illetve olyanok, akiknek a szakmája nem felelt meg a munkakör elvárásainak, illetve azoknak az elvárásoknak, amit a munkakör betöltője a munkaköréről gondolt.

A megkérdezettek átlagosan hét éve dolgoztak a jelenlegi munkahelyükön. Több mint tíz éve ugyanazon a munkahelyen a megkérdezettek közül tizenkét fő, míg kevesebb, mint két éve nyolc fő dolgozott a jelenlegi munkahelyén.

A munkahelyre történő napi utazási idő átlaga 40 perc volt, de a válaszadók több mint harmada, ennél hosszabb időt tölt utazással, volt olyan válaszadó, aki 120 percet jelölt meg.

2. táblázat		A munkahelyi jólét aspektusai és a kérdőívben vizsgált tényezők	
Jóléti aspektus (faktor)		A kérdőívben vizsgált (mért) munkahelyi jóléti tényező	
A. Egészség és biztonságos munkavégzés		1. Egészségi állapotának ismerete 2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés 3. Egészséges táplálkozás 4. Szervezett sport, tánc 5. Munkabiztonság	

	6. Munkaegészségügy
<i>B. Érdekes feladatok, kihívások</i>	7. Aktív gondolkodás 8. Érdekes és képességeit igénylő munka 9. Új dolgok kipróbálásának lehetősége
<i>C. Önállóság a munkában, érvényesülési és előrelépési lehetőség</i>	10. Előrelépési lehetőség 11. Egészséges önbizalom és önbecsülés 12. Megfelelő életcél kialakítása 13. Az Ön személyiségének érvényesülése a munkában 14. Önállóság munkájában, saját munkájának ellenőrzése
<i>D. Emocionális hatások, stressz, munkahelyi kapcsolatok</i>	15. Érzelmi kiegyensúlyozottság 16. Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése 17. Személyek (munkatársak) közötti konfliktusok kezelése 18. Támogató munkahelyi kapcsolatok 19. Bizalom és együttműködés
<i>E. Bizalom a szervezet irányában</i>	20. A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége 21. A vállalkozás (szervezet) sikeréhez hozzájárulás 22. A cég, ahol dolgozik társadalmilag fontos és hasznos feladatokat látson el 23. A vezetők iránti bizalom erősítése 24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje
<i>F. Megvalósítható feladatok</i>	25. A feladatok megvalósíthatók,

	kiegyensúlyozottam kerülnek elosztásra  26. A munkavégzés és az otthon, a szabadidő egyensúlyának megvalósulása
G. Pénzügyi értelemben biztonságot nyújt	27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére  28. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzáloghitel, stb.)  29. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra
H. Működés etikussága, átláthatósága	30. A cég működése legális, szabályszerű minden területen  31. A cég belső szabályozása megfelelően átlátható, érthető  32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti  33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos
I. Munkahelyi megbecsülés	34. Ön a munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen  35. A munkahelyi közösség az Ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé

### 3.3. A munkahelyi jólét tényezőinek kvantitatív vizsgálata

A munkahelyi jólét 35 tényezőjét vizsgáltuk a kérdőívben. Minden tényező esetében elsőként arra kérdeztünk, hogy a válaszadó mennyire tartja fontosnak az adott tényezőt, amit 1-5-ös Likert-skálán jelezhetett (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos). A skálás kérdést követően arra kérdeztünk rá, hogy a válaszadó megítélése szerint az adott tényezőt a válaszadó munkahelyén mennyire veszik komolyan, a válaszadót munkahelye támogatja-e abban (akár a munkahelyén vagy a munkaidőn túl), hogy a tényezővel kapcsolatban pozitív változásokat érjen el. Ezen kívül azoknál a tényezőknél, ahol releváns volt arra is rákérdeztünk, hogy a válaszadó tisztában van-e az egészségügyi vonatkozásokkal, pl. a kockázatokkal, illetve, hogy a válaszadó saját maga tesz-e valamit a saját egészsége érdekében.



A 35 vizsgált munkahelyi jóléti tényezőt kilenc főbb csoportba lehet sorolni, attól függően, hogy a jólét mely aspektusát vizsgálta (lásd a 2. táblázatot!).

A tényezőket külön, valamint összehasonlító jelleggel is megvizsgáltuk, a kapott eredményeket az alábbiakban ismertetjük.

### *3.3.1. Egészség és biztonságos munkavégzés*

Az egészség és biztonságos munkavégzés jóléti tényező keretében hat változót vizsgáltunk (egészségi állapotának ismerete; testedzés, rendszeres mozgás; fizikai munkavégzés egészséges táplálkozás; szervezett sport, tánc; munkabiztonság; munkaegészségügy). A változók a munkavállaló elvárásait (mennyire fontos a tényező), a felsorolt egészségügyi és rekreációs szolgáltatások nyújtását, az erre irányuló munkáltatói figyelmet, a munkahely támogatását a szolgáltatás igénybe vételéhez (illetve a munkáltató erőfeszítését, hogy a tényező tekintetében pozitív változást érjen el a munkavállalók körében), a téma egészségügyi vonatkozásainak ismeretét, illetve a munkavállaló egészsége érdekében tett erőfeszítéseit mérték. Az öt mért változó közül a munkavállaló által a tényezőnek tulajdonított fontosságot 5-fokozatú Likert-skálán mértük, míg a további négyet (munkahely figyelme, munkahely támogatása, egészségügyi vonatkozások ismerete, munkavállaló egészségmegőrzés érdekében kifejezett erőfeszítéseit), ordinális skálával mértük, amely három tételt tartalmazott: igen, nem, részben válaszlehetőségeket (3. táblázat).

A válaszokat értékelve érdemes kiemelni, hogy az egészségi állapot ismeretének a megkérdezettek összességében nem tulajdonítanak kiemelkedő fontosságot, az az ötfokozatú skálán mindössze 3,8-as átlagértéket ért el, ami ugyan valamivel magasabb, mint a közepes érték, de nem jelentősen. Az egészségmegőrzés további tényezőinek sem tulajdonítottak kiemelkedő fontosságot a válaszadók, különösen gyengén teljesít a szervezett sportlehetőség, amely mindössze 2,7-es átlagértéket ért el a fontossági skálán, azaz a munkavállalók nem érzékelik úgy, hogy ezt a munkaadóknak kellene biztosítaniuk. A tényezők teljesülését vizsgálva látható, hogy a munkáltatóknak csak a fele figyel ezekre témákra (41-47%), de a válaszadók 71%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkáltatók a munkahelyen vagy a munkaidőn túl támogatják a munkavállalókat a tényező teljesülésében).

Mindegyik vizsgált tényező esetében úgy tűnik, hogy a munkavállalók saját maguk is foglalkoznak az egészségükkel. A testedzés, rendszeres mozgás, az egészséges táplálkozás, és a szervezett sport, tánc esetében a válaszadók 65-77 százaléka nyilatkozott úgy, hogy figyelnek ezekre az aspektusokra.

Az általános egészségi állapottal és egészségmegőrzéssel kapcsolatos tényezőknél lényegesen fontosabbnak tartják a munkavállalók a munkaegészségügy és munkabiztonság kérdését. Mindkét tényező fontossága jóval a 4,0 átlag feletti, a munkabiztonsággal kapcsolatos elvárás pedig kiemelkedő (4,7 az ötfokozatú skálán).

Ha a teljesüléseket nézzük, látható, hogy a munkabiztonság tekintetében a válaszadók több mint nyolcvan százaléka számolt be arról, hogy a munkahely, illetve a munkáltató foglalkozik a témával, míg a munkaegészségügy területén a munkáltatók 70%-ban aktívak. Az eredmény nem meglepetés, ha a szigorú munkavédelmi és a munkabiztonsági előírásokra, valamint azok ellenőrzésére gondolunk. Inkább az meglepő, hogy a megkérdezettek mindössze 70-80%-os arányúnak érzékelik a munkaadók ezirányú aktivitását, miközben ezeket a területeket

általános érvényű előírások szabályozzák. Tekintetbe véve, hogy válaszadóink között sok egyszemélyes vállalkozás is előfordult, így a kapott eredmények nagyjából reálisak: körükben a munkavédelem és a munkaegészségügyi intézkedések annyira fontosak, amennyit az egyén, a vállalkozó tulajdonít neki.

3. táblázat	Az egészség és a biztonságos munkavégzés tényezőinek megítélése
-------------	---

<i>Tényezők és válaszok megoszlása</i>	<i>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Ön ismeri a téma egészségügyi vonatkozásait? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Ön tesz valamit egészségéért ebben a témában? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>
<b>1. Egészségi állapotának ismerete (pl. rendszeres egészségügyi állapotfelmérések) – Fontosság: 3,8</b>				
Igen	52,9%	58,8%	70,6%	64,7%
Nem	5,9%	11,8%	5,9%	11,8%
Részben	41,2%	29,4%	23,5%	23,5%
<b>2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés – Fontosság: 3,4</b>				
Igen	35,3%	47,1%	70,6%	64,7%
Nem	29,4%	47,1%	11,8%	17,6%
Részben	35,3%	5,9%	17,6%	17,6%
<b>3. Egészséges táplálkozás – Fontosság: 3,4</b>				
Igen	58,8%	47,1%	70,6%	76,5%
Nem	41,2%	47,1%	17,6%	17,6%
Részben	0%	5,9%	11,8%	5,9%
<b>4. Szervezett sport, tánc – Fontosság: 2,7</b>				
Igen	17,6%	41,2%	70,6%	64,7%
Nem	41,2%	47,1%	17,6%	23,5%
Részben	41,2%	11,8%	11,8%	11,8%
<b>5. Munkabiztonság – Fontosság: 4,7</b>				
Igen	82,4%	82,4%	76,5%	76,5%
Nem	5,9%	5,9%	11,8%	11,8%
Részben	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%
<b>6. Munkaegészségügy – Fontosság: 4,4</b>				

Igen	76,5%	70,6%	82,4%	76,5%
Nem	5,9%	17,6%	17,6%	17,6%
Részben	17,6%	11,8%	0%	5,9%

### 3.3.2. Érdekes feladatok, kihívások

Ahogy az már korábbi kutatásokból is ismerős lehet, a munkavállalók számára az egészségügyi és egészség-megőrzési tényezőknél fontosabb, hogy érdekes feladatokat és kihívásokat találjanak munkájukban.

4. táblázat	Érdekes feladatok, kihívások
-------------	------------------------------

<i>Tényezők és válaszok megoszlása</i>	<i>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>
<b>7. Aktív gondolkodás – Fontosság: 4,7</b>		
Igen	76,5%	76,5%
Nem	5,9%	23,5%
Részben	17,6%	0,0%
<b>8. Érdekes és képességeit igénylő munka – Fontosság: 4,8</b>		
Igen	70,6%	64,7%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	23,5%	29,4%
<b>9. Új dolgok kipróbálásának lehetősége – Fontosság: 4,3</b>		
Igen	52,9%	58,8%
Nem	47,1%	11,8%
Részben	0%	29,4%

A tényezőcsoportba három tényezőt soroltunk, az aktív gondolkodást, az érdekes és képességeit igénylő munkát, az új dolgok kipróbálásának lehetőségét. Mindegyik tényező átlagolt fontossága meghaladja, vagy eléri a 4,5-ös értéket a megkérdezettek körében, az érdekes munka fontossága pedig közel esik az 5-ös értékhez, ami azt jelenti, hogy majdnem minden válaszadó nagyon fontosnak érzi, hogy változatos és képességeit igénylő munkát végezhesen.

A teljesülés ugyanakkor szerényebb. Az aktív gondolkodást és az érdekes és képességeit igénylő munka tényezők esetében jelölte meg a válaszadók legalább 70%-a, hogy a munkahely figyelmet fordít erre, és támogatja ebben munkavállalót, míg az új dolgok kipróbálására csak alig több mint a munkahelyek fele kínál lehetőséget a válaszadók szerint (4. táblázat).

### 3.3.3. Önállóság a munkában, érvényesülési és előrelépési lehetőség

A tényezőcsoportban négy tényező szerepelt előrelépési lehetőség, egészséges önbizalom és önbecsülés, megfelelő életcél kialakítása, személyiség érvényesülése a munkában, önállóság a munkában, saját munkájának ellenőrzése.

Az érdekes feladatok és kihívás tényezőcsoporthoz hasonlóan ezek a tényezők is nagyon fontosak voltak a válaszadók számára, különösen az önbizalom és önbecsülés, valamint az önállóság és az önellenőrzés lehetősége. Mindkét esetben 4,8-as értékű volt a fontosság, de ettől alig marad el az előrelépési lehetőség és az életcél megítélésének fontossága, illetve a személyiség érvényesülése a munka során (4,5-ös és 4,4-es fontossági átlagértékek).

5. <i>táblázat</i>	<b>Önállóság a munkában, érvényesülési és előrelépési lehetőség</b>
--------------------	---

<i>Tényezők és válaszok megoszlása</i>	<i>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>
<b>10. Előrelépési lehetőség – Fontosság: 4,5</b>		
Igen	52,9%	52,9%
Nem	29,4%	23,5%
Részben	17,6%	23,5%
<b>11. Egészséges önbizalom és önbecsülés – Fontosság: 4,8</b>		
Igen	64,7%	64,7%
Nem	35,3%	5,9%
Részben	0,0%	29,4%
<b>12. Megfelelő életcél kialakítása – Fontosság: 4,5</b>		
Igen	52,9%	52,9%
Nem	17,6%	17,6%
Részben	29,4%	29,4%
<b>13. A személyiség érvényesülése a munkában – Fontosság: 4,4</b>		
Igen	70,6%	70,6%
Nem	11,8%	17,6%

Részben	17,6%	11,8%
<b>14. Önállóság munkájában, saját munkájának ellenőrzése – Fontosság: 4,8</b>		
Igen	94,1%	88,2%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	0,0%	5,9%

Azonban teljesülés már nem ennyire kedvező. Kizárólag önállóság munkában tényező esetében éri el, vagy közelíti meg a munkahely figyelme és támogatása a 90%-ot - ami nem meglepetés, hiszen a munkahelyek többsége önálló munkavégzési képességet vár el a munkavállalóktól -, de több tényezőre (előrelépési lehetőség, megfelelő életcél kialakítása) a válaszadók szerint a munkahelyek közel fele nem figyel eléggé, illetve nem támogatja a munkavállalót. Jobb a helyzet az egészséges önbizalom és önbecsülés valamint a személyiség érvényesülése a munkában tényezők esetében. Ezekre a munkahelyek 65 illetve 71 százaléka figyel és támogatja a munkavállalót a tényező teljesülésében (5. táblázat).

### 3.3.4. Emocionális hatások, stressz, munkahelyi kapcsolatok

Az érzelmi hatások, stressz és a munkahelyi kapcsolatok jelentősége szintén kiemelkedő a megkérdezettek szerint. A tényezőcsoportba öt tényezőt soroltunk, mindegyik esetében 4,5 feletti fontossági átlagérték adódott a válaszadók körében, azaz ezek a tényezők kivétel nélkül nagyon fontosak a munkahelyi jóllét szempontjából.

A teljesülés azonban egyes tényezők esetében nem kiemelkedő. A munkahelyek közel fele nem fordít elég figyelmet, vagy nem támogatja a munkavállalót a stressz kezelésében, de a munkahelyek közel negyven százaléka csak részben, vagy egyáltalán nem foglalkozik a munkatársak közötti konfliktusok kezelésével (a válasz értékelését árnyalja, hogy egyszemélyes mikrovállalkozások is szerepeltek a megkérdezettek körében, ahol a konfliktusok az ügyfelek és a vállalkozó között jöhetnek létre).

Ennél is rosszabb a helyzet a támogató munkahelyi kapcsolatok esetében. A válaszadók több mint nyolcvan százaléka érzi úgy, hogy munkahelye nem foglalkozik, vagy nem támogatja eléggé a támogató munkahelyi kapcsolatok és környezet létrejöttét, miközben ennek fontossága szintén magas volt megkérdezettek körében. Ugyanakkor a bizalom és együttműködés támogatása esetében nem ilyen rossz a helyzet, a válaszadók szerint a munkahelyek négyötöde támogatja a bizalmi kapcsolatok és együttműködés kialakulását a munkatársak között.

6. <b>táblázat</b>	<b>Emocionális hatások, stressz, munkahelyi kapcsolatok</b>
--------------------	---

<b>Tényezők és</b>	<b>Munkahelyén</b>	<b>Munkahelyén</b>	<b>Ön ismeri a téma</b>	<b>Ön tesz valamit</b>
	<b>figyelnek erre a</b>	<b>munkaidőben vagy</b>	<b>egészségügyi</b>	<b>egészségéért</b>

<i>válaszok megoszlása</i>	<i>témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>vonatkozásait? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>ebben a témában? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>
<b>15. Érzelmi kiegyensúlyozottság – Fontosság: 4,5</b>				
Igen	70,6%	64,7%	76,5%	76,5%
Nem	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%
Részben	23,5%	29,4%	17,6%	17,6%
<b>16. Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése – Fontosság: 4,5</b>				
Igen	58,8%	52,9%	88,2%	76,5%
Nem	17,6%	17,6%	5,9%	5,9%
Részben	23,5%	29,4%	5,9%	17,6%
<b>17. Személyek (munkatársak) közötti konfliktusok kezelése – Fontosság: 4,6</b>				
Igen	58,8%	58,8%	76,5%	76,5%
Nem	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%
Részben	29,4%	29,4%	11,8%	11,8%
<b>18. Támogató munkahelyi kapcsolatok – Fontosság: 4,6</b>				
Igen	17,6%	41,2%	70,6%	64,7%
Nem	41,2%	47,1%	17,6%	23,5%
Részben	41,2%	11,8%	11,8%	11,8%
<b>19. Bizalom és együttműködés – Fontosság: 4,7</b>				
Igen	82,4%	82,4%	76,5%	76,5%
Nem	5,9%	5,9%	11,8%	11,8%
Részben	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%

A tényezőcsoport jellegéből adódóan mindegyik tényezőnek egészségügyi vonatkozásai is értelmezhetők, főképp a mentális egészség dimenziójában. Jellemzően a megkérdezettek háromnegyede tisztában volt a tényezőkkel kapcsolatos egészségügyi következményekkel, és tesz is valamit az egészsége megőrzése érdekében (6. táblázat).

### 3.3.5. Bizalom a szervezet irányában

A bizalommal kapcsolatban öt tényezőt soroltunk fel a kérdőívben: a szervezethez tartozás és elfogadottság jelentőségét, a vállalkozás (szervezet) sikeréhez hozzájárulást, a cég, ahol dolgozik társadalmilag fontos és hasznos feladatokat lásson el, vezetők iránti bizalom, és a cég vízióját és értékrendjét.

A megkérdezett munkavállalók hasonló fontosságúnak ítélték az összes tényezőt, mindegyik fontossági átlag 4,5 felett alakult az összes válaszadó körében. A teljesülések valamivel rosszabbul alakultak, a munkahelyek a legkevésbé a szervezethez tartozás és elfogadottság valamint a vezetők iránti bizalom erősítésére figyelnek, illetve támogatják a munkavállalót a tényező elérésében, míg a társadalmilag fontos feladatok ellátása, valamint a cég víziója és küldetésének ápolása tekintetében jobban teljesítenek (7. táblázat).

7. <i>táblázat</i>	<b>E. Bizalom a szervezet irányában</b>
--------------------	---

<i>Tényezők és válaszok megoszlása</i>	<i>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>
<b>20. A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége – Fontosság: 4,8</b>		
Igen	70,6%	76,5%
Nem	11,8%	11,8%
Részben	17,6%	11,8%
<b>21. A vállalkozás (szervezet) sikeréhez hozzájárulás – Fontosság: 4,7</b>		
Igen	76,5%	70,6%
Nem	23,5%	29,4%
Részben	0%	0%
<b>22. A cég, ahol dolgozik társadalmilag fontos és hasznos feladatokat lásson el – Fontosság: 4,6</b>		
Igen	82,4%	76,5%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	11,8%	17,6%
<b>23. A vezetők iránti bizalom erősítése – Fontosság: 4,6</b>		
Igen	70,6%	64,7%
Nem	29,4%	35,3%
Részben	0%	0%
<b>24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje – Fontosság: 4,9</b>		
Igen	76,5%	76,5%
Nem	11,8%	11,8%
Részben	11,8%	11,8%

### 3.3.6. Megvalósítható feladatok

A munkahelyi jóllét szempontjából fontos faktor, hogy a munkavállalók megvalósítható feladatokat kapjanak, a feladatok a munkaidőben elláthatóak legyenek, egyensúly legyen a munkaidő és a szabadidő között. A faktorról kapcsolatban két tényezőt vizsgáltunk, mindegyik nagyon fontos volt a megkérdezettek körében, ugyanakkor a teljesülés már nem volt ennyire kedvező: a megkérdezettek szerint megvalósítható, kiegyensúlyozott feladatokat csak a munkahelyek nem egészen hatvan százaléka tud biztosítani, míg a szabadidő és a munkaidő egyensúlyát a cégek egyharmada nem, vagy csak részben képes biztosítani (8. táblázat).

8. <b>táblázat</b>	<b>F. Megvalósítható feladatok</b>
--------------------	------------------------------------

<b>Tényezők és válaszok megoszlása</b>	<b>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</b>	<b>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</b>
<b>25. A feladatok megvalósíthatók, kiegyensúlyozottan kerülnek elosztásra – Fontosság: 4,5</b>		
Igen	58,8%	47,1%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	35,3%	47,1%
<b>26. A munkavégzés és az otthon, a szabadidő egyensúlyának megvalósulása – Fontosság: 4,8</b>		
Igen	64,7%	64,7%
Nem	17,6%	17,6%
Részben	17,6%	17,6%

### 3.3.7. Pénzügyi értelemben biztonságot nyújt

A faktor értelmezése a válaszadók oldaláról nehézkesnek bizonyult, ugyanis az itt felsorolt tényezők (képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére, képesség jó pénzügyi döntésekre, megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább három hónapra) tényezők biztosítása nem minden esetben a munkahely (közvetlen) feladata, még ha a javadalmazáson keresztül a tényezőkhöz a munkahely nagyrészt hozzá tud járulni.

A tényezők fontossága így hektikusan alakult. A képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére tényező esetében 3,6 volt a fontosság átlagértéke, a képesség jó pénzügyi döntésekre tényező esetében 3,2 a fontosság a megkérdezettek körében, míg a megtakarítási képesség esetében a fontosság átlaga 4,1 volt.



A teljesülés összességében szintén nem volt kiemelkedő. A megtakarítási képesség esetében a munkahelyek fele nem figyel a témára, és nem is támogatja a munkavállalót ebben. Hasonlóképpen a munkahelyek majdnem fele nem járul hozzá a munkavállaló képességeinek fejlesztéséhez pénzügyeinek menedzselésére (Más kérdés, hogy nem is biztos, hogy a munkáltatónak ebben szerepe van, jóval inkább az iskola és az állam szerepe vethető fel.) Jobban alakult a jó pénzügyi döntések meghozatalára való képesség, a megkérdezettek szerint a munkáltatók kétharmada figyel erre, illetve támogatja őket ebben (9. táblázat).

9. <i>táblázat</i>	<b>G. Pénzügyi értelemben biztonságot nyújt</b>
--------------------	---

<i>Tényezők és válaszok megoszlása</i>	<i>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>
<b>27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére – Fontosság: 3,6</b>		
Igen	58,8%	47,1%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	35,3%	47,1%
<b>28. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzáloghitel, stb.) – Fontosság: 3,2</b>		
Igen	64,7%	64,7%
Nem	17,6%	17,6%
Részben	17,6%	17,6%
<b>29. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra – Fontosság: 4,1</b>		
Igen	47,1%	52,9%
Nem	41,2%	35,3%
Részben	11,8%	11,8%

### 3.3.8. Működés etikussága, átláthatósága

Érdekes módon ennek a tényezőcsoportnak megítélése volt a legfontosabb a válaszadók körében, mindegyik vizsgált tényező esetében 4,8 vagy magasabb fontossági átlagértékeket mértünk.

A teljesülés részben követte az átlagot egy esetben tapasztalható nagyobb elmaradás mégpedig az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos

tényező esetében, ahol munkáltatók közel negyede nem figyel a témára a válaszadók szerint (10. táblázat).

10. <i>táblázat</i>	<b>H. Működés etikussága átláthatósága</b>
---------------------	--

<i>Tényezők és válaszok megoszlása</i>	<i>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>	<i>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</i>
<b>30. A cég működése legális, szabályszerű minden területen – Fontosság: 4,9</b>		
Igen	88,2%	88,2%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	5,9%	5,9%
<b>31. A cég belső szabályozása megfelelően átlátható, érthető – Fontosság: 4,8</b>		
Igen	82,4%	76,5%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	11,8%	17,6%
<b>32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti – Fontosság: 4,9</b>		
Igen	82,4%	82,4%
Nem	17,6%	17,6%
Részben	0%	0%
<b>33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos – Fontosság: 4,8</b>		
Igen	76,5%	70,6%
Nem	23,5%	29,4%
Részben	0%	0%

### 3.3.9. Munkahelyi megbecsülés

Végül, de nem utolsó sorban a munkahelyi jóllét tényezői közül munkahelyi megbecsülés fontosságát és teljesülését mértük meg. A megbecsültség és a kiteljesedés lehetőségének fontossága átlagosan 4,5-ös értéken alakult az ötfokozatú skálán a megkérdezettek körében. A teljesülés ettől némileg elmaradt, a válaszadók közel 30%-a nyilatkozott azt, hogy a munkahely nem, vagy csak részben foglalkozik a tényezőkkel (11. táblázat).

11. <i>táblázat</i>	<b>I. Munkahelyi megbecsülés</b>
---------------------	----------------------------------

<b>Tényezők és válaszok megoszlása</b>	<b>Munkahelyén figyelnek erre a témára? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</b>	<b>Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják ebben? (Válaszadók %-ában, 34=100%)</b>
<b>34. Ön a munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen – Fontosság: 4,5</b>		
Igen	70,6%	76,5%
Nem	5,9%	5,9%
Részben	23,5%	17,6%
<b>35. A munkahelyi közösség az Ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé – Fontosság: 4,5</b>		
Igen	70,6%	70,6%
Nem	29,4%	29,4%
Részben	0%	0%

### 3.3.10. Az összesített fontossági és teljesülési rangsorok

Felmérésünk különösen arra volt alkalmas, hogy rámutasson arra, hogy melyek leginkább és legkevésbé fontos tényezők a munkavállalók munkahelyi jólléte szempontjából. Ha összevontan vizsgáljuk az egyes tényezőfaktorokat (az „A” egészség faktortól az „I” munkahelyi megbecsülés faktorig), akkor a működés etikussága, átláthatósága a legfontosabb tényezőfaktor, amely a munkavállaló munkahelyi jóllétét meghatározza – legalábbis a válaszadóink szerint. (1. ábra).

A legkevésbé fontos jóléti faktor a pénzügyi értelemben biztonságot nyújt, és az egészséges és biztonságos munkavégzés faktora. Mindkét esetben a fontosság értéke alig jobb mint közepes (3,74-es és 3,65-ös átlag), és a teljesülés is a legalacsonyabb. Válaszadóink szerint az egészséges munkakörnyezet és a pénzügyi értelemben vett biztonság faktorával a munkáltatók fele egyáltalán nem, vagy csak részben foglalkozik.

1.	<b>ábra</b>	<b>A jóléti faktorok összesített fontossága és munkáltatói figyelem mértéke</b>
----	-------------	---

Ha a kérdőívben vizsgált 35 jóléti tényezőt egyenként vizsgáljuk, a fontossági rangsorban szintén a működés etikusságával és szabályossággal összefüggő tényezők végeznek az első helyeken, míg az egészségi állapotot és a pénzügyi tényezők fontosságát sorolták a leghátrább a válaszadók. Az abszolút értelemben legkevésbé fontos tényező a szervezett sportlehetőségek biztosítása. Ennek fontosságát a megkérdezettek mindössze gyenge közepesre értékelték, 2,71-es átlaggal.

A munkáltatók figyelme, azaz a teljesülés nem mindig esik egybe a munkavállalók által érzékelt fontossággal. A tényezők teljesülését tekintve a munkáltatók majdnem kilencvenöt százaléka figyel arra, hogy a munkavállaló önállóan végezze, végezhesse a munkáját. Ezt követi a legális szabályszerű működéssel kapcsolatos tényező (88%), amely a fontossági rangsorban is az első helyen végzett. A további, a munkáltatók legalább 4/5-ének figyelmére számot tartó tényezők az etikus munkavégzés körülményei, a belső szabályozás, a munkabiztonság, a társadalmilag elismert tevékenység.

A legkevesebb figyelmet kapott területek jórészt megegyeznek a fontossági rangsornál láthatókkal, mindössze a munkáltatók 17-35%-a szentel figyelmet annak, hogy sportlehetőségeket, rendszeres testmozgási lehetőséget biztosítson a munkavállalók számára, de a pénzügyi tényezőkre, a megtakarítási képességre, a személyes pénzügyek menedzselésre a cégek több mint fele nem vagy csak részben szentel figyelmet (3. melléklet).

A legfontosabb elmaradások az előrelépési lehetőség, és a megfelelő életcél kialakítása, valamint új dolgok kipróbálása, és a munkatársak közötti konfliktusok kezelése kapcsán figyelhető meg. Ezeket a tényezőket a munkavállalók fontosnak (illetve más tényezőkkel összehasonlítva fontosabbnak) értékeli, de a munkahely keveset

#### 4. Összefoglalás

Jelen felmérés betekintést nyújtott a munkahelyi jóllét különféle tényezőnek megítélésébe, és rámutatott arra, hogy a munkahelyek, a munkáltató mennyi figyelmet szentel ezeknek a tényezőknek. Kutatásunk alapján kiderült, hogy a legfontosabb munkahelyi jólléti tényező a legális, szabályszerű cégműködés, és az ehhez kapcsolódó tényezők, míg a legkevésbé fontos tényezőknek az egészségmegőrzés különféle aspektusai, a testmozgás lehetősége, a sport, az egészséges táplálkozás, a megfelelő pénzügyi döntések meghozatalának képessége adódott. A felmérés rámutatott arra is, hogy általában a munkáltatók is azoknak a tényezőkre fordítanak figyelmet, amelyeket a munkahelyi jóllét szempontjából a munkavállalók fontosnak találnak, kivéve néhány tényezőt, ami az előrelépéssel, önmegvalósítással és újdonságok kipróbálásának lehetőségével kapcsolatos.

Kutatásunk eredményeit árnyalja, hogy a megkérdezettek száma alacsony volt, így érdemben akkor lehet további következtetéseket levonni, ha a válaszokat a többi szektor válaszaival összevontan is feldolgozzuk.

### **A kereskedelmi szolgáltatások területén dolgozók munkahelyi jól-létéről**

Kereskedelem: Bevásárlóközpont, Szaküzlet, Vidéki bolt  
30 fő töltötte ki a kérdőívet

*Szerzők: Fölmegné Czirák Julianna, Fölmeg Márta*

A szektorális jól-léti szolgáltatások elemzésének célja, hogy az adott szektoron belül empirikus kutatás eredményeként képet kapjunk az ott dolgozók munkahelyi jól-létéről, illetve a stressztényezők meglétéről, azok hatásáról az egyénre és munkavégzésére.

A munkahelyi jól-lét a munka hatékonyabb elvégzésének szempontjából fontos, de nem elhanyagolható szempont a társadalmat alkotó egyének életminősége, mivel ez nagyban befolyásolja az egyes munkavállaló egészségi állapotát mentálisan és fizikálisan is. A munka körülmények, munkahelyi jól-lét jelentős mértékben befolyásolja a munkavállaló munkavégzési hajlandóságát, a stresszfaktorok kialakulását, volumenét, ezáltal meghatározottá válik az életminőség. A munka az egészség szempontjából is fontos, hiszen a munkahelyeken sajátos kockázati tényezők lehetnek, amelyek foglalkozási betegségekhez, hosszú távú egészségügyi következményekhez vezethetnek.

A gazdaság fejlődése szempontjából is fontos az egészséges társadalom, hiszen a kiegyensúlyozott, önmagával és környezetével elégedett munkavállaló, az általa elfogadott javadalmazás mellett jobb teljesítményt fog nyújtani, motiváltabb, mint az elégedetlen, folyamatosan stresszben élő ember.

Magyarországon az életminőség tekintetében az egyes szektorok között óriási különbségek vannak, melyek e kutatás során is felszínre kerültek. A kutatók általános hipotézise a felmérés megkezdése előtt az volt, hogy a stressztényezők megközelítőleg azonosak – a hasonló pozíciók vonatkozásában – inkább azok volumene tér el radikálisan a különböző szektorokban.

Kutatásunk a kereskedelmi szolgáltatás területén dolgozók munkahelyi jól-létével foglalkozik. A kereskedelem szervezete Magyarországon igen széles skálán mozog. Működnek Plázák, Bevásárló központok, Franchise hálózatok, szaküzletek, szakáruházak, kis vidéki élelmiszer-, és vegyi áru boltok, garázsboltok, stb.. Mindegyiknél másak a munkakörülmények, értékesítési és javadalmazási lehetőségek. Az üzlet jellege és a kiszolgálás módja is befolyásolja az ott dolgozók munkahelyi jól-létét.

Kutatást végeztünk a bevásárló központokban, szaküzletekben és vidéki kis boltokban dolgozók körében.

#### **A kutatással kapcsolatos hipotézisünk és észrevételeink:**

Azt feltételeztük, hogy ezen szolgáltatások területén a munkahelyi jól-lét és stressztényezők nagyon eltérő módon alakulnak, hiszen a kereskedelem területének különböző egységeinél folyik a kutatás. A munkafeltételek egészen másként alakulnak egy nagy bevásárló központban, mint egy vidéki kisboltban.

Ennek következtében a munkahelyi jól-lét, stressztényezők kérdésének megítélésében is voltak véleménykülönbségek.

#### **Kutatás módszerei:**

A szektorális jól-lét szolgáltatások empirikus kutatását az alábbi módszerekkel végeztük:

- interjú, lehetőség szerint a boltvezetőkkel, elfoglaltságuk esetén a kijelölt munkatárssal,
- kérdőív az alkalmazottaknak, ugyanazon zárt kérdések feltételével,

Az interjúk strukturált kérdések alapján történtek, amelyek három téma köré csoportosultak. A következő kérdéscsoportokat jártuk körbe:

- az egészségi kockázatokat,
- a szakmai kockázatokat,
- a munkahelyi kockázatokat.

A kutatás során kérdőíveket adtunk a válaszadóknak, melyeket berögzítettünk az elektronikus kezelhetőség érdekében. Szerencsés esetben a válaszadók már eleve elektronikusan küldték el a kitöltött kérdőívet, mely jelentősen megkönnyítette munkánkat.

A kérdőívek feldolgozását, a kutatás eredményeinek bemutatását kördiagramok segítségével szemléltetjük.

### **Kutatás körülményei, módszerei:**

Kutatás helyszínei Székesfehérvár és környékén működő kereskedelmi egységek. Az első megkeresés minden esetben a mintába kijelölt egység vezetőjével való telefonos egyeztetéssel kezdődött. Ebben a szektorban is előfordult, hogy egy nagy kereskedelmi hálózat nem engedélyezte az egységvezetőnek interjú adását és másik hálózatot kellett keresni. Előfordult, hogy nem a boltvezető vezető, hanem az általa kijelölt vezető-helyettes munkatársa adott interjút. Szinte minden esetben elvárták, hogy előzetesen adjuk át a kérdéseket, majd egyeztetés után kerülhetett sor az interjúra. Volt olyan eset, hogy az interjú alany nem járult hozzá hangfelvétel készítéséhez, ebben a szituációban jegyzetet készítettünk. Előfordult, hogy adatvédelmi okokra való hivatkozással, a teljes anonimitás érdekében még a helyszíni jegyzeteléshez sem járultak hozzá, csak személyes beszélgetésre és kérdőív kitöltésére vállalkoztak.

Előfordult, hogy a vezető a szükségesnél kevesebb kérdőívet engedett kitölteni a kérdőív terjedelme miatt, azzal az indoklással, hogy a kollégáknak sok munkájuk van és kevés a dolgozó létszám. Előfordult, hogy csak részben töltötték ki a kérdőívet, mert hosszúnak vagy nehezen értelmezhetőnek találták.

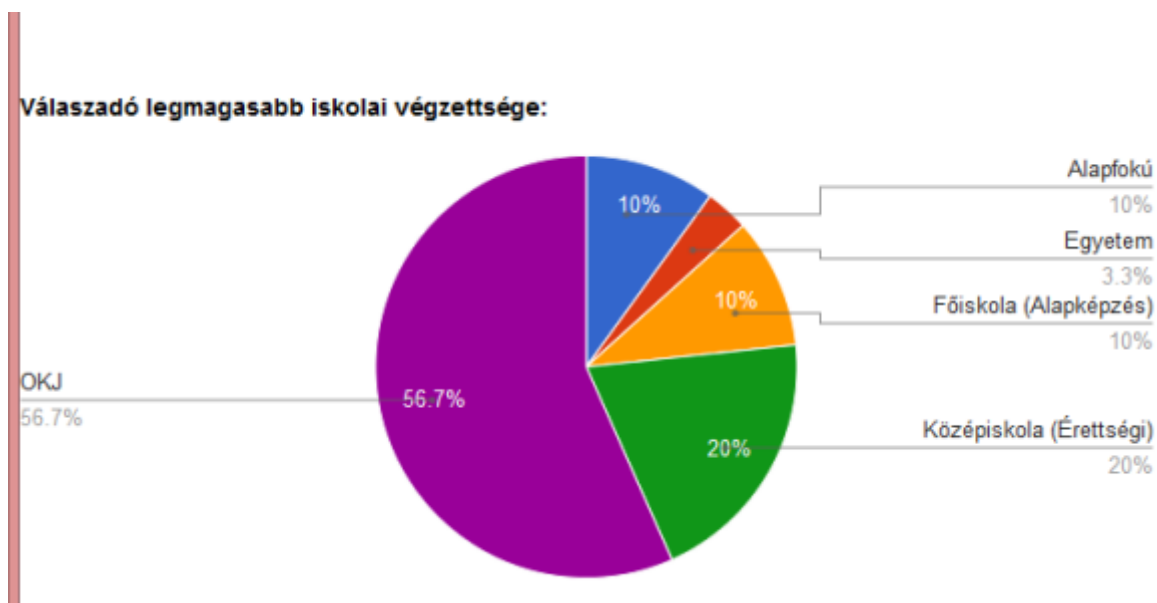
Leglényegesebb tapasztalatunk, hogy általában nem szeretnek a vállalkozások, cégek részt venni ilyen kutatásban honorárium nélkül és nagy a bizalmatlanság részükről. A személyes ismeretségek, kapcsolatok alapján kiválasztott minták esetében könnyebb, gyorsabb volt a kutatás elvégzése. Ezen túl nagyon meghatározta a kutatás eredményességét a résztvevők intelligencia szintje.

### **Mintavétel nagysága:**

- 6 db intézmény
- 30 db kérdőív (egy részük papír alapon, melyet még fel kellett dolgozni, más részük elektronikus úton)

### **Munkahelyi jól-lét kutatás eredményei a kereskedelmi szolgáltatások szektorban**

A kutatásban részt vevők 70%-a nő és 30%-a férfi volt. Ez a szféra nagyrészt női munkavállalókkal dolgozik, amit a kutatási minta is visszatükröz.

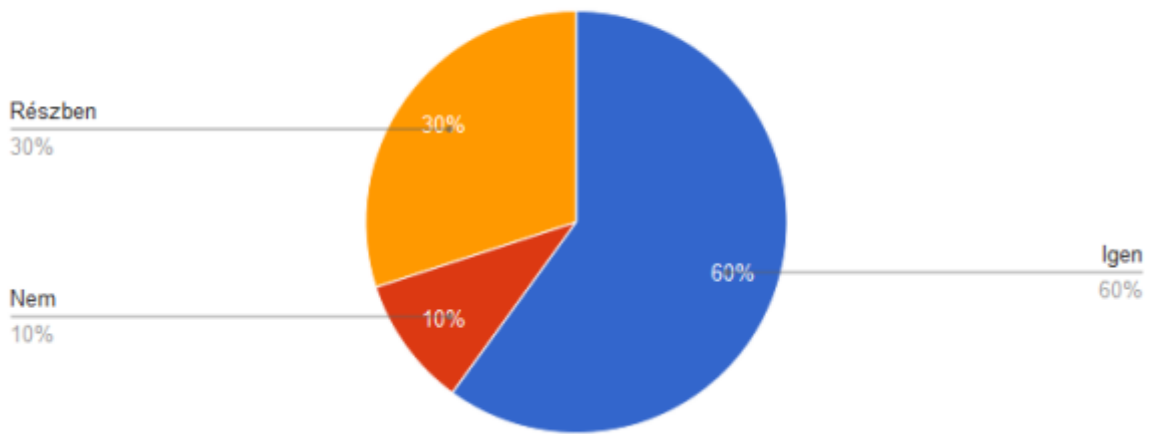


1. számú diagram

Az iskolai végzettség tekintetében is igen sokrétű válaszokat kaptunk. A megkérdezettek 56,7%-a OKJ-s végzettségű, ami azt jelenti, hogy bolti eladó vagy boltvezetői végzettséggel rendelkezik. Az egyetemi végzettségűek aránya alacsony 3,3%, ők az irányításban dolgoznak és a felső vezetői rétegbe tartoznak. A válaszadók 10%-a vezető és 86,7%-a alkalmazott. Ezek az adatok az ágazatra jellemző tipikus mutatószámok. Munkakörének megfelelő szakképzettséggel rendelkezik a megkérdezettek 75,9%-a.

A kereskedelembe dolgozók kivannak téve különböző egészségügyi veszélyeknek, hiszen nap, mint nap sok emberrel találkoznak, érintkeznek. Sok esetben közvetlenül foglalkoznak élelmiszerrel, vegyi áruval, ezért ebben a szférában különösen fontos figyelni arra, hogy a dolgozók az előírt szabályokat betartsák és figyeljenek egészségükre.

**Egészségi állapotának ismerete [Munkahelyén figyelnek a témára]**

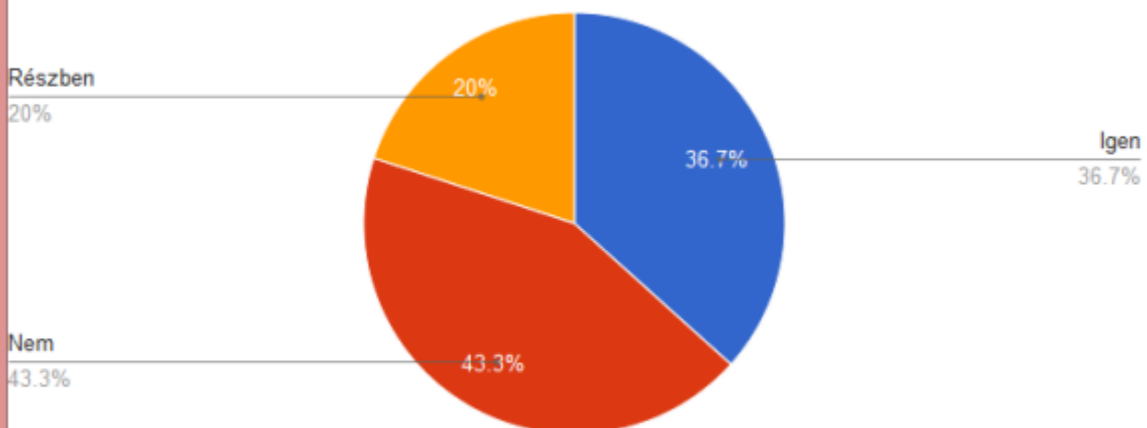


2. számú diagram

A megkérdezettek 60%-a szerint figyelnek a munkahelyen a dolgozók egészségi állapotára, 30%-uk szerint részben figyelnek és csak 10%-uk szerint nem figyelnek. 93,6% szerint a cég támogatja is az egészségmegőrzést és a válaszadók 96,7% -a tesz is valamit egészségéért. 93,3% mondta, hogy ismeri részben vagy egészben a téma egészségügyi kérdéseit.

A válaszadók 53,3%-a ismeri a testedzés, rendszeres mozgás és fizikai munkavégzés egészségügyi kérdéseit.

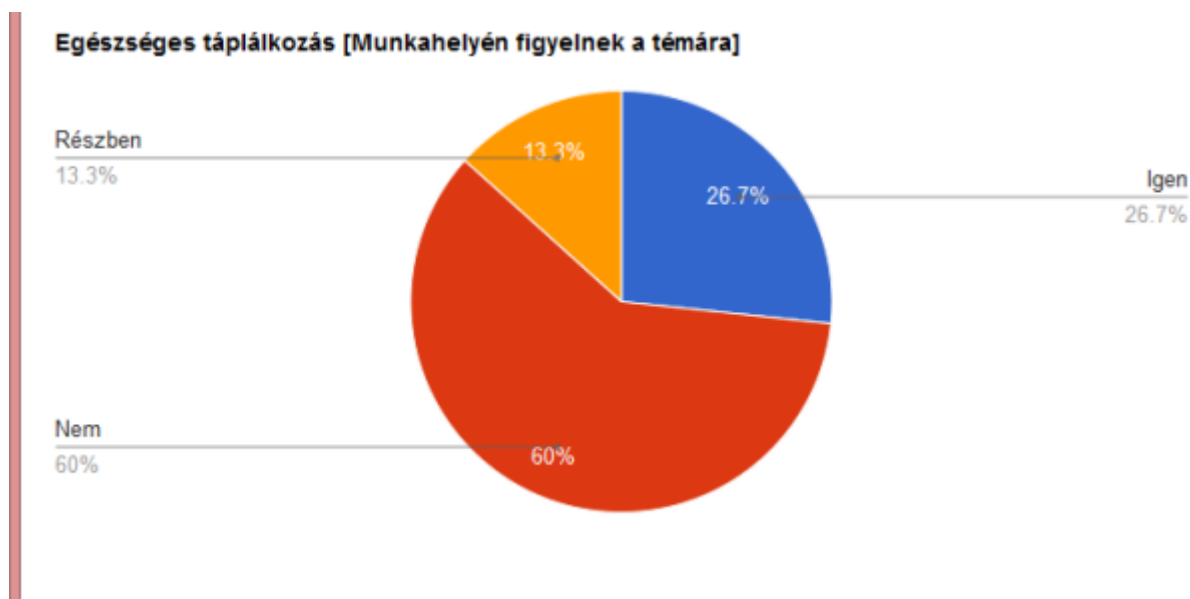
**Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés [Munkahelyén figyelnek a témára]**



3. számú diagram

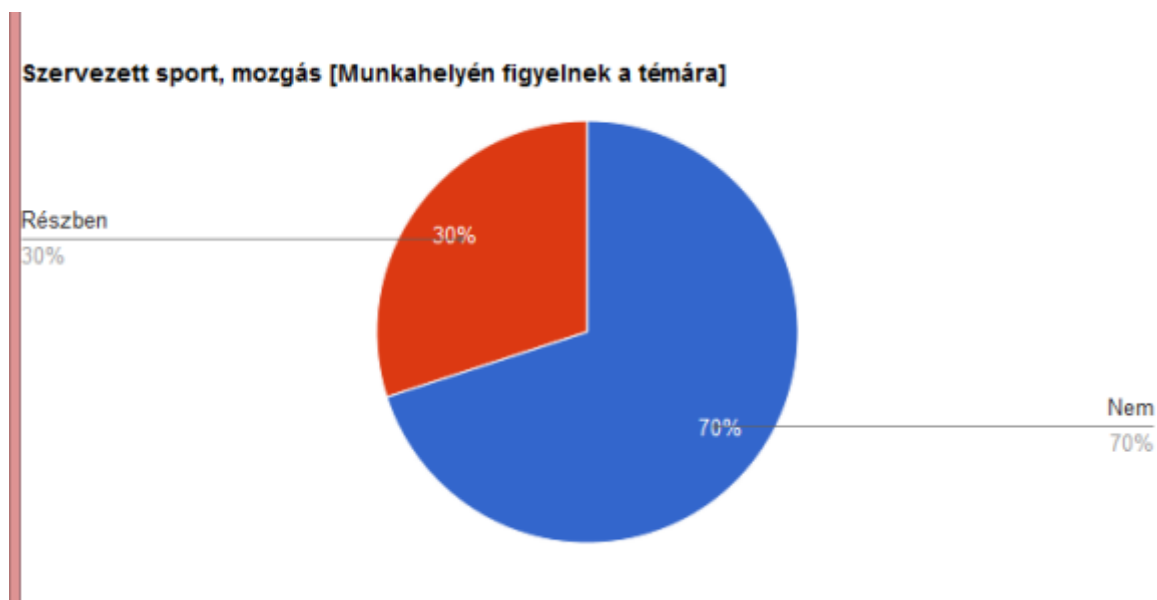


A munkahelyen azonban 43,3%-uk szerint nem figyelnek erre a témára és 34,5%-uk szerint nem támogatják, 20,7% szerint csak részben támogatják a munkahelyen a testedzést, rendszeres mozgást. A megkérdezettek 44,8%-a tesz is valamit, míg a nemmel válaszok aránya csak 3,4%.



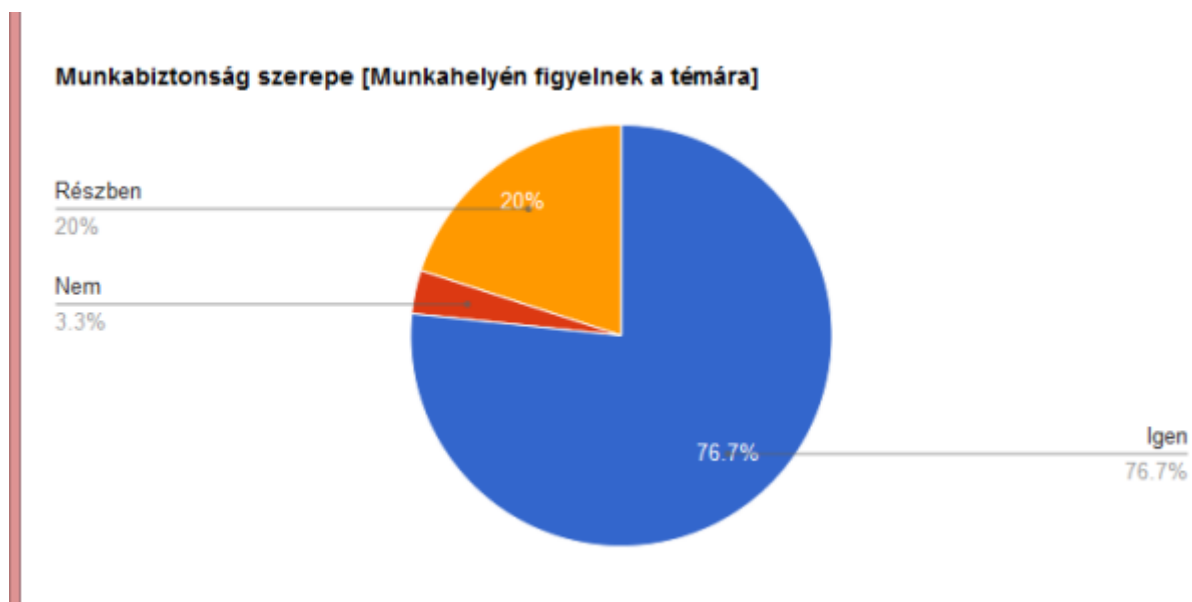
4. számú diagram

Az egészséges táplálkozás az egyén számára nagyon fontos és a válaszadók 90%-a ismeri a téma egészségügyi kérdéseit és 92,8%-a tesz is érte valamit. A munkahely azonban nem figyel erre a kérdésre 60% szerint és nem is támogatják.



5. számú diagram

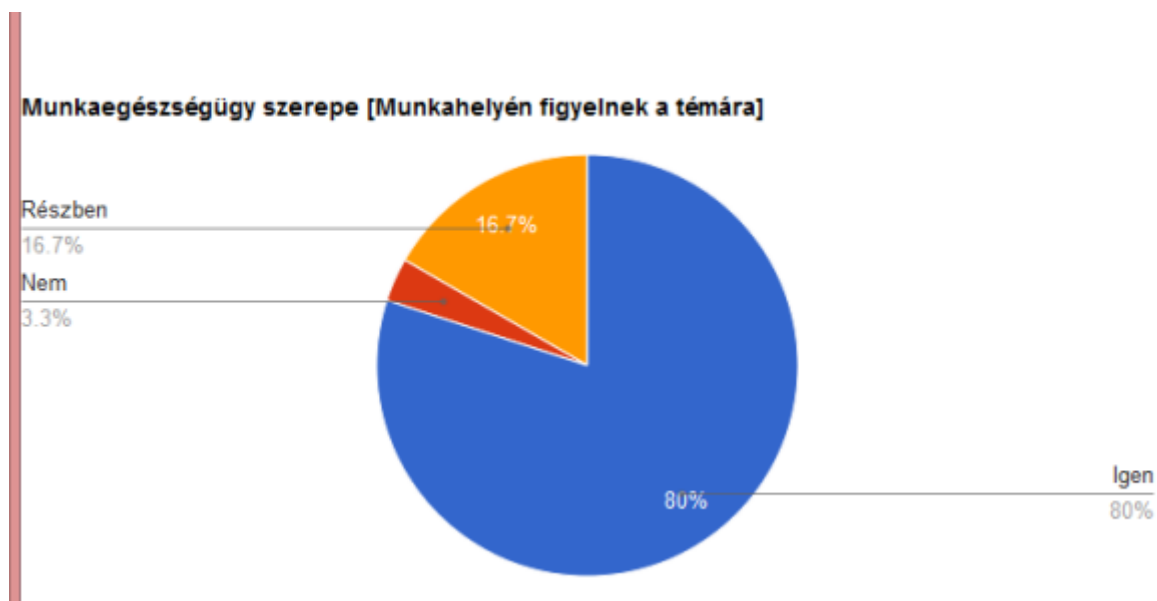
A dolgozók szervezett sportolására, mozgására nem figyel a munkahely 70% szerint és nem is támogatják 73,3% szerint. A megkérdezettek 70%-a ismeri a téma egészségügyi kérdéseit és ugyanilyen arányban tesznek is érte valamit.



6. számú diagram

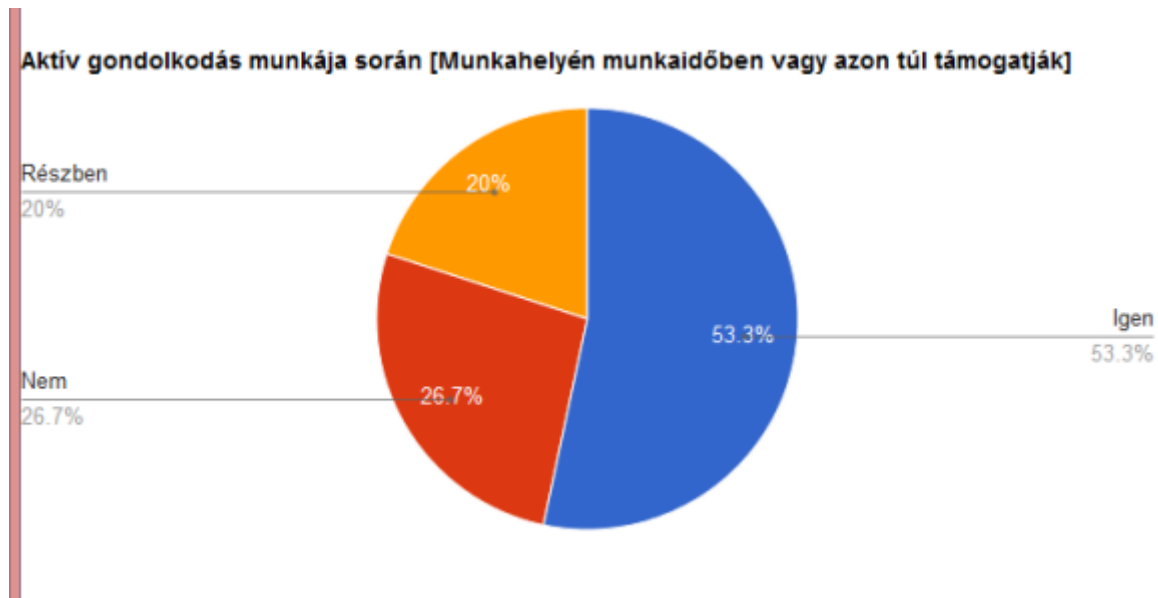
A munkabiztonság valamennyi munkahely és munkavállaló számára fontos, 76,7% szerint a munkahely figyel is és 20%-uk szerint részben figyel erre a témára.

A megkérdezettek több, mint 60%-a szerint a munkahely is támogatja és ismeri a munkabiztonság egészségügyi kérdéseit.



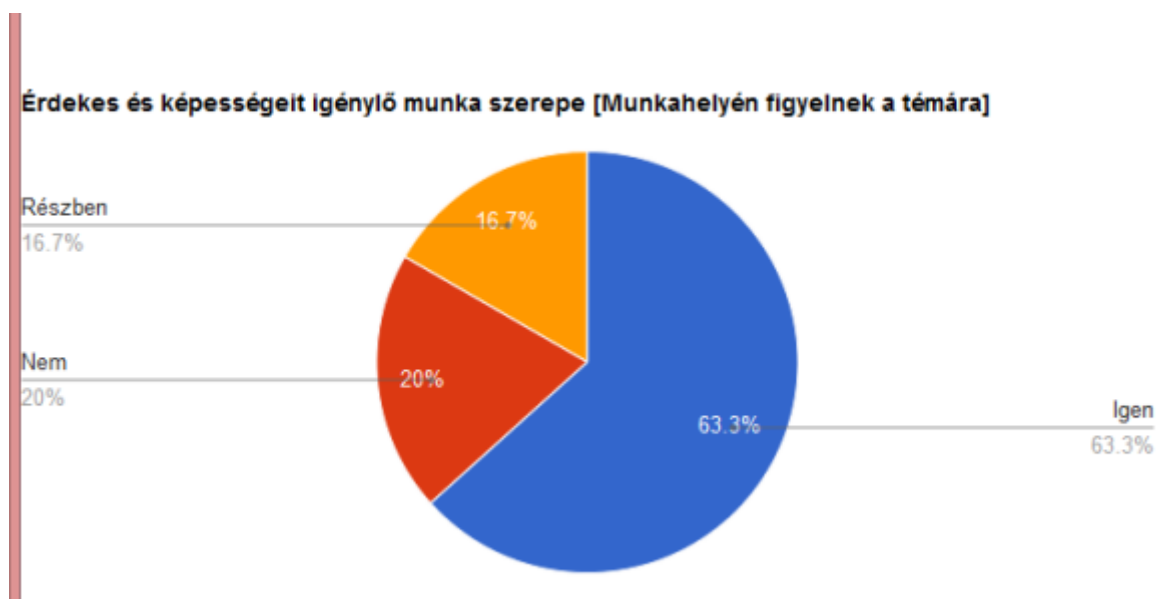
7. számú diagram

A munkaegészségügy szintén nagyon fontos kérdés ebben a szektorban. A válaszadók csak 3,3%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahely nem figyel erre a témára, 69% szerint a munkahely nemcsak, hogy figyel, de támogatja is munkaidőben vagy azon túl. A munkaegészségügy egészségügyi kérdéseit 70% ismeri, 73,3% tesz is valamit egészségéért.



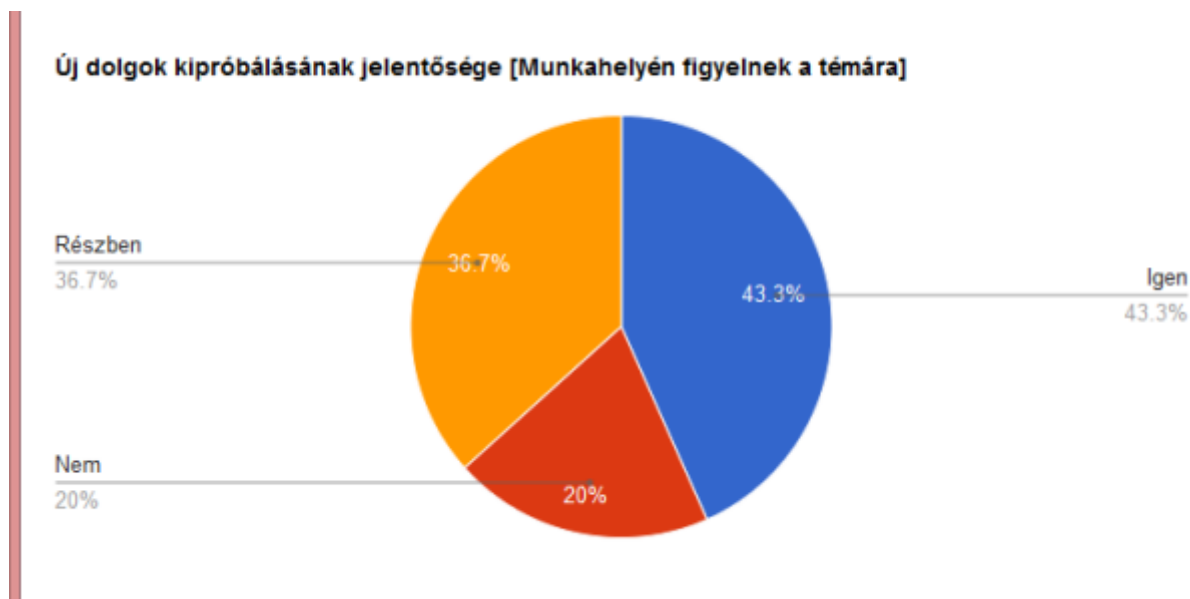
8. számú diagram

Az aktív gondolkodást a munkahelyen 53,3% tartja fontosnak és további 20% részben fontosnak. Ebben a válaszadói körben arányaiban magas a beosztottak számai, így az aktív gondolkodás sem olyan lényeges számukra, melyet a diagram is tükröz.



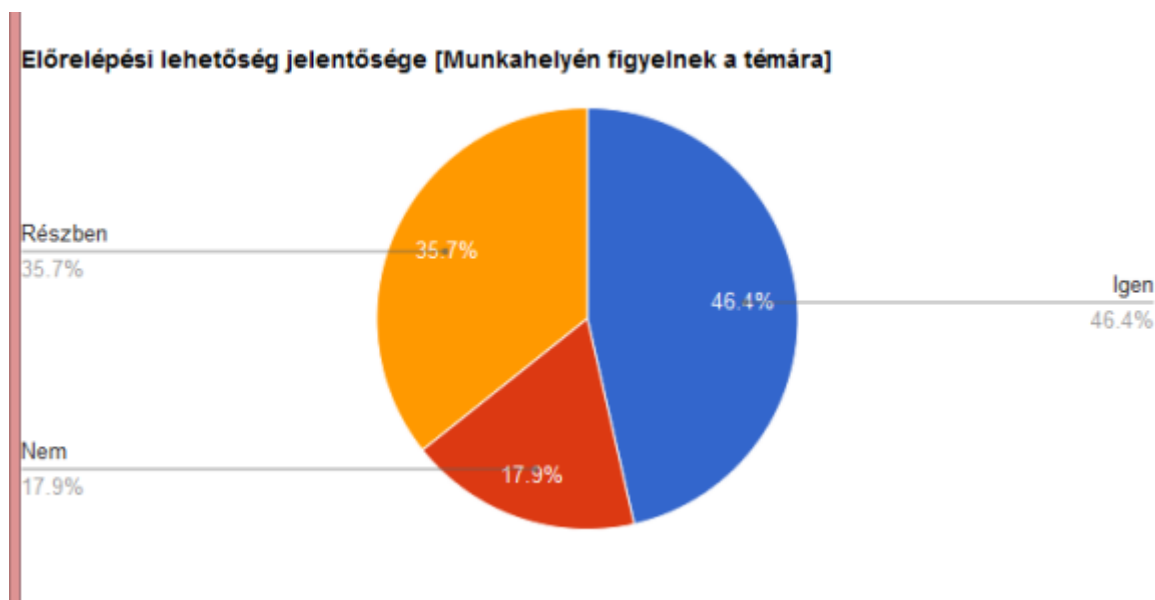
9. számú diagram

A válaszadók 63,3%-a szerint a munkahelyen figyelnek, hogy a munkavállaló érdekes és képességeinek megfelelő munkát végezzen az adott területen. Természetesen ezt nagy mértékben befolyásolják a helyi adottságok, lehetőségek. A munkahely 46,1% szerint támogatja ezt a témát.



10. számú diagram

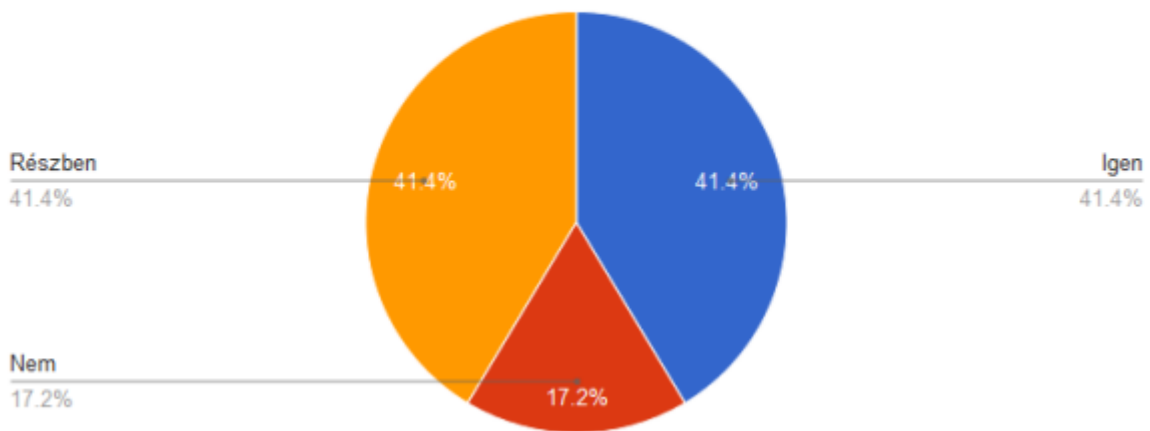
A kutatásban részt vevők 43,3%-a szerint a munkahelyen van jelentősége az új dolgok kipróbálásának és 44,4 % szerint támogatják is munkaidőben vagy azon kívül.



11.számú diagram

A munkavállaló előrelépési lehetőségére 46,1% szerint figyel a munkahely , 60%-uk szerint részben vagy egészben támogatják is.

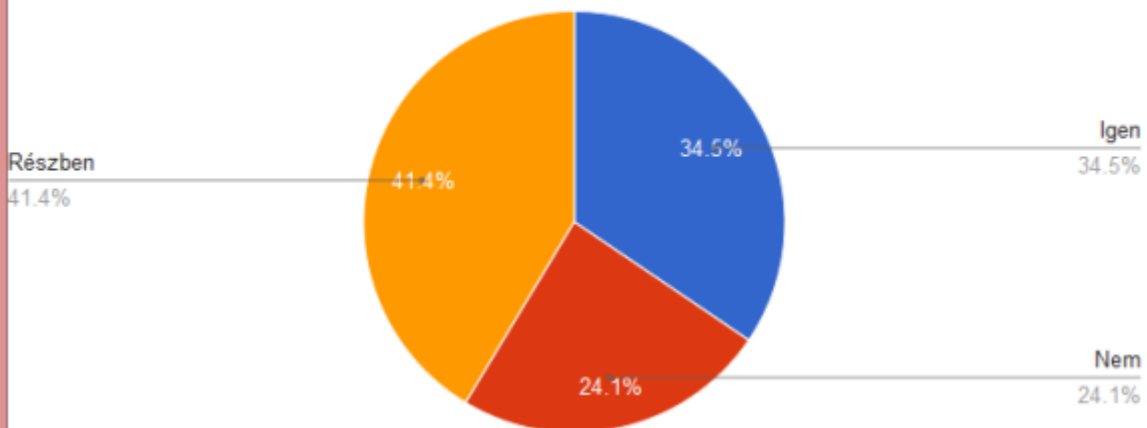
**Önbizalom és önbecsülés szerepe [Munkahelyén figyelnek a témára]**



12. számú diagram

Az egészséges önbizalom és önbecsülés minden ember számára fontos. A válaszadók 41,4%-a szerint a munkahely figyel erre, míg 41,4% szerint részben figyel. Összességében ezeken a munkahelyeken fontosnak tartják, hogy a munkavállaló rendelkezzen megfelelő önbizalommal és 70,4% szerint a munkahely valamilyen szinten támogatja is ezt.

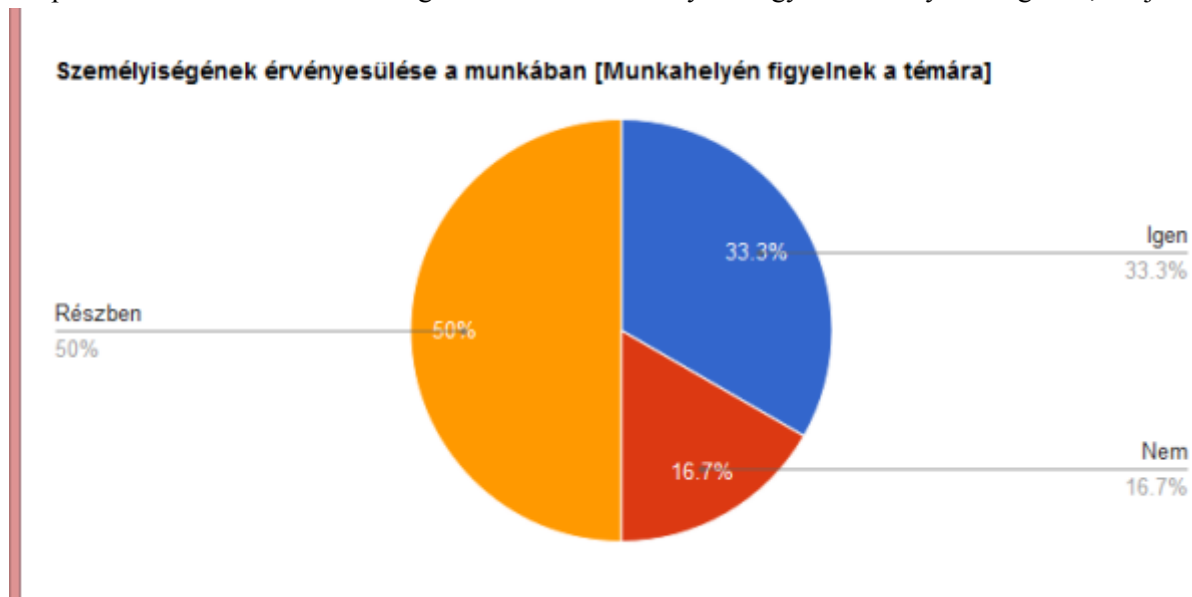
**Életcél kialakításának támogatása [Munkahelyén figyelnek a témára]**



13. számú diagram

Az életcél kialakítását 34,5% szerint figyeli a munkahely és 28,6% szerint támogatják is. Ezt elsősorban a kisebb vidéki boltokban és szaküzletekben dolgozók nyilatkozták. A bevásárló

központokban sokkal kevésbé foglalkozik a munkahely az egyén személyes dolgaival, céljaival.



14. számú diagram

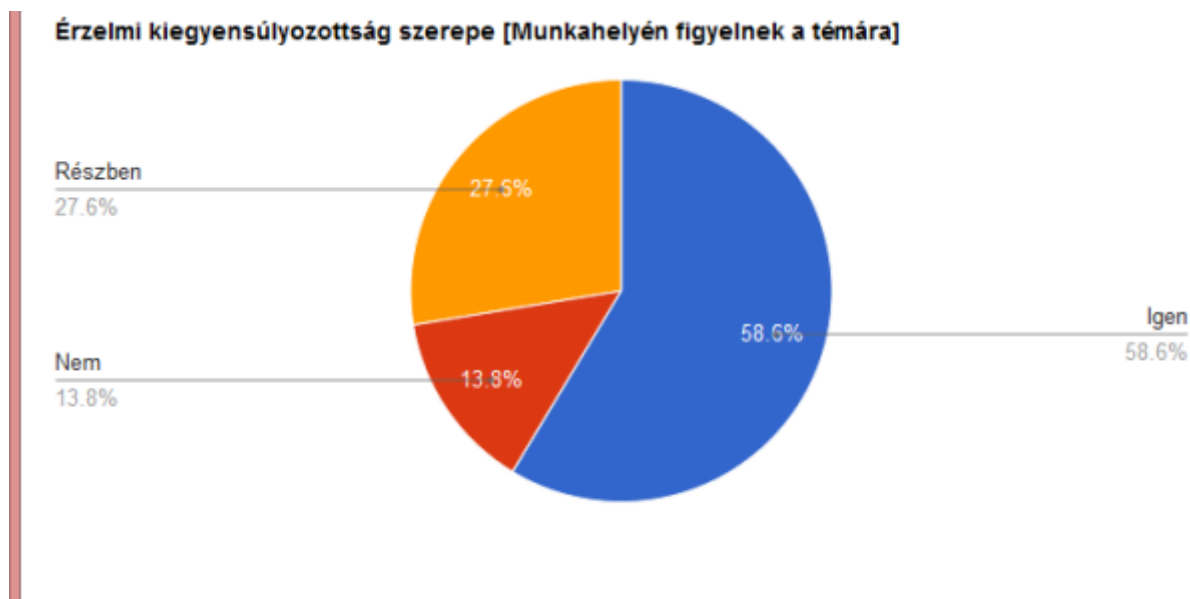
A megkérdezettek legnagyobb arányban ( 50% ), úgy válaszolt, hogy a munkahely részben figyel a személyiség érvényesülésére a munkában és 33,3% szerint teljesen támogatják, míg 16,7% szerint a munkahely nem támogatja a személyiség érvényesülését. Feltételezhetően ő a bevásárló központok munkatársaiból kerültek ki.



15. számú diagram

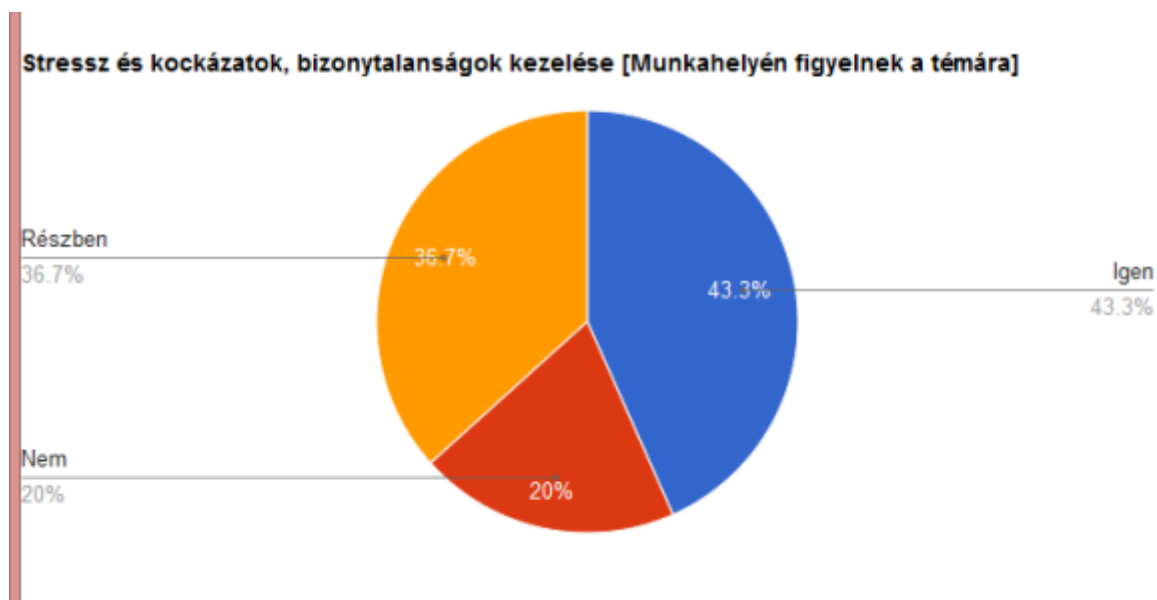
Ebben a szektorban szükséges, hogy a munkavállaló nagy önállósággal végezze munkáját, hiszen előfordul, hogy adott műszakban csak egyedül van a kiszolgálópultban vagy a pénztárban sem sok segítségre számíthat a dolgozó.

A válaszadók szerint 86,2%-a szerint a munkahely is figyel a témára és csak 3,4% nyilatkozott úgy, hogy a munkahely nem figyel.



16. számú diagram

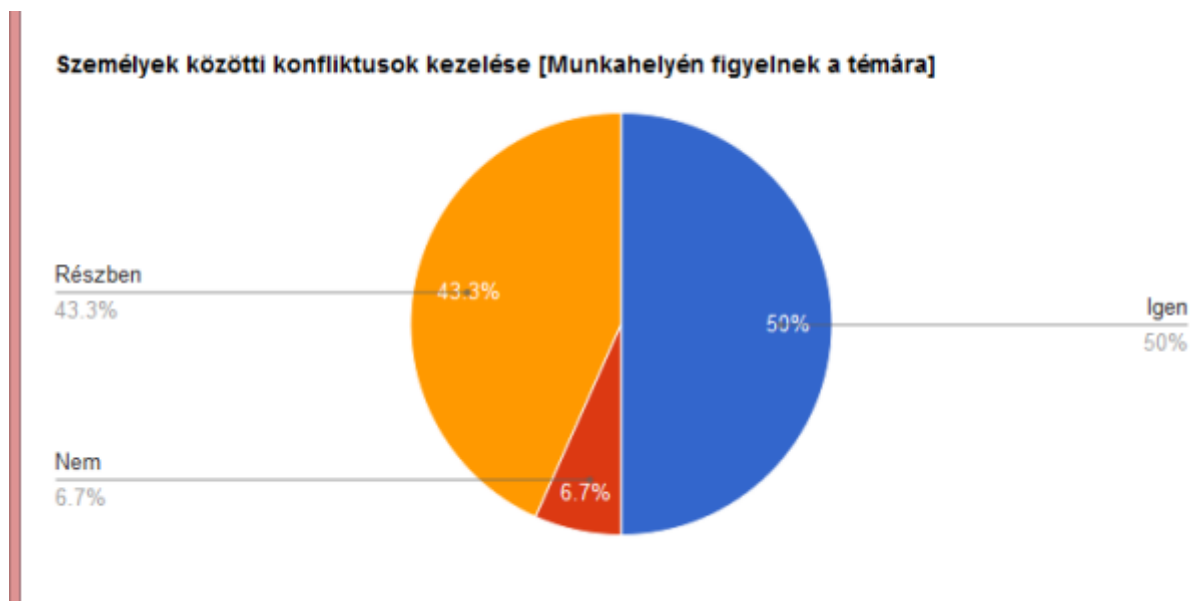
Az érzelmileg kiegyensúlyozott ember hatékonyabban képes dolgozni, ezért a munkahelyek számára sem közömbös a dolgozó érzelmi állapota. A válaszadók 58,6%-a szerint a munkahelyen figyelnek erre a témára és 55,5% szerint támogatják is. A munkavállalók 55,6%-a ismeri a téma egészségügyi kérdéseit és tesz is valamit érzelmi kiegyensúlyozottsága megtartásáért.



17. számú diagram

A stressz, kockázatok, bizonytalanságok kezelésére 43,3% szerint figyelnek és 36,7% szerint részben figyelnek a munkahelyen. A megkérdezettek 44,4%-a szerint a munkahely támogatja is a stressz és

kockázatok, bizonytalanságok kezelését. A munkavállalók 53,3%-a ismeri a téma egészségügyi kérdéseit és 48,3%-a tesz is érte valamit.



18. számú diagram

A személyek közötti konfliktus kezelésére a munkahely 50% szerint figyel és 43,3% szerint részben figyel. A munkahelyek 91,5% szerint valamilyen szinten támogatják a személyek közötti konfliktusok kezelését. Ebben a szektorban a munkavállalók többsége közvetlen kapcsolatba van a vevőkkel és nem közömbös, hogy milyen hangulatban végzik munkájukat.

A munkavállalók 48,1%-a ismeri a téma egészsége ható tényezőit és tesz is érte valamit.

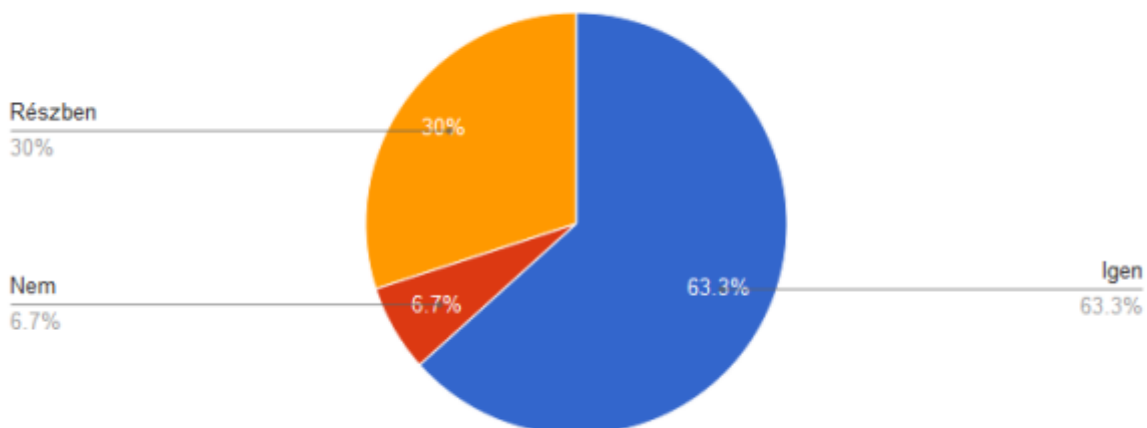


19. számú diagram

A válaszadók szerint a munkahely figyel a támogató munkahelyi kapcsolatok alakulására és csak 13,3% nyilatkozott úgy, hogy a munkahely nem támogatja.



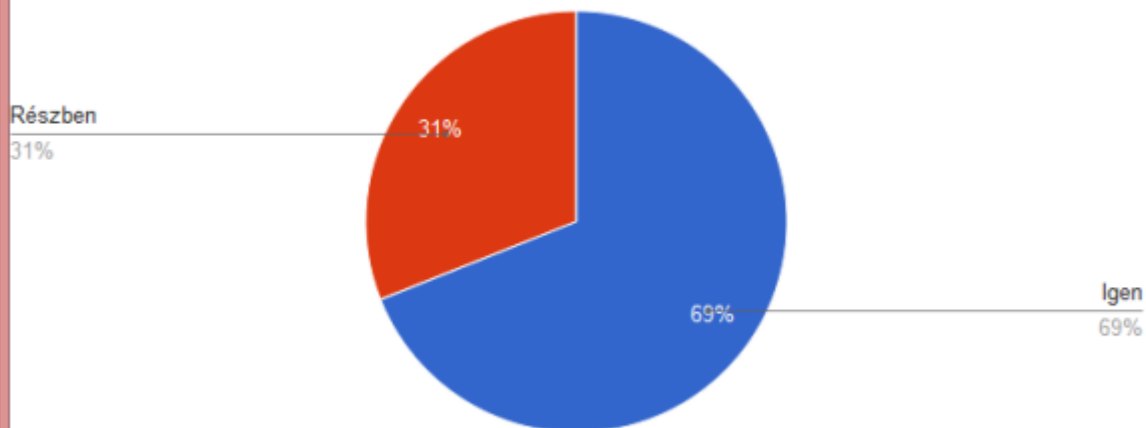
**Bizalom és együttműködés a munkahelyen [Munkahelyén figyelnek a témára]**



20. számú diagram

Ebben a szektorban a kisebb kereskedelmi egységekbe, boltokba nagy jelentősége van az egymás iránti bizalomnak, együttműködésnek. Általában minden dolgozónak van leltár felelőssége, amely anyagi következményekkel is járhat. A munkahely is támogatja ezt a témát 62,1% szerint.

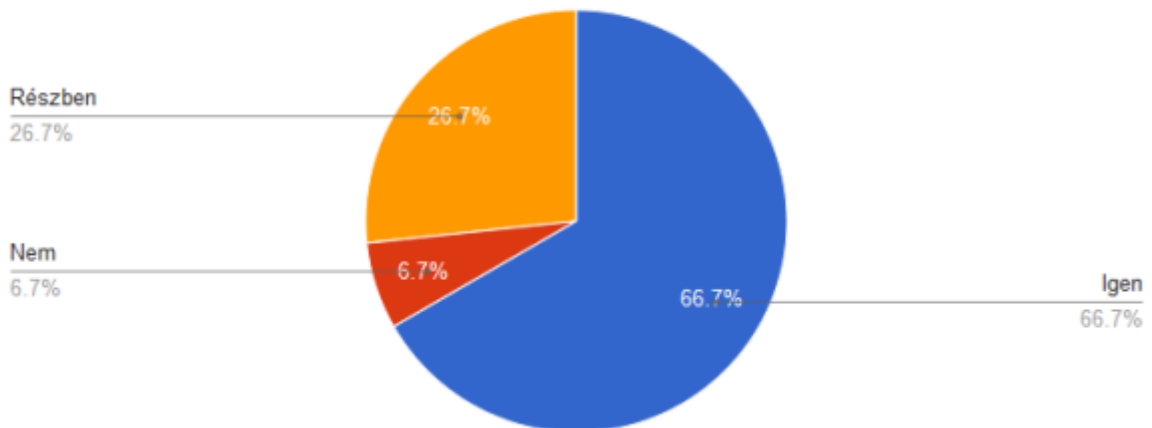
**A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége [Munkahelyén figyelnek a témára]**



21. számú diagram

A szervezethez való tartozás minden megkérdezett szerint fontos és a munkahelyen figyelnek rá 69% szerint és részben figyelnek 31% szerint. A munkahelyek ezt a törekvést 57,1% szerint támogatják.

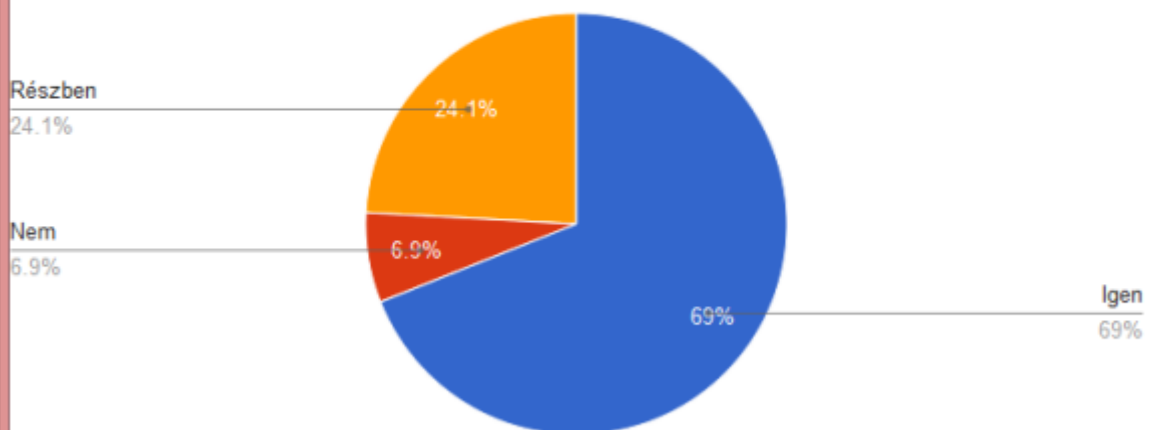
**Hozzájárulás a cég sikeréhez [Munkahelyén figyelnek a témára]**



22. számú diagram

A válaszadók 66,7%-a szerint figyeli a cég a sikeréhez való hozzájárulást és ezt 60,7% szerint támogatják, esetenként anyagilag is elismerik. 6,7% mondta, hogy a cég nem figyel a sikeréhez való dolgozói magatartásra és 10,7% szerint nem is támogatja azt.

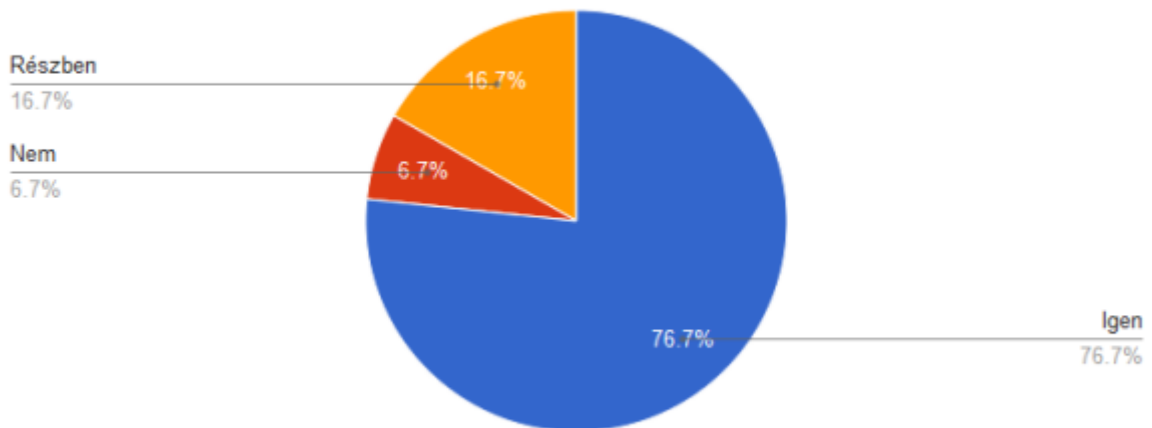
**A cég, ahol dolgozik, társadalmilag hasznos [Munkahelyén figyelnek a témára]**



23. számú diagram

A kereskedelmi munkahelyek a válaszadók 69%-a szerint figyelik és 60%-uk szerint támogatják is, hogy cégük társadalmilag hasznos és elismert legyen.

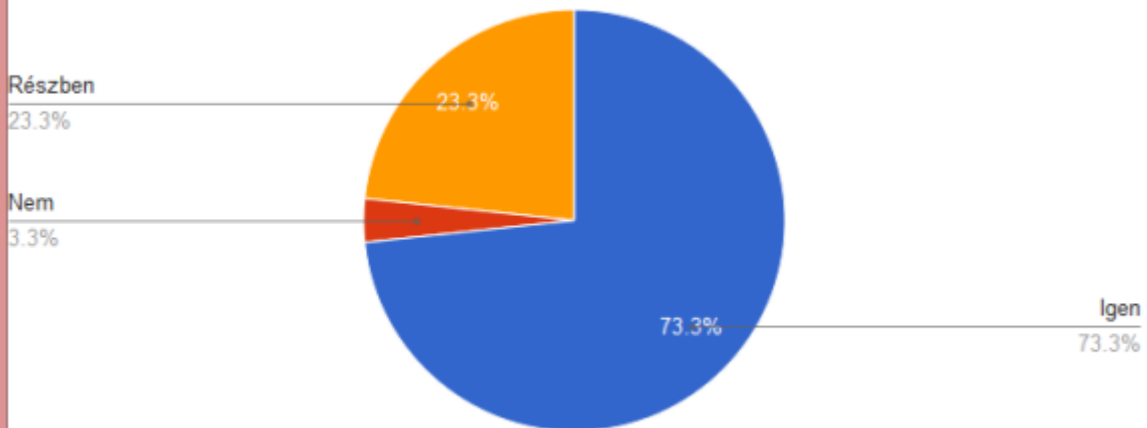
**A vezetők iránti bizalom erősítésének szerepe [Munkahelyén figyelnek a témára]**



24. számú diagram

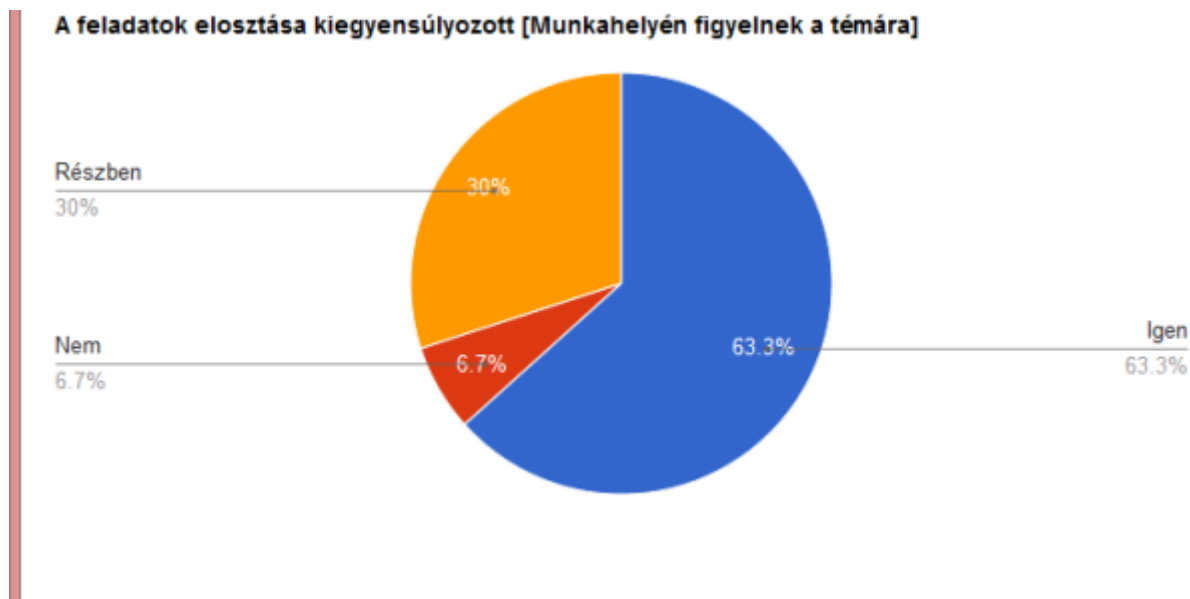
A vezetők iránti bizalom erősítése ebben a szakmában fontos követelmény, hiszen az üzletek közvetlen irányítását végzik, konfliktusokat kezelnek. Éppen emiatt a kutatásban részt vevők 76,7% szerint a munkahely figyel a témára és 71,4% mondta azt, hogy támogatja is.

**Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje [Munkahelyén figyelnek a témára]**



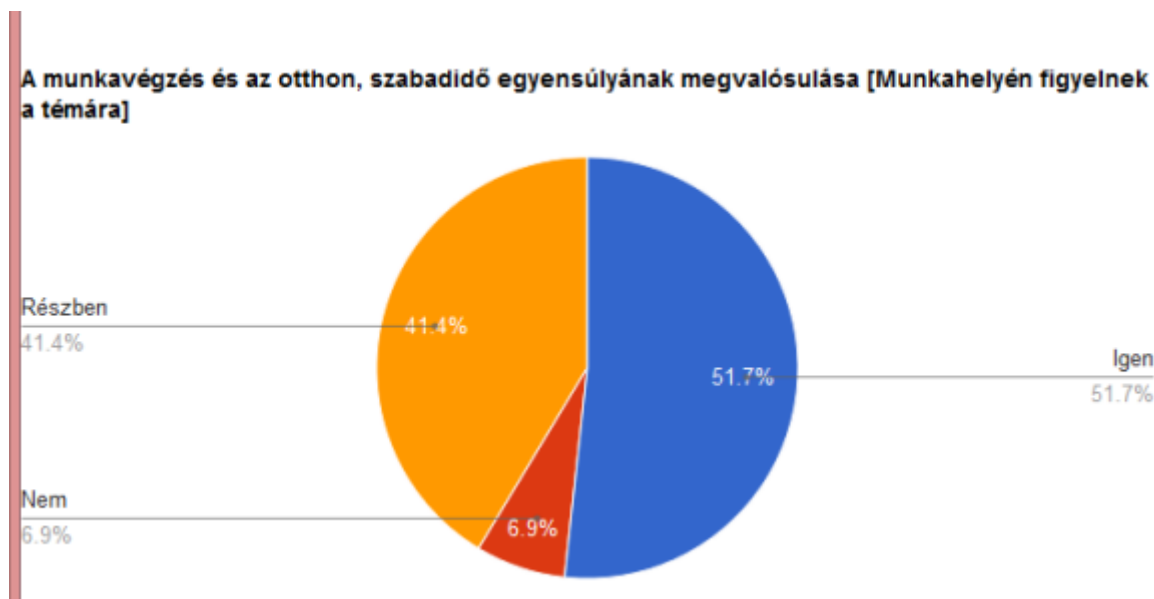
25. számú diagram

A kutatásban résztvevők 73,3%-a szerint figyelnek a munkahelyek arra, hogy a cég víziója reális legyen és ezt 60% szerint munkaidőben vagy azon kívül támogatják is. A nemmel válaszolók száma 3-4% közötti.



26. számú diagram

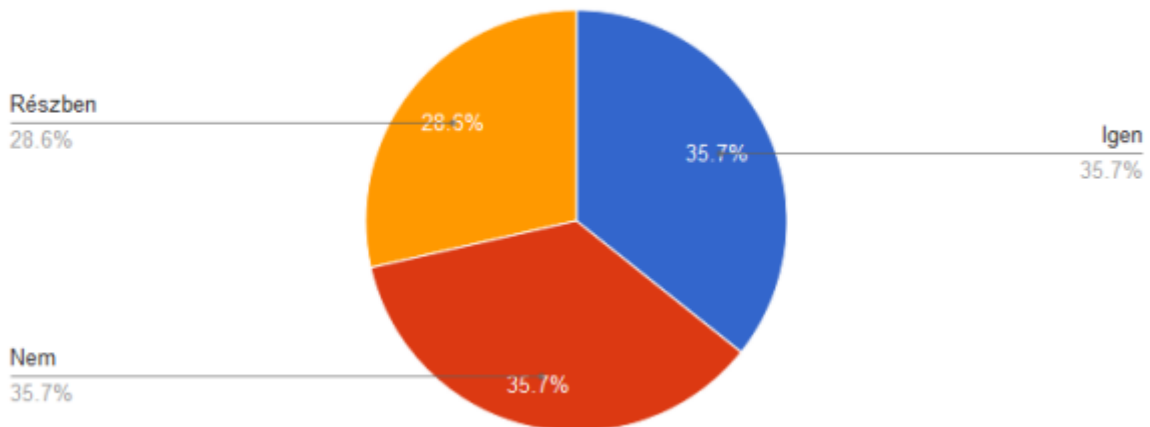
A feladatok kiegyensúlyozott elosztására a munkahelyen 63,3% szerint figyelnek, 30% szerint részben figyelnek és 6,7% mondta azt ,hogy nem figyelnek. A munkahely támogatja a feladatok egyenletes elosztását 70,4% szerint.



27. számú diagram

A válaszadók 51,7%-a szerint a munkahelyen figyelnek a munkavégzés és a szabadidő egyensúlyának megvalósulására és 64% szerint a munkahely támogatja is. A munkatörvénykönyve írja elő a foglalkoztatási szabályokat, melyeket a munkahelyeknek be kell tartani. A munkaügyi felügyelőségek ellenőrzéseket végeznek, melyeknek egyik fő célpontja a kereskedelem.

**Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére [Munkahelyén figyelnek a témára]**

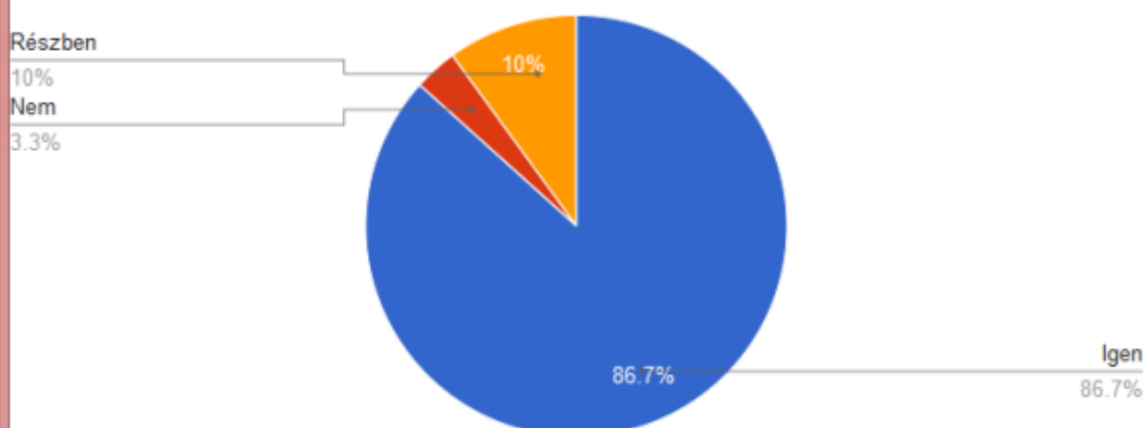


28. számú diagram

A munkahelyek általában nem figyelnek a családi és személyes pénzügyek menedzselésére és ellenőrzésére. Ez ebben a mintában csak részben igaz, mivel 35,7% nyilatkozott úgy, hogy nem figyel és ugyanennyien azt válaszolták, hogy figyel. Arra a kérdésre, hogy a munkahely támogatja-e ezt a témát szintén azonos, 40% az igen és a nem válaszok aránya.

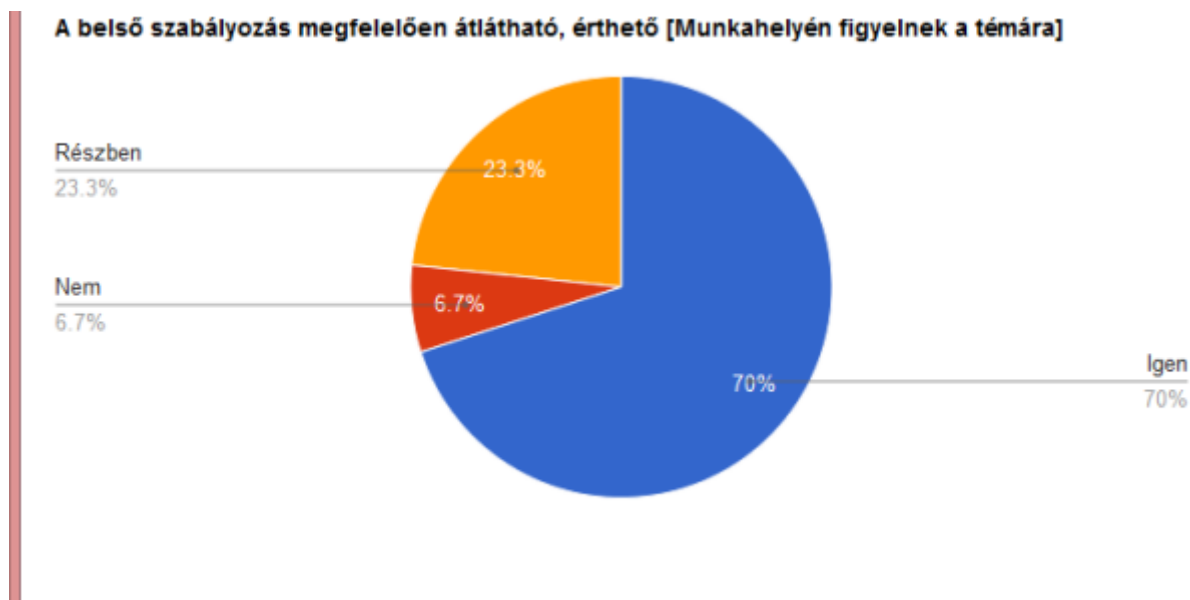
A jó pénzügyi döntésekre való képességre a munkahelyek 35,7% szerint figyelnek, 21,1% szerint csak részben figyelnek és a munkahelyek ezt 44% szerint támogatják és ugyanilyen arányban válaszolták, hogy nem támogatják. A megtakarítási, pénzügyi biztonságot illetően 29,6% mondta azt, hogy a cég figyel rá és nagyságrendileg ugyanennyien válaszolták, hogy támogatja is a munkahely.

**A cég működése szabályszerű minden területen [Munkahelyén figyelnek a témára]**



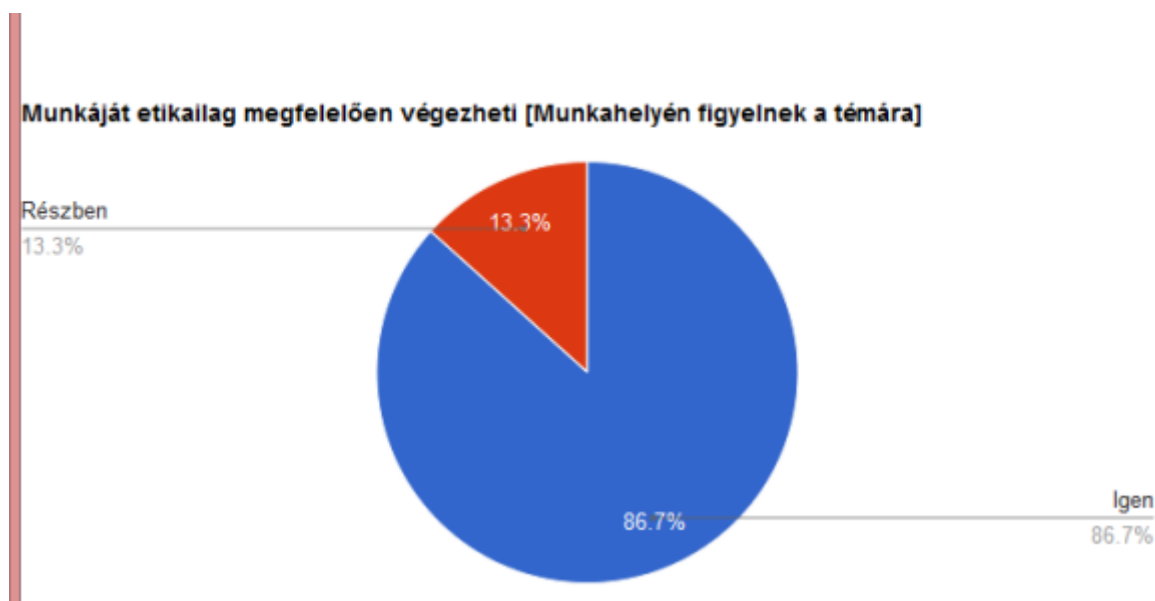
29. számú diagram

A cég szabályszerű működésére 86,7% szerint figyel a munkahely, 10% szerint részben figyel és 3,3% válaszolt nemmel. A szabályszerű működés a vállalkozások számára nagyon fontos, hiszen a hatóságoknak lehetőségük van ideiglenesen vagy véglegesen bezárni az üzletet, ha szabálytalanságot észlelnek az ellenőrzések alkalmával. Nem meglepő tehát, ha a válaszadók 96,6% a mondta, hogy a cég támogatja a szabályosműködést részben vagy teljes mértékben.



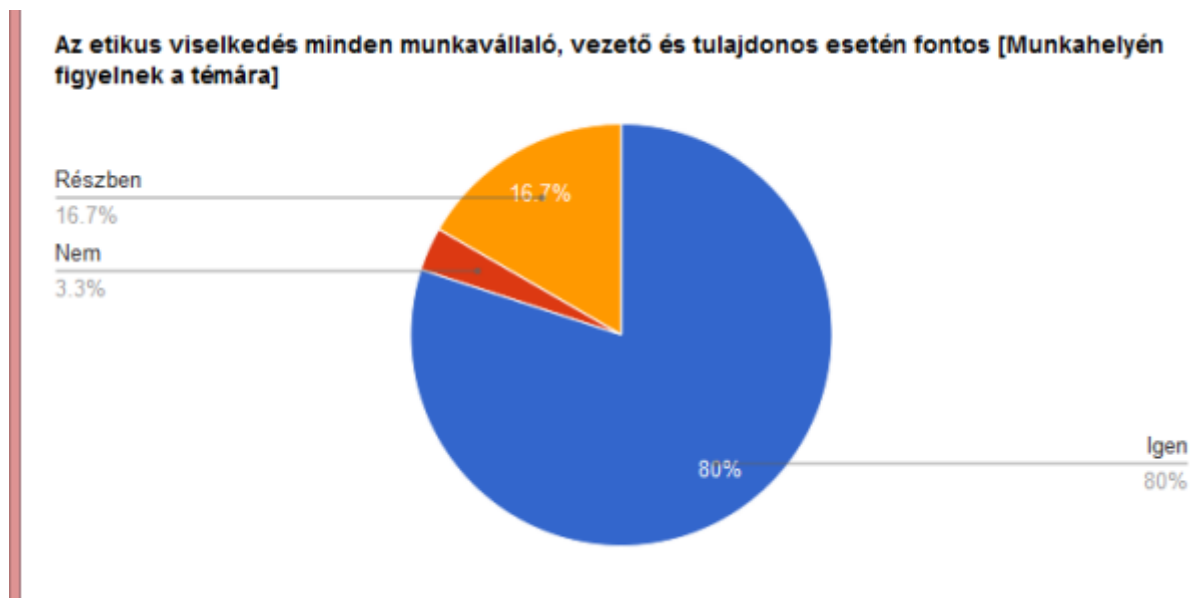
30. számú diagram

A belső szabályozás átlátható, érthető ezt válaszolta 70% és 69,2% mondta, hogy a munkahely támogatja, 23,1% szerint részben támogatja.



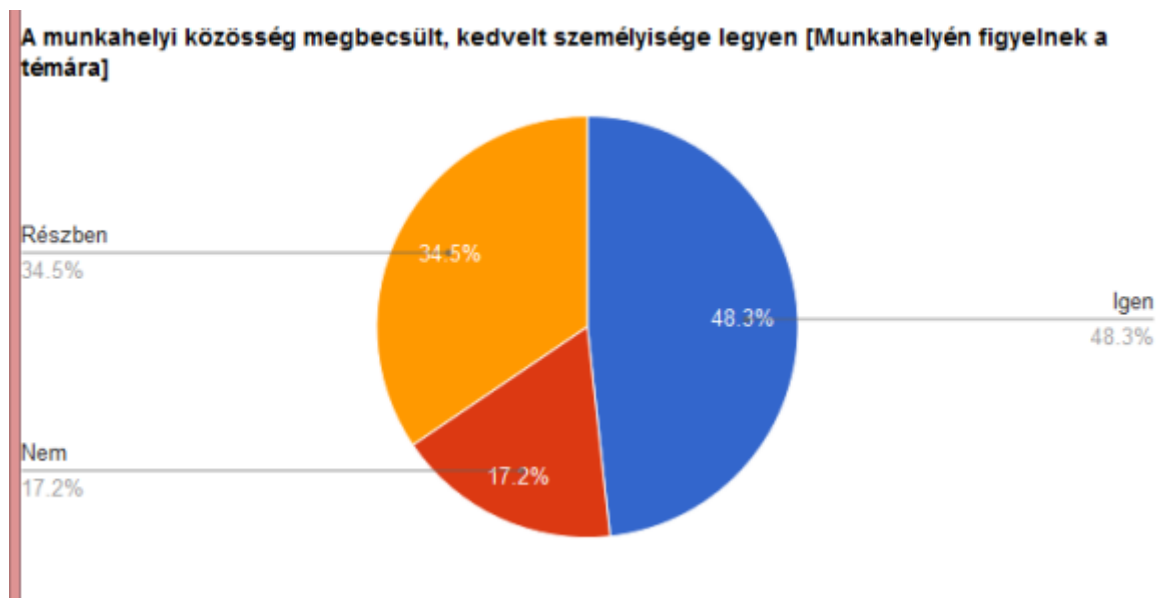
31. számú diagram

Munkáját etikailag megfelelően végezheti a dolgozó arra 86,7% szerint figyel a munkahely és 13,3 %szerint részben figyel. A kutatásban résztvevők 74,1% mondta , hogy a munkahely támogatja ezt a témát.



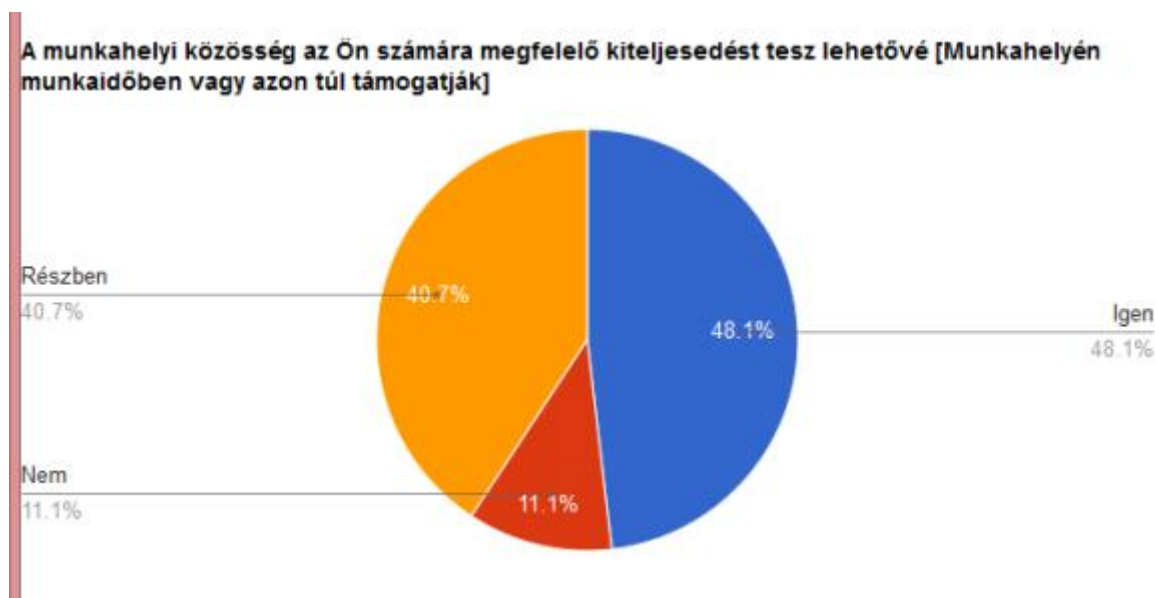
32.számú diagram

Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos estén fontos a válaszadók 80%-a szerint figyelnek a munkahelyen erre a témára, 16,7% szerint csak részben figyelnek és 3,3% szerint nem figyelnek. A munkahely támogatja az etikus viselkedést 70,4% szerint.



33. számú diagram

A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen erre a megkérdezettek 48,3%-a szerint figyel a munkahely és 48,15 szerint támogatja is.



34. számú diagram

A munkahelyi közösség az Ön számára megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé, erre 48,1% válaszolt igennel, 40,7% részben és 11,1% nemleges választ adott. Ebből arra következtetnek, hogy a munkavállalók elégedettek munkahelyükkel, munkájukkal és megbecsülésükkel.

#### **Az interjúk alapján a következő megállapításokat tesszük:**

A kutatásban részt vevő interjúalanyok alkalmazottak és vezetői munkakört betöltő 35-55 év közötti nők és férfiak. Az egyik interjú alanyom egy bevásárló központ üzletlánc élelmiszer üzletének vezetője, egyik másik interjú alanyom egy híres franchise rendszerben működő szaküzlet vezetője. Készítettem interjút egy speciálisan működő, részben saját gyártású termékeket értékesítő kereskedelmi vezetővel, aki tulajdonos is. Ezen kívül három kisebb bolt vezetőjével találkoztam. Mindenesetben ugyanazon kérdéssor alapján folyt a beszélgetés.

Az interjúk a következő kérdéscsoportokra fókuszálnak:

- a szektor egészségi kockázatai,
- a szektor szakmai kockázatai,
- a szektor munkahelyi kockázatai.

A kereskedelem elég szerteágazó terület, ezért az interjúk tartalmilag is nagyon eltérnek. Más jellemzők érvényesülnek a bevásárló központoknál, szaküzleteknél és kisboltoknál.

#### **Egészségügyi kockázatok:**



Az interjú alanyok szerint a vezetői feladatoknak, a napi kihívásoknak nem egyszerű megfelelni. Az egyik interjú alanyom szerint „az egész vállalkozói lét is stressz”, míg a másik válaszadó a vevőkkel való foglalkozást jelölte meg a legnagyobb stressz forrásnak. Kisebb egységeknél a jogszabályoknak, hatóságoknak való megfelelés okoz feszültséget. Félnék a büntetésektől.

A fertőzésveszély nem jellemző, pedig sok emberrel találkoznak munkájuk során főleg az eladók. Körültekintően bánnak az élelmiszerekkel, főleg a húsokkal, tejtermékekkel, általában a romlandó élelmiszerekkel és így nem beszélhetünk fertőzés veszélyről a munka végzés során.

A foglalkozás egészségügyi ellátás minden egységnél működik, mivel ez kötelező biztosítani a munkaadóknak és a munkavállalóknak igénybe kell venni. A saját vállalkozásokban nehezebb biztosítani az üzem orvosi ellátást, de azért gondoskodnak róla.

Ebben a szektorban kötelező egészségügyi szűréseken kell részt venni a munkába állás előtt és közben is évente, kétevente. A megkérdezett vezetők saját egészségükkel próbálnak törődni, de a kötelezőnél több szűrővizsgálatot, védőoltást nagyon ritkán vesznek igénybe. Csak akkor, ha elengedhetetlenül szükséges, mivel nehézkesnek és időigényesnek tartják az egészségügyi szolgáltatások elérését. Szükséges és sürgős esetben a magánrendeléseket veszik igénybe egybehangzó vélemény szerint.

#### Szakmai kockázatok:

A megkérdezettek nem érzik a társadalmi megbecsülés hiányát, azt közepes szintűnek tartja az egyik interjú alany, mivel a szektorba tartozó vállalkozások társadalmi és lakossági szempontból is fontosak. A munkájuk során általában nem érznek kiszolgáltatottságot, de mindenki úgy nyilatkozott, hogy a vevők magas szintű, minőségi kiszolgálása okoz némi stressz helyzetet. Az egyik interjú alanyom szerint: „Egy rosszindulatú vevő tízet elriaszt, míg egy jóakarátú vevő nem hoz 10 új vevőt.” Mások a kereslet bizonytalanságában látják a kiszolgáltatottságot.

A munkakörből adódó képzési, önképzési kényszer nincs, de igény van, mivel a munkájukat akkor tudják megfelelően és hatékonyan végezni, ha ismerik a jogszabályokat és tudják értelmezni. A bevásárló központokban központilag szervezik az oktatást általában évente egy-két alkalommal. Tréningeket is szerveznek egy-egy munkaköri csoport részére. A franchise hálózatban gyakrabban van oktatás, de ezt is szervezeten csinálják, a franchise gazda figyeli és szervezi a képzést. A kisebb egyéni vállalkozók által működtetett egységekben tanfolyamokra, továbbképzésre küldenek el egy-egy érintett munkavállalót. A kamarai rendezvények széleskörű tájékoztatást nyújtanak a vállalkozóknak.

A hálózati rendszerben dolgozó nagy kereskedelmi egységeknél időről időre rotációs rendszerben áthelyezik a dolgozókat, mely okoz számukra problémákat napi szinten is.

#### Munkahelyi kockázatok:

A kollégákkal való együtt dolgozás nem okoz stresszt a vezetők számára. A kötött nyitvatartási rend miatt általában nincs túlóra, mert a munkarendet eleve úgy határozták meg. Leltározás alkalmával fordulhat elő túlóra, de van, ahol leltár idején zárva tartanak. Ahol túlórában leltároznak, ott kiadják később szabadidőben. A vezetőknél gyakrabban előfordul túlóra, de ezt természetesnek tartják. A helyettesítés nem okoz problémát, annak mindenütt kialakult rendje van.

A kutatásban részt vevő vezetők általában elégedettek a javadalmazásukkal. Mindenütt van cafetéria, amivel a dolgozók rendelkeznek. A mértékek eltérőek az egyes cégeknél. Lehetőség van üdülésre, családi kirándulásokra, stb.. A munkavállalók javadalmazása azonban a kereskedelemben függ a forgalomtól is, mivel jutalékos rendszerek működnek. Ennek részleteiről azonban nem beszéltek.

Siker elismerés naponta van, úgy ahogy kudarc is előfordul. „Első a vevő, akinek mindig igaza van”.

A vevői elismerést nem nehéz kivívni, de nehéz megtartani. Mondta az egyik interjú alanyom.

Nem érzik nehéznek a siker, elismerés elérését. Anyagi elismerés ritkábban van, inkább az erkölcsi elismerés a jellemző. Az ember-pálya megfelelés nem okoz problémát, mivel a kiválasztáskor előzetes állásinterjúk vannak és csak olyan munkatársat alkalmaznak, aki megfelelő képességekkel és képzettséggel rendelkezik.

Munkatársak motiválására anyagi eszköz nem áll rendelkezésre, a dicséretet alkalmazzák, mint motiváló eszközt. Az idősebbek és fiatalabbak között jellemzően nincs konfliktus, hiszen a feszített munka miatt nem is nagyon van módjuk vitára. A munkavállalók részéről a lojalitás elvárt követelmény, ebben a szektorban nem nehéz új munkavállalót találni, ha valaki nem tud azonosulni a célokkal az tovább áll. Az MT szerinti fegyvelmező eszközöket alkalmazzák. Itt elsősorban a leltárfelelősség kérdése a fő téma.

A külső és belső kapcsolattartás egyik vezető beosztásban lévő interjú alanyak sem okoz problémát. Szállítókkal, vevőkkel, hatóságokkal napi kapcsolatban vannak és már „kialakult, bejáratott” módszerek vannak.

Az aktuálpolitikával nem foglalkoznak a munkahelyen, ezért nem nehéz távol tartani.

A dolgozók eltérő életvitele nem hat vissza a munkára, ha vannak, személyes problémák azt eltérően kezelik. A családi légkörben megbeszélik, segítenek egymásnak. Másik cégeknél ahol a dolgozók alig ismerik egymást, nem beszélnek az egyéni problémákról, nehogy problémás embernek tartsák. Ez személyiség függő is.

### **Kutatósi összefoglaló kereskedelmi szolgáltatások területén**

Az emberek életminőségét a munkahelyi jól-lét nagymértékben befolyásolja, hiszen a munkahelyen eltöltött idő, a megélt élmények jelentős hatást gyakorolhatnak az egyén egészségügyi, mentális és fizikai állapotára.

A kutatás célja az volt, hogy reális képet alkothassunk a munkahelyi jól-lét kérdéseiről a kereskedelmi szolgáltatások területén.

A kutatást Székesfehérváron és környékén működő kereskedelmi egységekben, munkaadóknál végeztük.

A kutatásban résztvevők számára az egészséges életmód egyaránt fontos és tesznek is érte, a munkahelyek támogatják ezt a témát, mivel az egységekben csak egészséges munkavállalók dolgozhatnak, akik időszakos szűréseken vesznek részt és gyakoriak a hatósági ellenőrzések.

A munkabiztonság és munkaegészségügy mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára fontos. A cég sikeréhez való hozzájárulás, a társadalmi elismertség, a vezetők iránti bizalom kiemelt szerepet tölt be. A megtakarítási képességgel kapcsolatosan az derült ki, hogy a munkaadó kevésbé törődik ezzel.

A válaszadók nagyon lényegesnek tartják, hogy a munkaadójuk legális és szabályszerű legyen minden területen, a belső szabályok érvényesüljenek és etikusan végezhesse munkáját minden érintett.

A válaszadók közel fele szerint a munkahelyen figyelnek arra, hogy a munkahelyi közösség megbecsült személye legyen és megközelítően ugyanennyien mondják, hogy a munkahely támogatja a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedés nyújtását a dolgozó számára.

## **Bankok, biztosító társaságok, fogyasztóvédelem területén dolgozók munkahelyi jól-létéről**

*Szerzők: Folmegné Czirák Julianna, Folmeg Márta*

A magyarországi bankrendszer többszintű bankrendszer, ami azt jelenti, hogy a központi bankon (MNB) kereskedelmi bankok működnek a vállalkozások és a lakosság szolgálatában. A rendszerváltást követően a kereskedelmi bankok már megalakulásukkor többségében külföldi tulajdonba kerültek. A legnagyobb magyarországi tulajdonú bank az OTP, amely főleg lakossági szolgáltatásokat végez.

A biztosító társaságok főként külföldi tulajdonú társaságok. A tőkeátcsoportosítás, kivásárlások, befektetések következtében a magyarországi részvételük állandóan változik.

Vannak biztosító társaságok, melyek teljes körű biztosítási szolgáltatást nyújtanak, mások szakosodtak egyes területekre.

A biztosításon belül ágazatok vannak, mint:

- lakossági szolgáltatások

(ezen belül: lakás-, vagyon-, gépjármű biztosítás, életbiztosítás, befektetéshez kötött biztosítások, stb.)

- vállalati szolgáltatások

(ezen belül: vagyon-, gépjármű biztosítás, stb.)

Fogyasztóvédelem a vállalkozások azon tevékenységével foglalkozik, amely a fogyasztókat érinti vagy érintheti. A magyar fogyasztóvédelem feladata az alapvető fogyasztói jogok fokozott, körültekintő védelme, érvényesülésük figyelemmel kísérése, sérülésük esetén a szükséges intézkedések megtétele.

A magyarországi szabályozás megfelelő garanciális háttérrel ad a fogyasztói jogok érvényesüléséhez. A vásárlók nagy (és a vállalkozók jelentős) hányada nem ismeri eléggé a fogyasztói jogait, emiatt aztán gyakran alakul ki vita a vevő és a vállalkozó között áruvásárlásnál, illetve szolgáltatás igénybevételekor.

A fogyasztóvédelmi hatóság jól körülhatárolt keretek között végzi munkáját, melyet törvény szabályoz.

### **A kutatással kapcsolatos hipotézisünk és észrevételeink:**

Azt feltételeztük, hogy ezen a három területen a munkahelyi jól-lét és stressztényezők megközelítően azonos módon alakulnak.

A kutatás során nyilvánvalóvá vált, hogy míg a bankok, biztosító társaságok a versenyszféra részei és vegyes, jobbára külföldi tulajdonú társaságok, addig a fogyasztóvédelem nemzeti közigazgatási hatóságként működik és a kormányhivatalok szervezetében egy szakigazgatási szerv. Ennek következtében a munkahelyi jól-lét, stressztényezők kérdésének megítélésében is voltak véleménykülönbségek.

### **Kutatás módszerei:**

A szektorális jól-lét szolgáltatások empirikus kutatását az alábbi módszerekkel végeztük:

- interjú, lehetőség szerint a vezetőkkel, elfoglaltságuk esetén a kijelölt munkatárssal,
- kérdőív az alkalmazottaknak, ugyanazon zárt kérdések feltételével,

Az interjúk strukturált kérdések alapján történtek, amelyek három téma köré csoportosultak. A következő kérdéscsoportokat jártuk körbe:

- a szektor egészségi kockázatait,
- a szektor szakmai kockázatait,
- a szektor munkahelyi kockázatait.

A kérdőívek feldolgozását, a kutatás eredményeinek bemutatását diagramok segítségével szemléltetjük.

### **Kutatás körülményei:**

Kutatás helyszínei budapesti és székesfehérvári, illetve környékbeli vállalkozások székhelyei, telephelyei. Az első megkeresés minden esetben a mintába kijelölt szervezet vezetőjével való telefonos egyeztetéssel kezdődött. A kutatási engedély alapján következett további egyeztetés a mintában résztvevőkkel a ráérésük időpontjáról. Előfordult, hogy az előzetesen meghatározott időpont háromszor is változott, vagy nem a vezető, hanem az általa kijelölt munkatársa adott interjút. Szinte minden esetben elvárták, hogy előzetesen email-ben küldjük meg a kérdéseket. Ez további egyeztetéseket követelt.

Volt néhány olyan eset, hogy az interjú alany nem járult hozzá hangfelvétel készítéséhez, ebben a szituációban jegyzetet készítettünk. Előfordult, hogy adatvédelmi okokra való hivatkozással, a teljes anonimitás érdekében még a jegyzeteléshez sem járultak hozzá, csak személyes beszélgetésre és kérdőív kitöltésére vállalkoztak a mintában részt vevők.

Közigazgatási területeken írásban kellett magasabb vezetőtől engedélyt kérni a kutatás lefolytatásához, aki még további feletteshez fordult engedélyezésért.

A hatósági területeken a személyes ismeretség sem segített, mivel a helyi vezetők nem dönthettek saját hatáskörükben, további engedélyt kellett kérni feletteseiktől, amelyet jellemzően nem kaptak meg. Ez esetben újabb mintát kellett keresni.

Több esetben előfordult, hogy a vezető csak kisszámú kérdőívet engedett kitölteni a kérdőív terjedelme miatt, azzal az indoklással, hogy a kollégáknak sok munkájuk van, nincs ennyi idejük. Volt olyan eset, hogy csak részben töltötték ki a kérdőívet, mert hosszúnak vagy nehezen értelmezhetőnek találták. A kérdőíveknél két lehetőségünk volt. Jó esetben, amíg az interjú készült a munkatársak kitöltötték a kérdőívet, másik eset az volt, hogy akkor nem értek rá, ezért egy későbbi egyeztetett időpontban vissza kellett menni érte.

Voltak azonban kellemes, jóízű beszélgetéseink is az interjúalanyokkal, főként felső vezetői körökből.

Leglényegesebb tapasztalatunk, hogy általában nem szeretnek a vállalkozások, cégek részt venni ilyen kutatásban és nagy a bizalmatlanság részükről. A személyes ismeretségek, kapcsolatok alapján kiválasztott minták esetében könnyebb, gyorsabb volt a kutatás elvégzése. Ezen túl nagyon meghatározta a kutatás eredményességét a résztvevők intelligencia szintje.

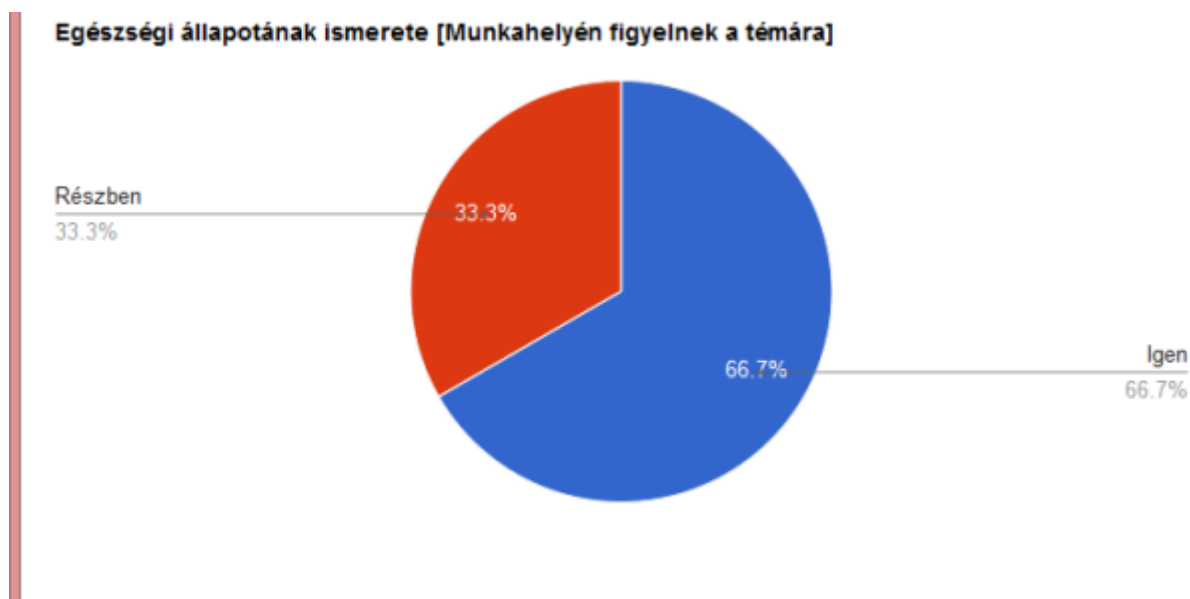
#### **Mintavétel nagysága:**

- 3 db interjú
- 15 db kérdőív

Munkahelyi jól-lét kutatás eredményei a bank, biztosítótársaság, fogyasztóvédelem szektorban.

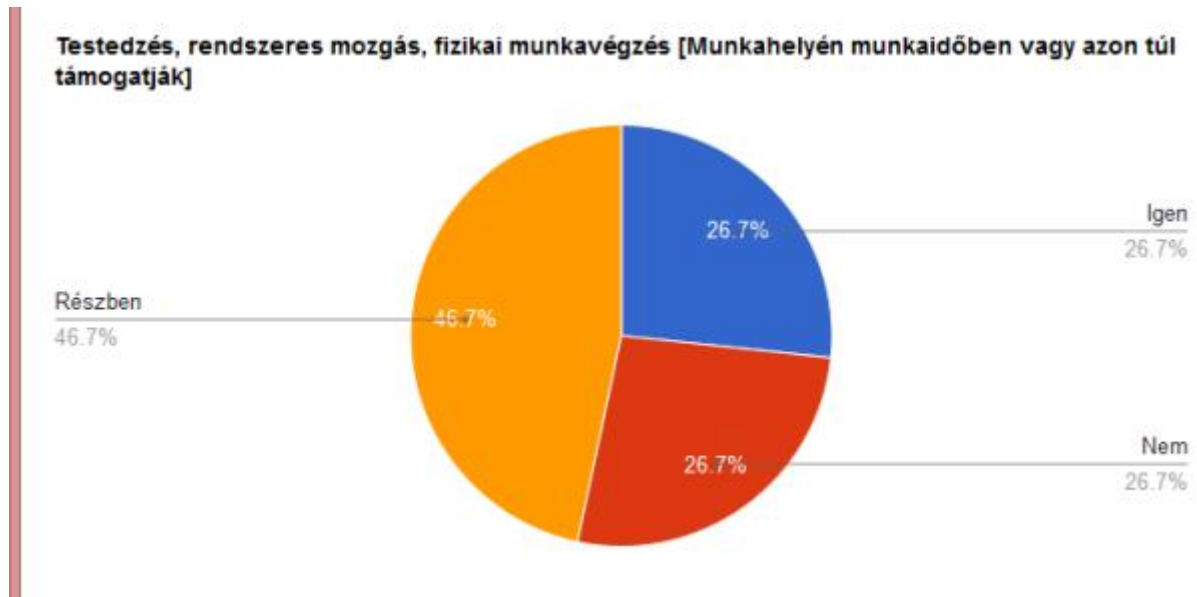
A válaszadók 40%-a férfi, 60%-a nő volt. Az iskolai végzettség szerinti megoszlás 40% egyetemet, 60% főiskolát végzett. Ebben a szektorban alapkövetelmény a munkaviszony létesítésekor a felsőfokú végzettség. A válaszadók 92,3%-a a szakképzettségének megfelelő munkakörben dolgozik, 93,3% alkalmazott és 6,7 % vezető beosztásban van, átlagos életkoruk 38,4 év. A jelenlegi munkahelyen eltöltött éveiknek száma átlagosan 4,87 %.

A munkaadók számára fontos, hogy munkavállalóik egészségesek legyenek, minél kevesebbet maradjanak távol a munkából. Ez a kutatás során is egyértelműen kiderült. A megkérdezettek részben vagy egészben ismerik az egészségi állapotukat és tesznek is valamit egészségük megőrzéséért. Erre a munkahelyek is figyelnek valamilyen szinten.



1. számú diagram

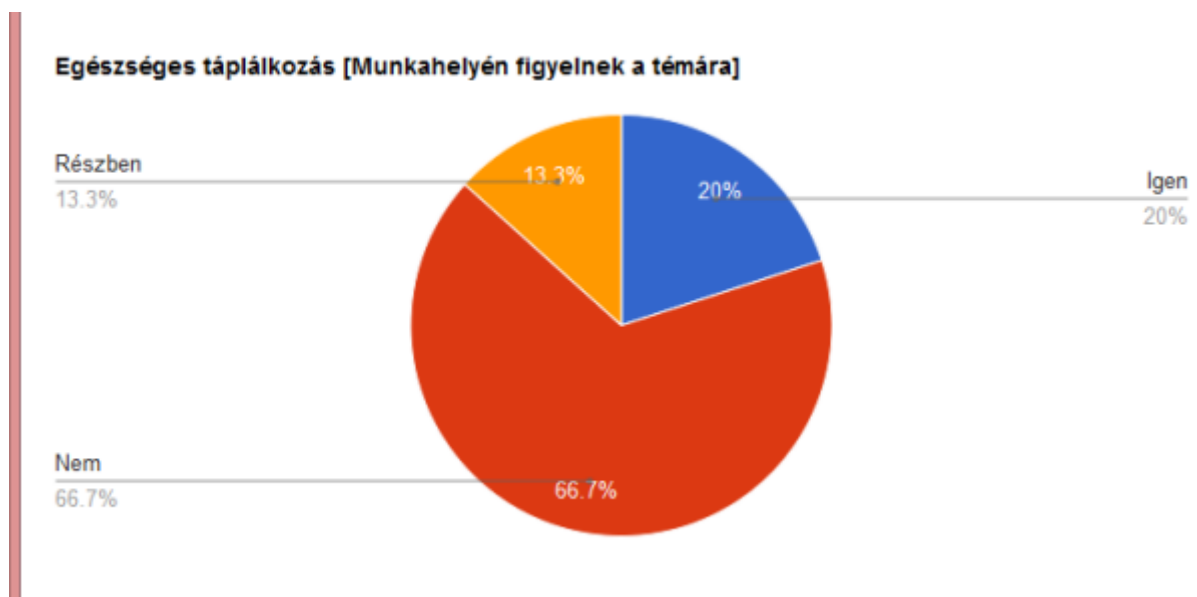
Az egészségmegőrzést elősegíti a rendszeres mozgás, testedzés. A megkérdezettek 80,0%-a tesz is valamit, 20%-a részben tesz valamit egészsége megőrzéséért. A testedzést, rendszeres mozgást a munkahelyek is támogatják részben vagy egészben 73,7%-uk szerint. Ez általában munkahelyi testnevelés, kondi terem bérlet, fitnessz-bérlet formájában valósul meg.



2. számú diagram

Az egészséges táplálkozás hosszú távon az egyén egészségének garanciája. Az emberek általában tisztában vannak az egészséges táplálkozás fontosságával. A válaszadók 93,3%-a ismeri, 6,7%-a részben ismeri az egészséges táplálkozás egészségügyi kérdéseit.

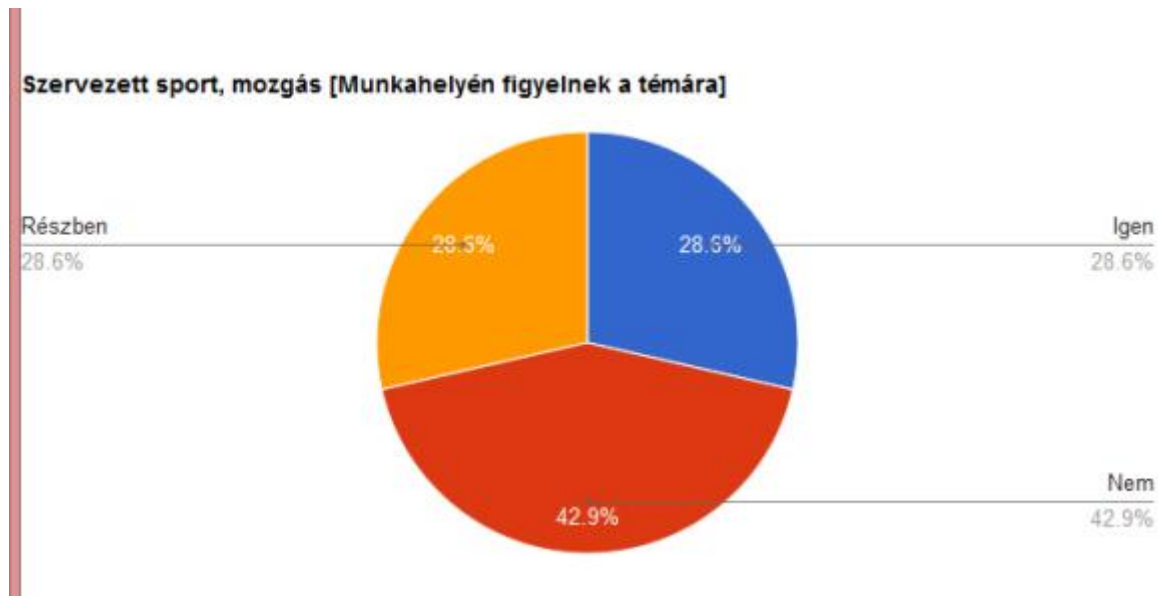
A munkahelyek azonban jellemzően nem figyelnek a dolgozók egészséges táplálkozásra, melyet az alábbi diagram is jól szemléltet.



3. számú diagram

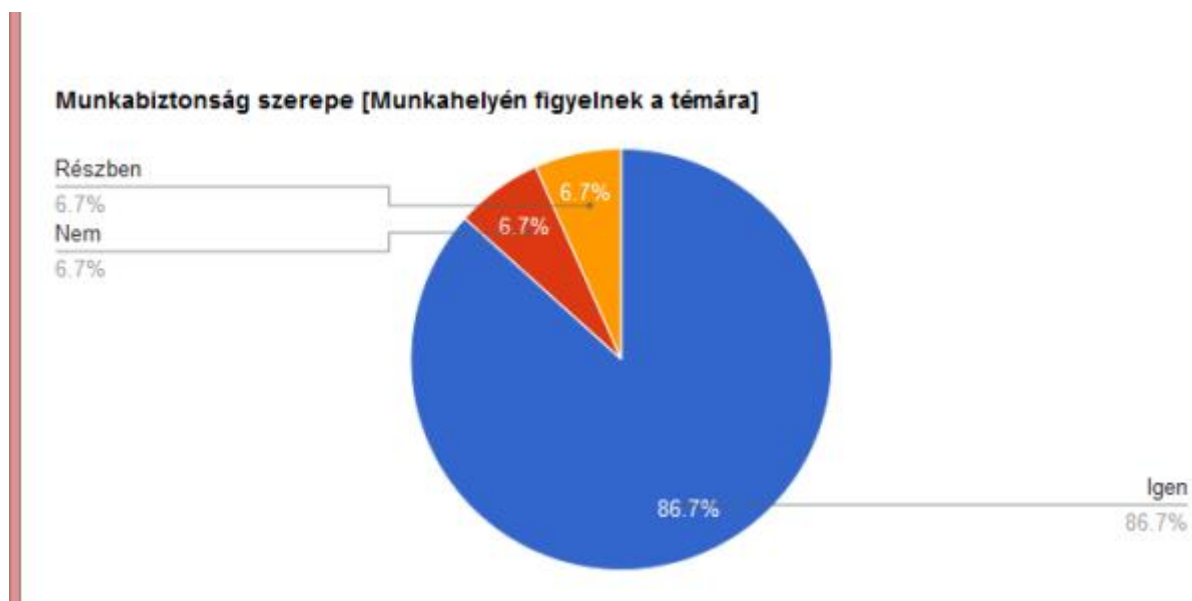
A szervezett sport, mozgás egészségügyi kérdéseit a válaszadók 71,4%-a ismeri, 21,4%-a részben ismeri és csak 7,1% válaszolt úgy, hogy nem ismeri.

A munkahelyek 42,9%-uk szerint nem figyelnek a munkavállalók szervezett sportolására, mozgására. A munkaadók munkaidőben nem adnak lehetőséget aktív sportolásra, de munkaidőn túl a munkavállalók részt vehetnek ilyen tevékenységben.



4. számú diagram

A munkabiztonság szerepére a munkahelyen 87,6% szerint teljes mértékben figyelnek, 6,7% szerint részben figyelnek és 6,7% szerint nem figyelnek. A munkabiztonság az emberek számára általában fontos tényező. A munkabiztonság egészségre gyakorolt hatását 78,6 % ismeri, míg 21,4% részben ismeri.



5. számú diagram

A munkaegészségügy szerepét 92,9% szerint a munkahely támogatja teljes mértékben, míg 7,1% szerint csak részben. Jogszabály írja elő a foglalkozás egészségügyi szolgáltatások igénybevételét a foglalkoztatók számára. A munkavállalóknak meghatározott időközönként kötelező munka alkalmassági vizsgálatokon, szűrő vizsgálatokon kell részt venni.

A munkavállalók 93,3%-a tesz is valamit azért, hogy egészségét megőrizze. Hosszú távon fontos az egészség megőrzése, hiszen a munkavégző képesség nagymértékben függ a jó közérzettől.



6. számú diagram

A válaszadók 78,6%-a szerint a munkahelyén figyelnek az aktív gondolkodásra a munkavégzés során, és 21,4% szerint csak részben tartják ezt fontosnak. Az aktív gondolkodás nemcsak a munkavállaló számára fontos, hanem a munkavállaló számára is.

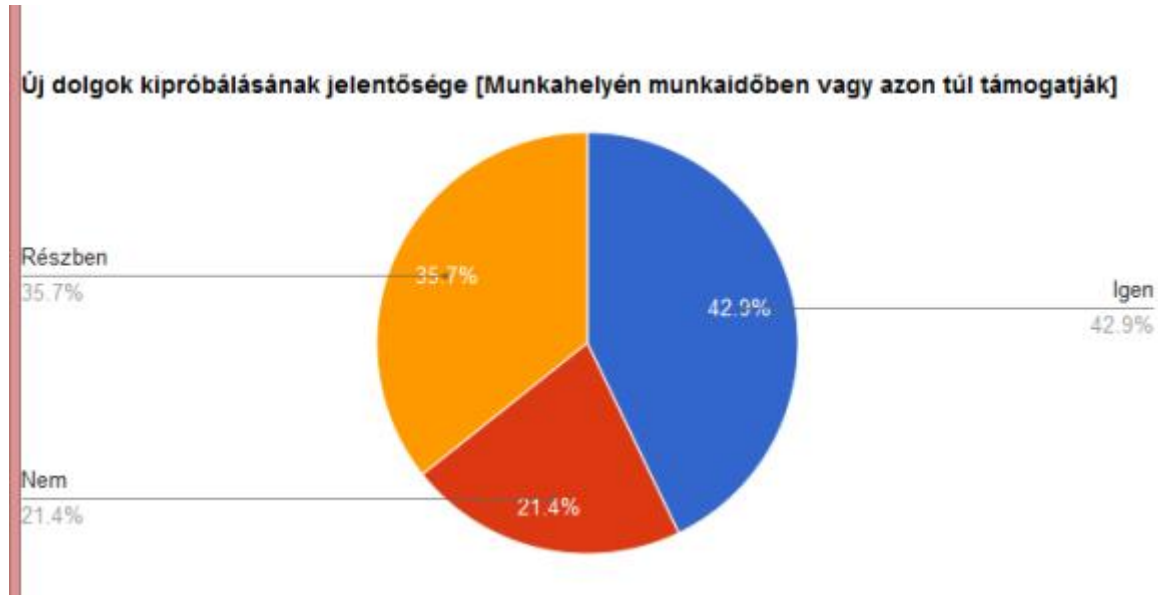
Ebben a szektorban nagy jelentősége van az önálló munkavégzésnek és aktív gondolkodásnak, hiszen sok esetben azonnal kell dönteni, nincs lehetőség a vezetővel való egyeztetésre.





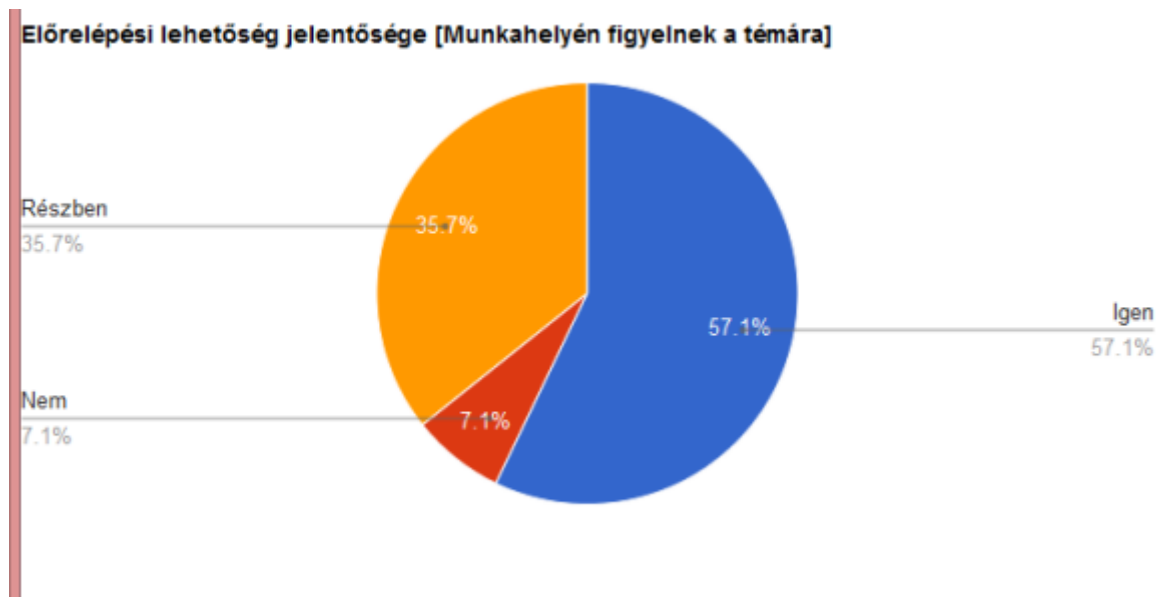
## 7. számú diagram

Új dolgok kipróbálására ebben a szektorban nagyon korlátozott a lehetőség, mivel a működés szigorúan szabályozott. Új megoldásokat, termékeket központilag engedélyeztetni kell, ami hosszú folyamat, esetleg jogszabály módosítással is járhat. Ezt tükrözi vissza az alábbi diagram:



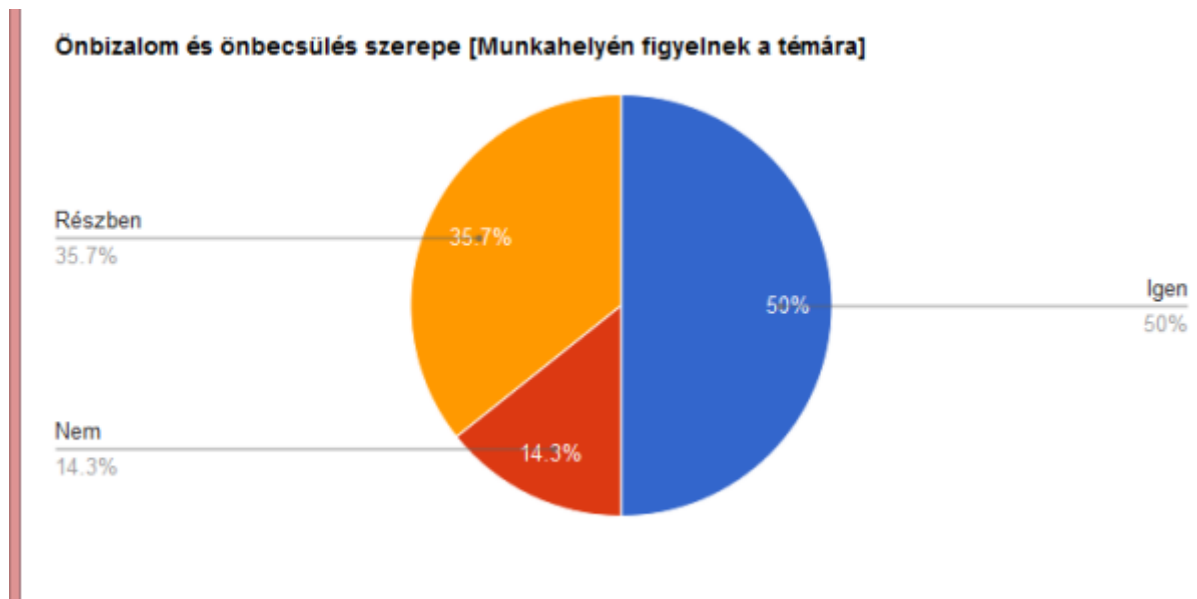
## 8. számú diagram

Az előre lépési lehetőség az egyes vállalkozásoknál, munkaterületeken különböző lehet. A vizsgált vállalkozásoknál általában korlátozott volt az előrelépés, mivel a létszámgazdálkodás, költségtakarékosság nem teszi lehetővé új státuszok létrehozását, a meg lévők pedig be vannak töltve. Ez visszatükröződik a válaszokban is, melyet az alábbi diagram szemléltet.



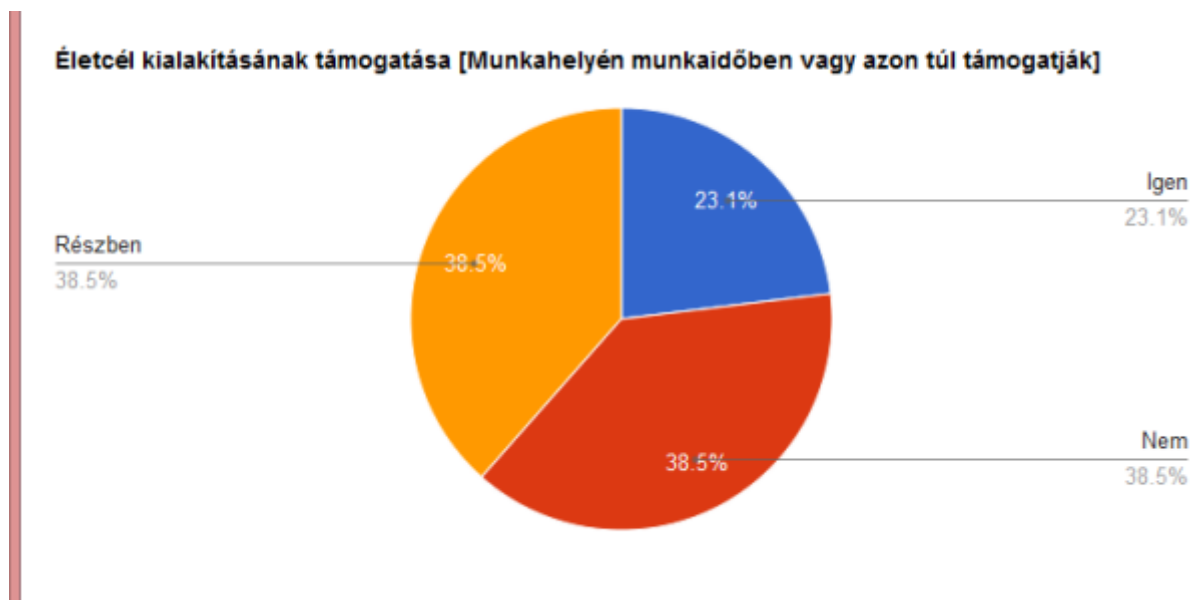
## 9. számú diagram

Az önbizalom és önbecsülés szerepét 50%-uk szerint tartja fontosnak a munkaadó



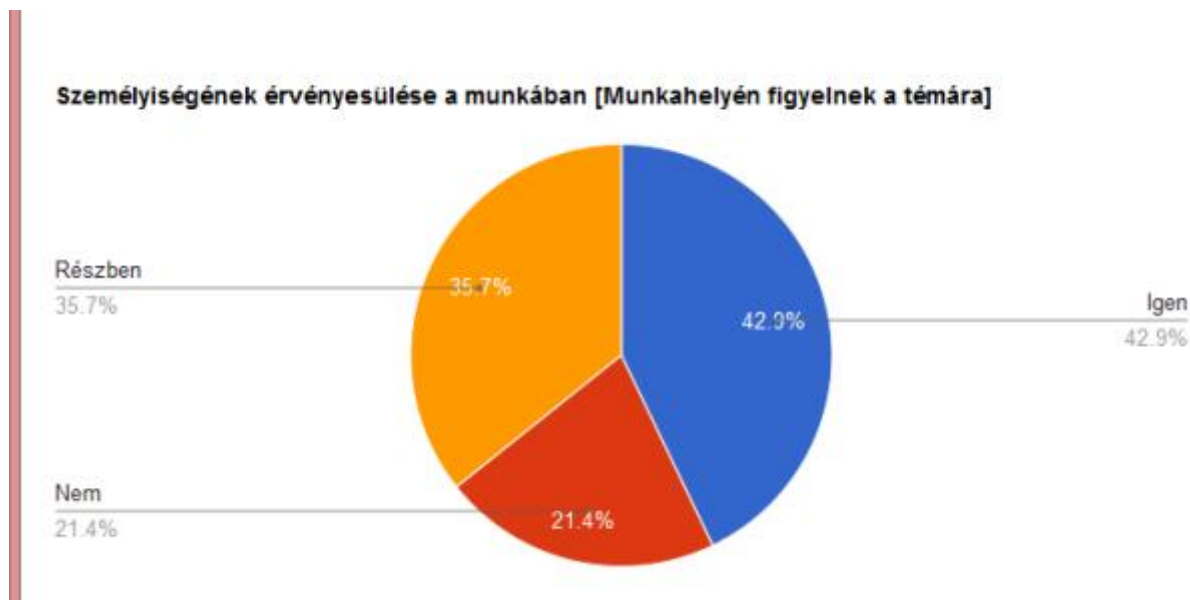
10. számú diagram

Az életcél kialakítására vonatkozó kérdésre a válaszok nagyon megosztottak. 23,1% szerint a munkahely támogatja, 38,5% azt a választ adta, hogy részben támogatja és 38,5% szerint nem támogatja. Ebből arra lehet következtetni, hogy a munkaadónak nem igazán fontos, hogy dolgozóinak kialakult életcélja legyen.



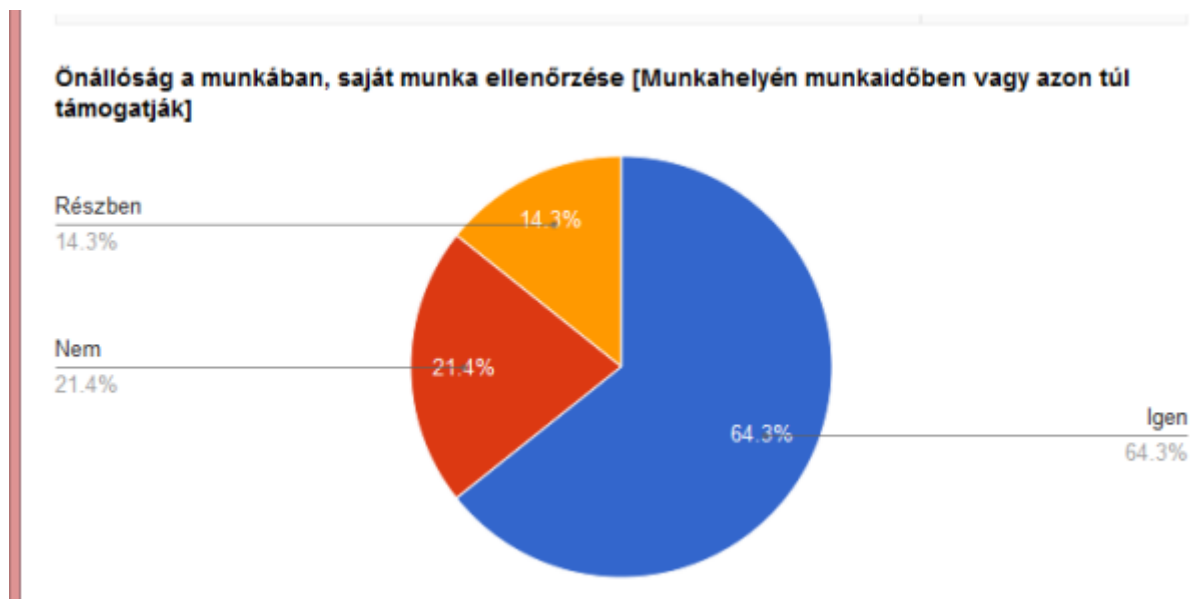
11. számú diagram

A személyiség érvényesülésére a munkavégzés során a válaszadók 42,9%-a szerint figyelnek a munkahelyen, 35,7% szerint részben és 21,4% szerint egyáltalán nem figyelnek. A munka minőségét befolyásolja, ha valaki a személyiségének megfelelő munkát végez.



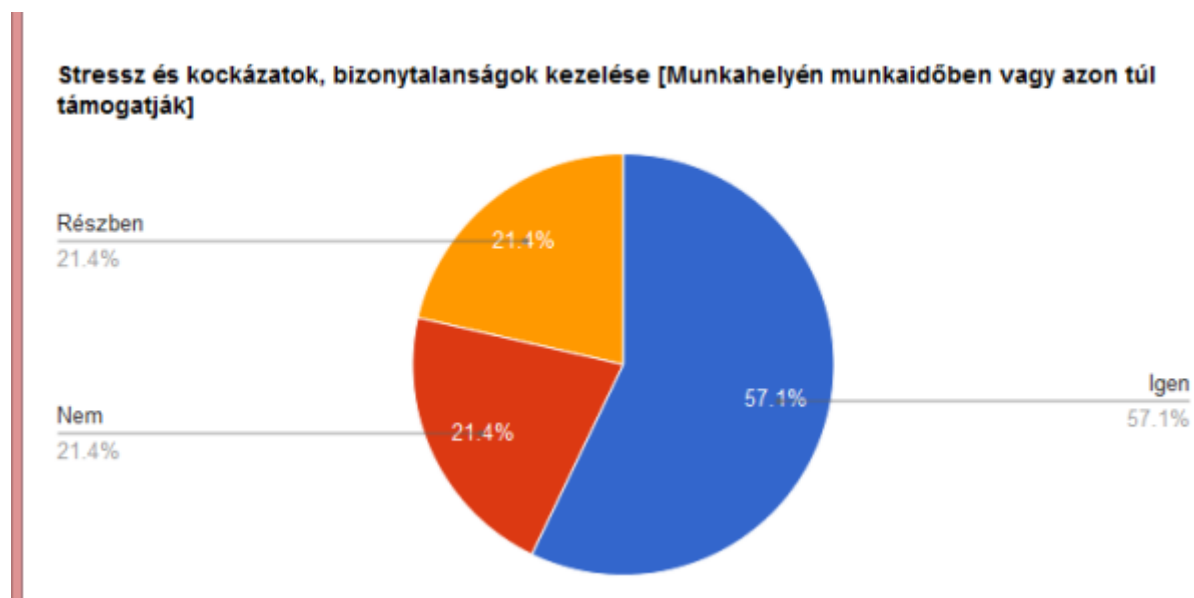
12. számú diagram

A megkérdezettek 64,3%-a szerint a munkahelyen támogatják az önállóságot a munkában, a saját munka ellenőrzését, 21,4% szerint azonban ezzel a munkahelyen nem foglalkoznak. Véleményem szerint ebben a szektorban minden munkában fontos az önállóság és ellenőrzés. A munkahelyen figyelnek a személyiség érvényesülésére a munkában 42,9% szerint és részben figyelnek 35,7% szerint.



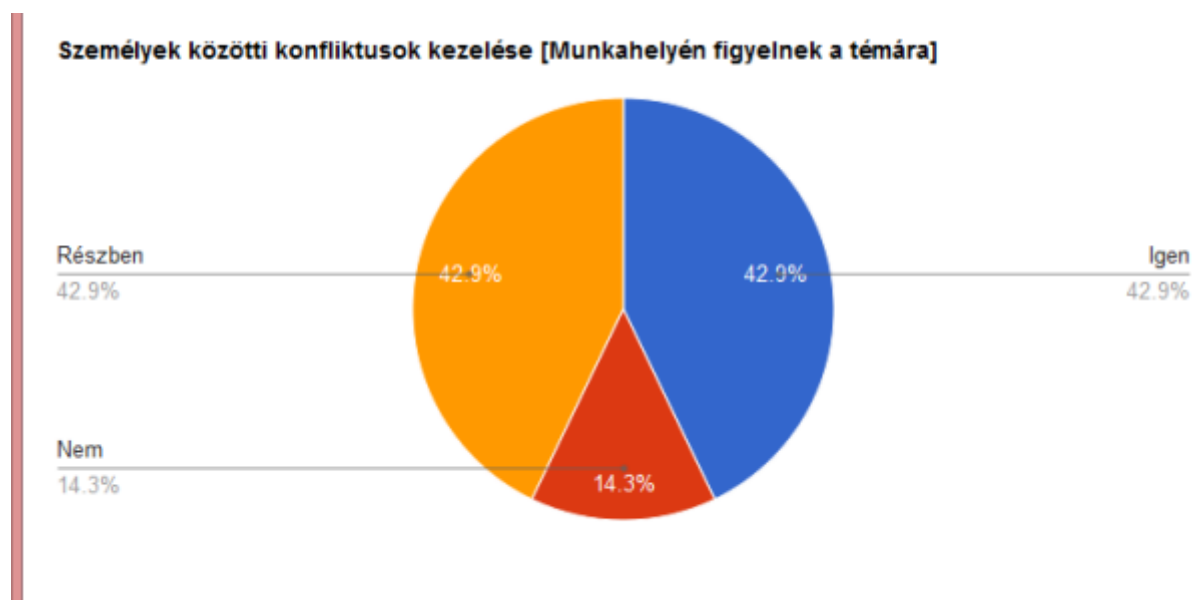
13. számú diagram

A stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelését a munkahelyen 57,1% szerint támogatják munkaidőben vagy azon kívül.



14. számú diagram

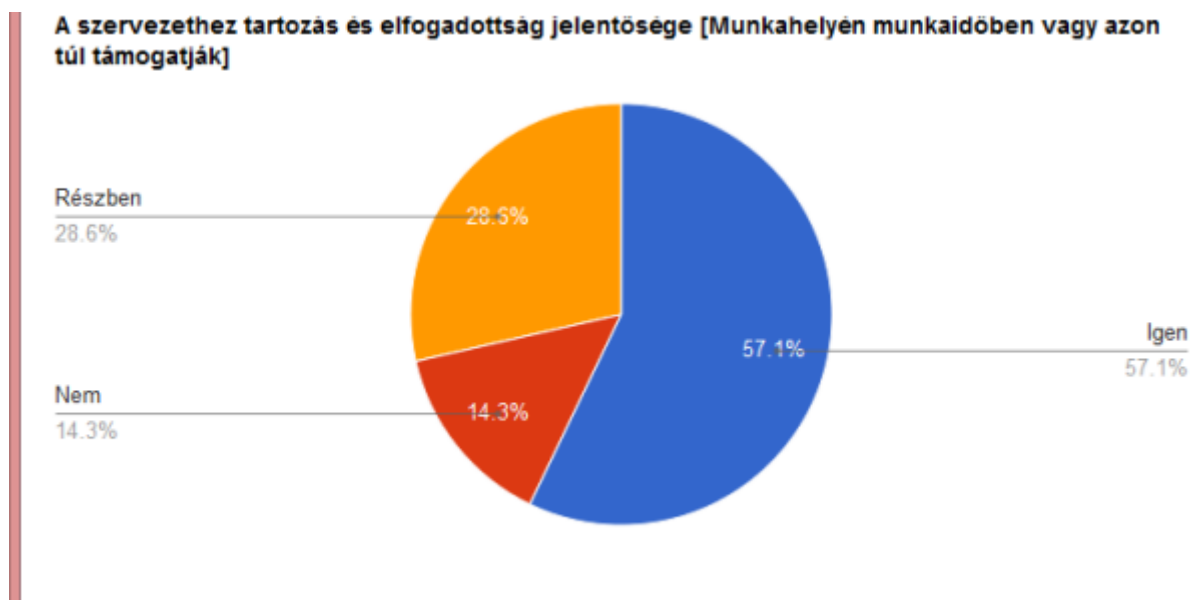
A megkérdezettek 78,6%-a tisztában van a személyes konfliktusok egészségre gyakorolt hatásával. A munkahelyeken 85,8%-uk szerint figyelnek részben vagy egészben erre a témára.



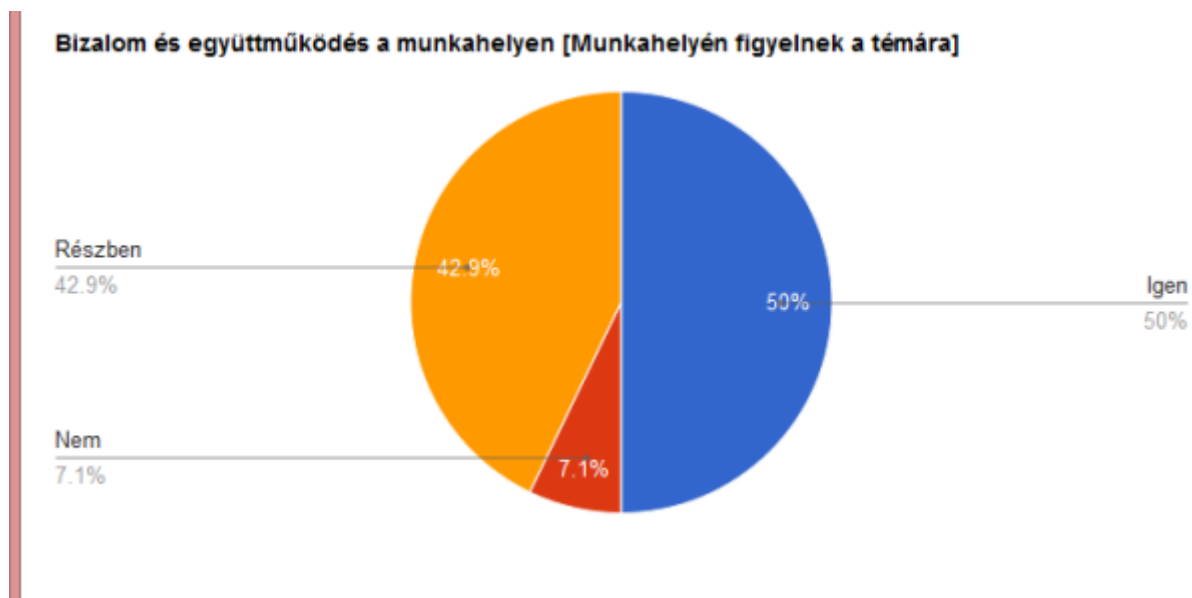
15. számú diagram

A munkavállalók 57,1%-a szerint a szervezethez tartozást, elfogadottságot a munkahely támogatja, 50%-uk szerint a bizalom és munkahelyi együttműködés, támogató kapcsolatok megléte is fontos a munkaadó számára.

Az itt elmondottakat az alábbi diagramok szemléltetik:

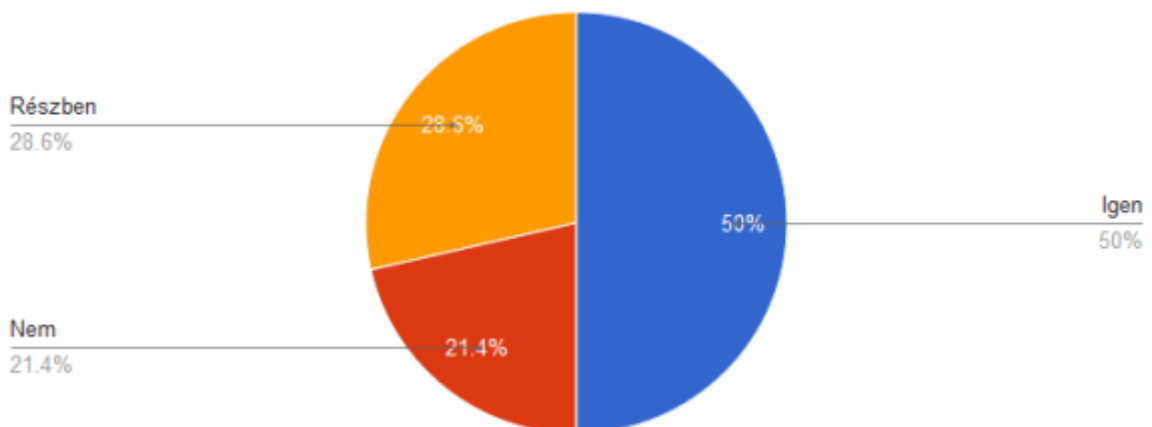


16. számú diagram



17. számú diagram

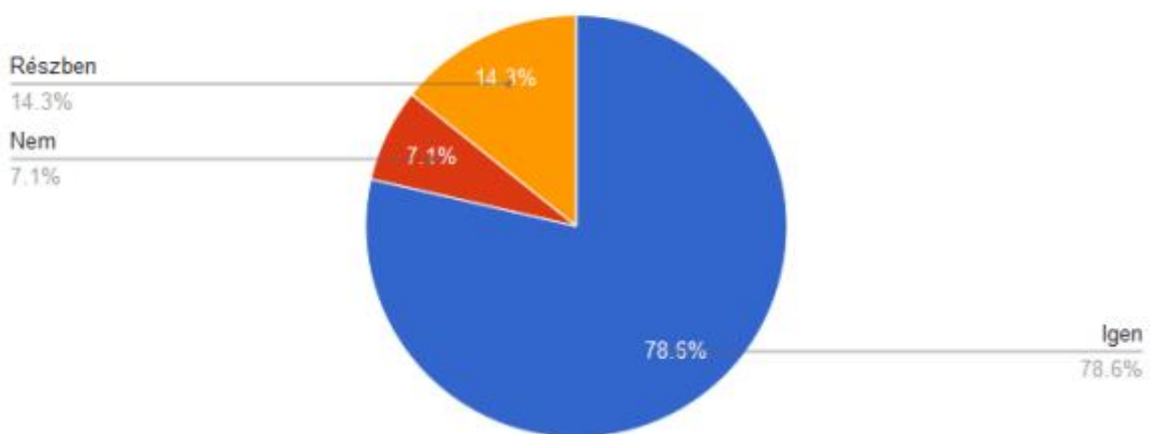
**Támogató munkahelyi kapcsolatok megléte [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



18. számú diagram

A cég sikeréhez való hozzájárulás minden munkavállaló számára fontos és ezt a munkahelyek is támogatják. A válaszadók 78,6%-a szerint a munkavállalónak és munkahelynek is egyaránt fontos, hogy társadalmilag hasznos tevékenységet folytassanak.

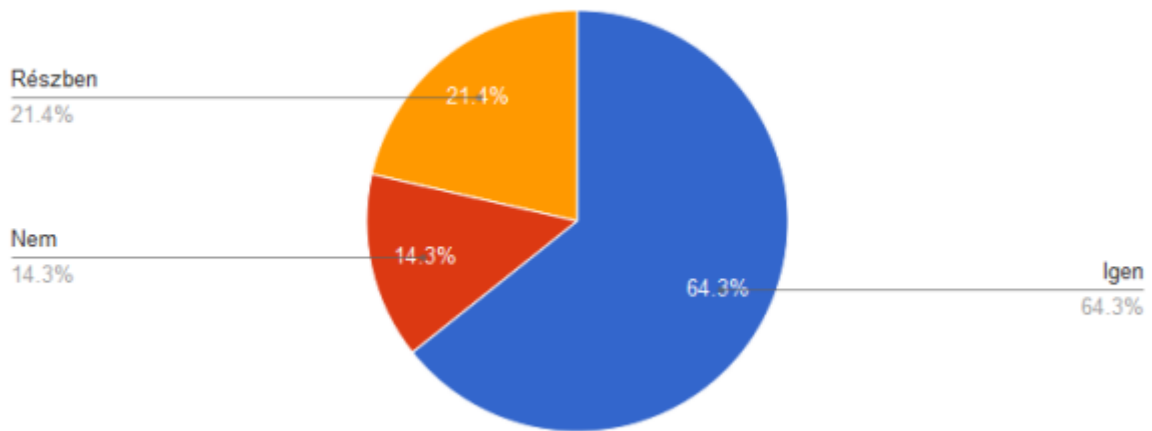
**A cég, ahol dolgozik, társadalmilag hasznos [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



19. számú diagram

A megkérdezettek 64,3%-a úgy ítéli meg, hogy a munkahelyen figyelnek a vezetőkiránti bizalom erősítésére. 14,3% azonban úgy látja, hogy ez nem lényeges szempont.

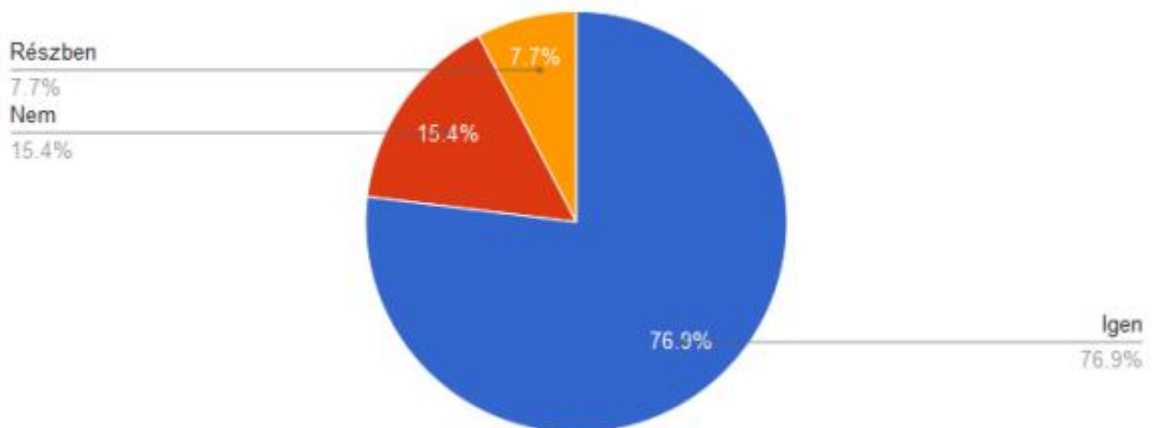
**A vezetők iránti bizalom erősítésének szerepe [Munkahelyén figyelnek a témára]**



20. számú diagram

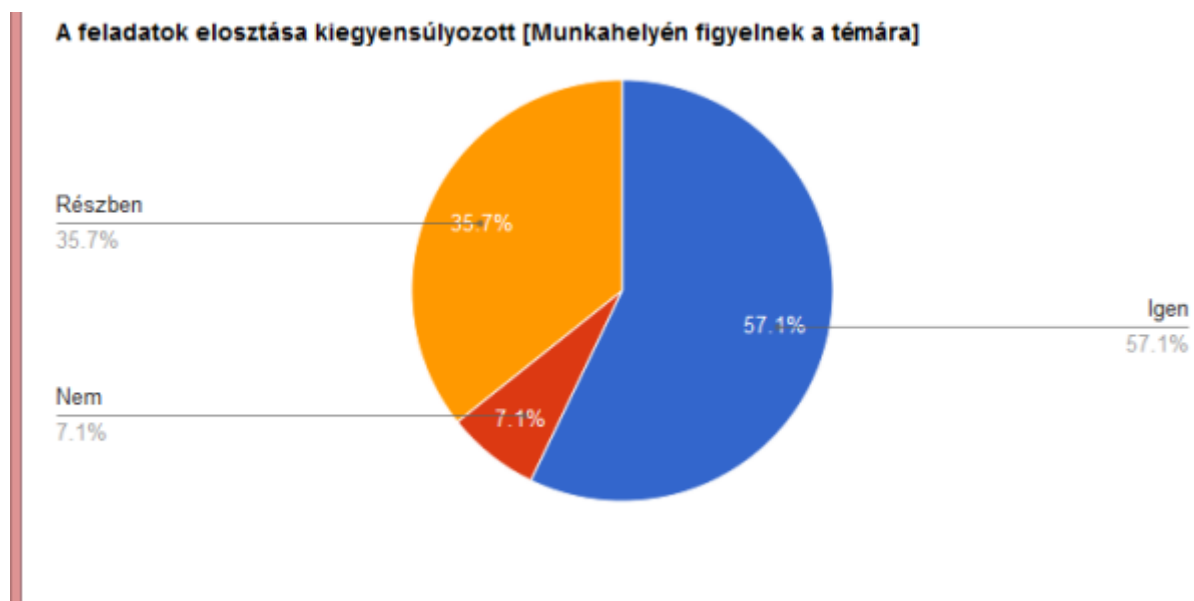
A válaszadók több mint  $\frac{3}{4}$ -ed része, 76,9%-a szerint nagyon fontos, hogy ahol dolgozik, reális legyen a vízió, küldetés és értékrend, 15,4% szerint ezt nem támogatják a munkahelyén.

**Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



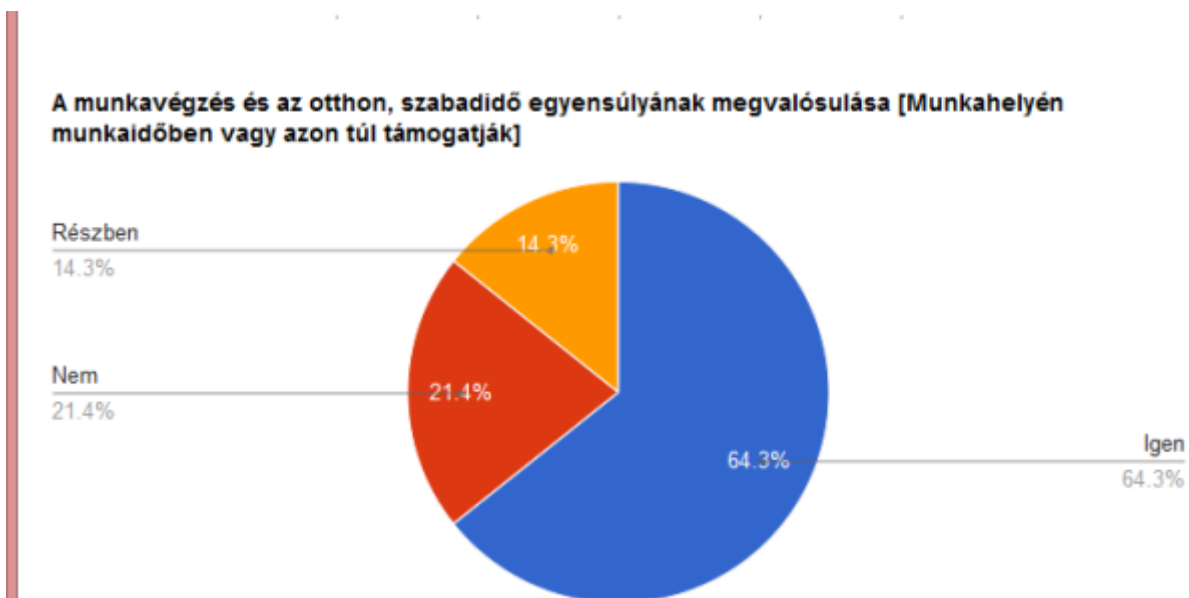
21. számú diagram

A megkérdezettek 57,1%-a szerint a munkaadó figyel a feladatok kiegyensúlyozott elosztására, míg 7,1%-a egyáltalán nem figyeli ezt, pedig a munkavállaló jó munkahelyi közérzetéhez ez nagyon is hozzá tartozik.



22. számú diagram

A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulására a megkérdezettek 64,3%-a szerint figyel a munkaadó.



23. számú diagram

A munkavállalónak nagyon fontos a létbiztonság, a megtakarítási képesség, a jó pénzügyi döntések meghozatala, mivel ez növeli biztonságérzetét, ezzel növelve létbiztonságát.

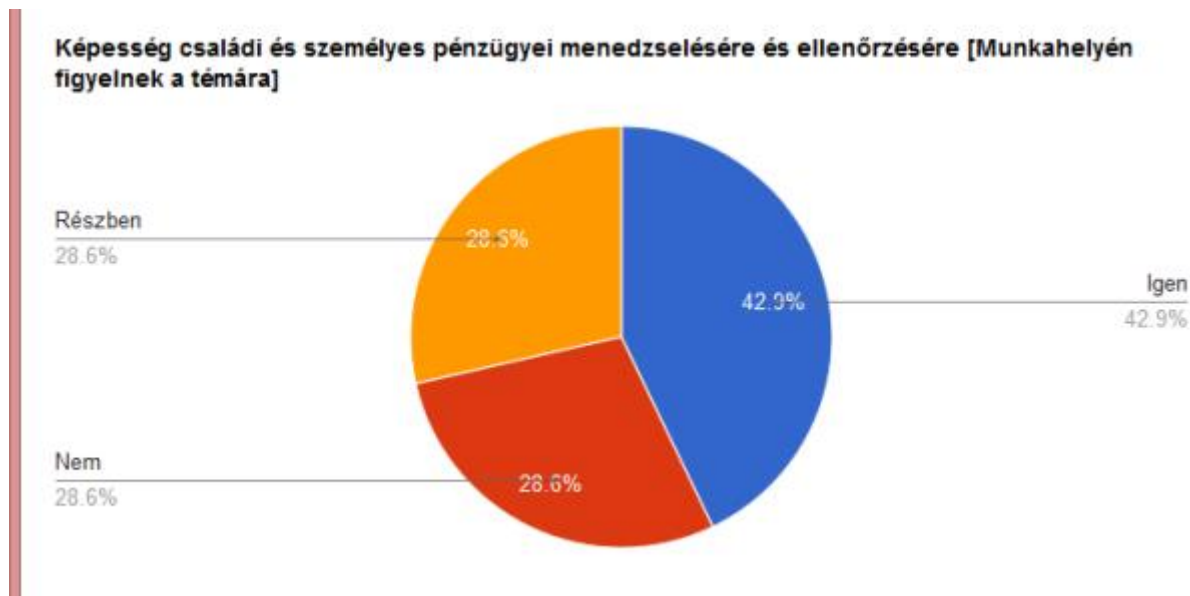
Ha ezek a kérdések rendben vannak, akkor a munkavégzés hatékonysága is jobb lesz.



A megtakarítási képességre vonatkozó válaszokat az alábbi diagramok szemléltetik:

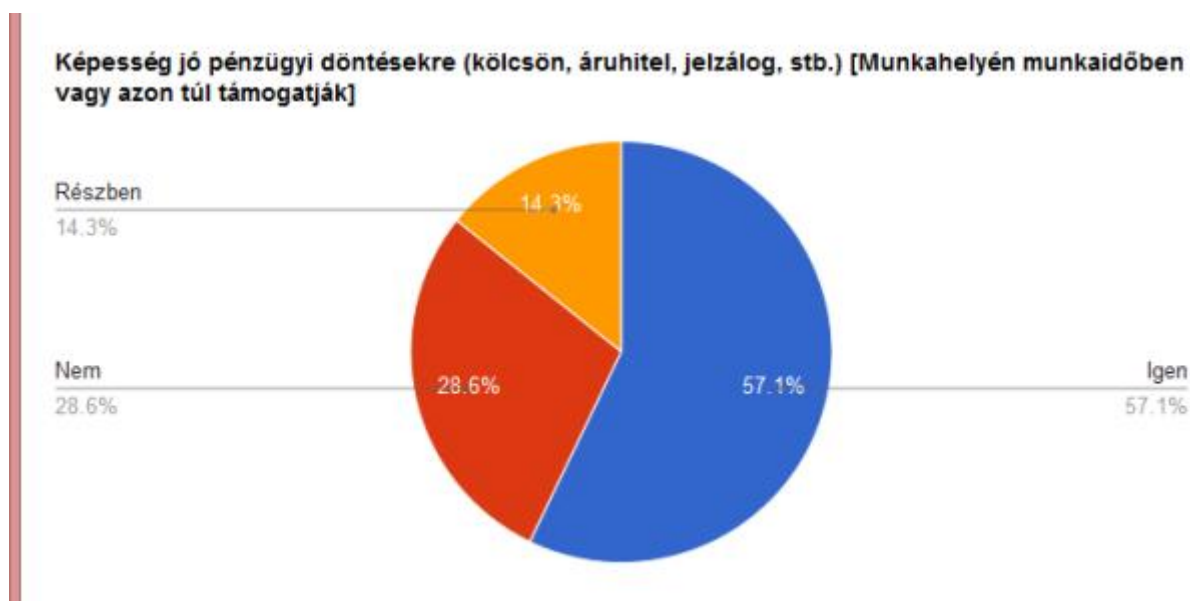
Arra, hogy mennyire képes a családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére a munkavállaló, már csak 42,9%-ban figyel a munkaadó.

Ezt az alábbi diagram mutatja:



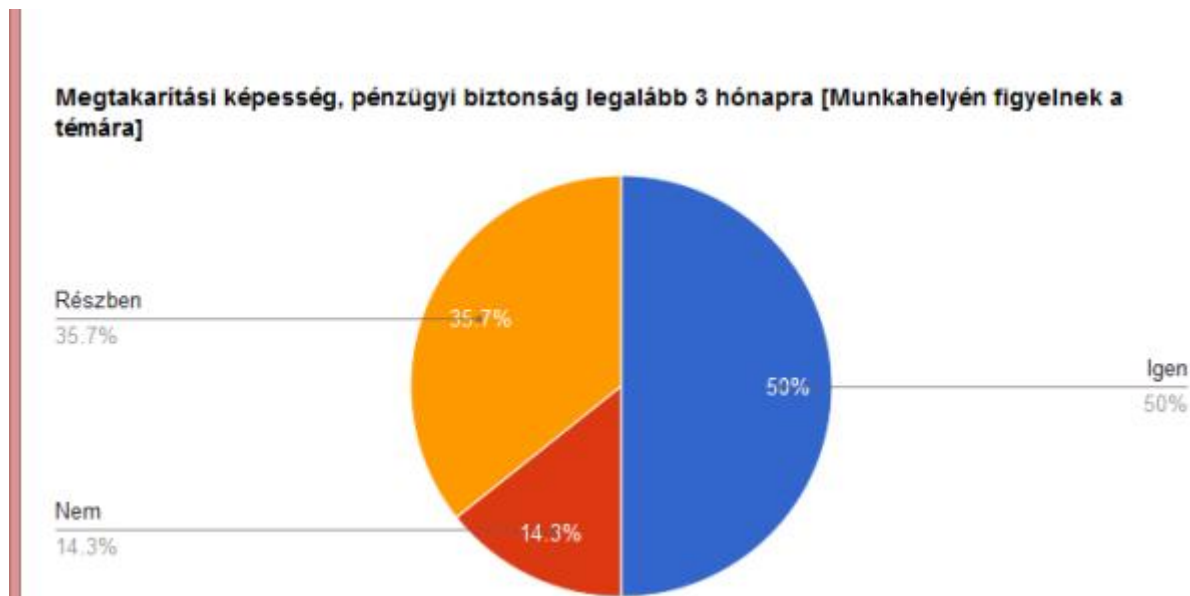
24. számú diagram

A válaszadók szerint 57,1%-a szerint a munkaadók támogatják a munkavállalók jó pénzügyi döntésekre vonatkozó képességét.



25. számú diagram

A munkavállalók megtakarítási képességének, pénzügyi biztonságának legalább 3 hónapos alakulását a munkaadók 50%-a figyeli, 35,7%-a részben, 14,3%-a pedig nem figyeli.



26. számú diagram

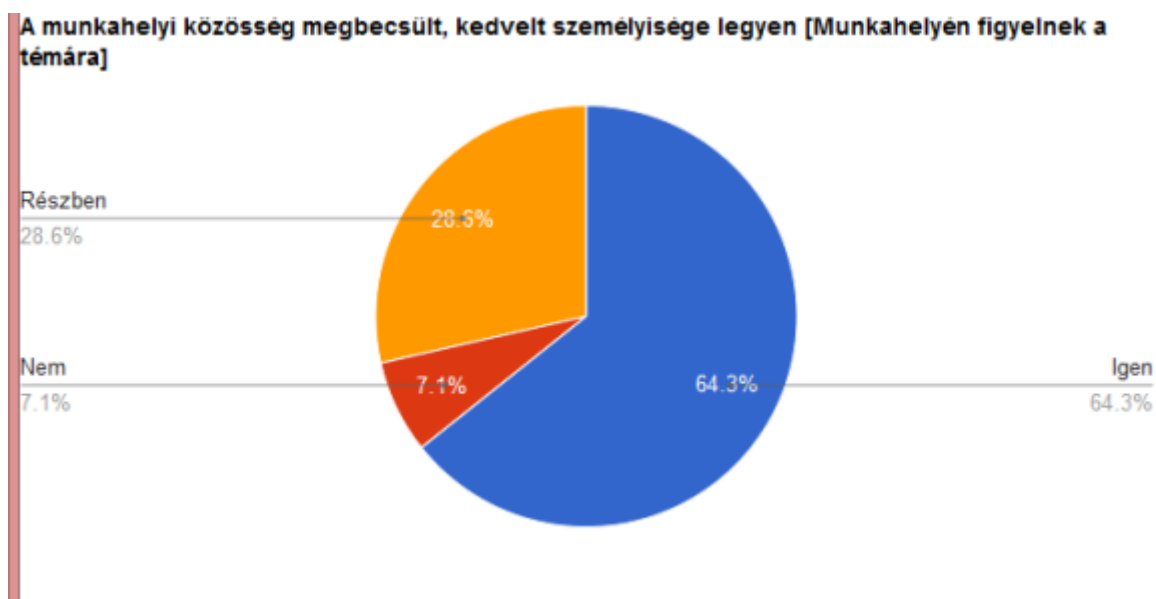
Arra, hogy a cég működése minden területen szabályos legyen 92,9% szerint figyelnek a témára, 7,1% szerint részben figyelnek a témára.

Azt, hogy a belső szabályozás megfelelően átlátható és érthető legyen a megkérdezettek 71,4%-a fontosnak, 28,6 %-a pedig részben fontosnak tartja.

A megkérdezettek 93%-a nagyon fontosnak tartja, hogy munkáját etikailag megfelelően végezheti és minden munkavállaló, vezető és tulajdonos részéről is nagyon fontosnak tartják az etikus munkavégzést.

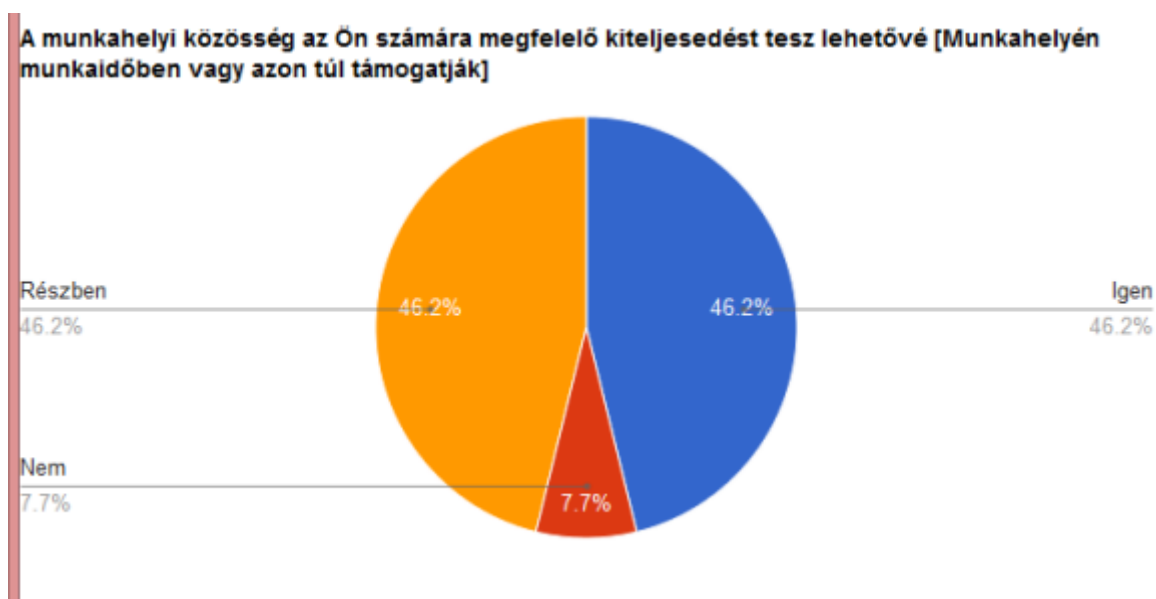
A megbecsült munkavállaló elégedett és teljesítménye, munkájának hatékonysága is jobb.

Erre vonatkozó kutatási eredményt az alábbi diagram szemlélteti:



27. számú diagram

A munkahelyek általában támogatják, hogy a munkavállaló számára a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést biztosítson. Ezt a témát azért is fontos támogatni, mert jelentősen befolyásolhatja a jó munkahelyi közérzet a munkavégzés minőségét.



28. számú diagram

**Az interjúk alapján a következő megállapításokat tesszük:**

A kutatásban részt vevő interjú alanyok alkalmazottak és vezetői munkakört betöltő 35-45 év közötti nők.

Az interjúk a következő kérdéscsoportokra fókuszálnak:

- a szektor egészségi kockázatait,

- a szektor szakmai kockázatai,
- a szektor munkahelyi kockázatai.

#### Egészségügyi kockázatok:

Az interjú alanyok szerint a vezetői feladatoknak, a napi kihívásoknak nem egyszerű megfelelni. Folyamatos készenlétet jelent és stressz helyzetet idéz elő a vezető kollégákkal, munkatársakkal és ügyfelekkel való napi kapcsolattartás, probléma megoldás.

Fertőzés veszélynek általában nincsenek kitéve. A banki és biztosítási ágazatban kétfévente menedzserszűrőre vesznek részt és évente kötelező a foglalkozás egészségügyi vizsgálat. A foglalkozás egészségügyi vizsgálat minden foglalkoztatónál kötelező, jogszabály írja elő. Ez a fogyasztóvédelem területén is évente kötelező. Egyéb szűrővizsgálatokat, védőoltásokat általában nem vesznek igénybe. Mindhárom vezetőnek nagyon fontos saját egészsége, mégis úgy gondolják, hogy az egészségügyi szolgáltatások igénybevétele nagyon időigényes, hosszú várakozási idők vannak és rutinszerűen történnek a vizsgálatok, ezért csak nagyon szükséges esetben veszik igénybe, ha nem kötelező.

#### Szakmai kockázatok:

A vizsgált ágazatokban általában kevés a női vezető, így a munkahelyi megfelelés is nehezebb, de mindegyik interjú alanyunk szakmailag elismert, egyedi kiválasztással került, több lépcsőben a jelenlegi munkakörébe. Ebből adódóan a napi munka nem okoz stressz forrást, de esetenként előfordul pl. a 2008-as válság idején nagyon rossz volt a bankok megítélése az ügyfelek körében, amely a munka során érvényesült és ez még ma is előjön időnként.

A megkérdezettek nem érzik a társadalmi megbecsülés hiányát, mivel a betöltött pozíciók társadalmi szempontból is fontosak. A munkájuk során nem érznek kiszolgáltatottságot. Önálló döntéshelyzetekben elfogadják a döntéseiket a felsőbb vezetők és beosztottaik egyaránt.

A gyakori jogszabályváltozások miatt gyakran vesznek részt továbbképzéseken, lehetőség van önképzésre. A bank és biztosítás ágazatban ezen felül időszakonként, munkaköri csoportonként különböző tréningeket tartanak. Van vezetői, önismereti, értékesítési, stb. tréning, melyek célja a munkatársak határozottságának növelése. Az egyik, munkájára nagyon igényes, magas beosztásban dolgozó interjú alany pszichológushoz jár, hogy még könnyebben tudja kezelni a mindennapi feszültségeket.

#### Munkahelyi kockázatok:

A kollégákkal való együtt dolgozás nem okoz stresszt, a tulajdonos felé a megfelelés már inkább, van, amikor nehezen teljesíthető. Erről mindhárman egyformán nyilatkoztak.

A túlmunka esetenként előfordul, de ez általában tervezhető, rendkívüli esetekben lehetőség van otthonról is dolgozni, mert a technikai feltételek adottak. Ha szükség van túlmunkára, azt később szabadidőben megkapják. Általában nem fizetnek túlóra díjat. A javadalmazásukkal mindhárom interjú alany meg van elégedve. A banki szférában minden évben van teljesítményértékelés, melynek keretében készül önértékelés és vezetői személyes elbeszélgetés. Mindhárom interjú alany tapasztalt vezető, munkájuk során nem jellemző a stressz források növekedése, tudják kezelni a tisztázatlan helyzeteket. Az ember-pálya megfelelés nem okoz problémát, hiszen a kiválasztás pályázat útján

történik és csak olyan munkatársat alkalmaznak, aki megfelelő képességekkel és képzettséggel rendelkezik.

Munkatársak motiválására anyagi eszköz nem áll rendelkezésre, de a „dicsérettel fegyelmez” módszert alkalmazzák két munkahelyen is. Rávezeti a kollégát, hogy hol hibázott és legközelebb ne történjen meg.

A banki szférában a lojalitással nincs probléma, a motiválatlanság pedig elképzelhetetlen. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy elégedettek a munkájukkal, elismerik és megbecsülik a vezetők a beosztottak munkáját. Karrier sávok vannak és mindenki megtalálja, a lehetőségét, a vezető figyeli a munkatársakat és szükség esetén átcsoportosít. Ez a fogyasztóvédelmi területen nem érvényesül olyan szinten, mint a banki szférában. Kevés ember dolgozik egy területen, ezért összetartanak a munka minőségi teljesítése érdekében. A helyettesítést mindenütt megszervezik, kiépítették a helyettesítési rendszert. Nem szokott gondot okozni a szabadságolás, hiszen erre készülnek. A váratlan helyzeteket is megoldják átcsoportosítással, otthoni munkavégzéssel.

A külső és belső kapcsolattartás egyik vezető beosztásban lévő interjú alanyak sem okoz problémát, mivel végi járták a szakmai fokozatokat és ismerik a feladataikat.

A jogszabályi változások megszokottak, ez már nem okoz nehézséget, mivel a kutatott területeken fontos a napi jogszabályismeret. A szokásjog nem érvényesül, a változásokat azonnal oktatják, konferenciákat tartanak, sürgős esetekben telefonos konferenciákat alkalmaznak.

Az aktuálpolitikával nem foglalkoznak a munkahelyen, ezért nem nehéz távol tartani. A munkatársak szociális kompetencia szintjét mindhárom interjú alany jónak tartja. Magánéleti problémáikat a munkatársak megbeszélik zárt körben, segítik egymást tanácsokkal, de ez nem olyan szintű, hogy kihatna a munkavégzés minőségére. Elengedhetetlen, hogy hozzák a teljesítményt.

### **Kutatási összefoglaló a bankok, biztosító társaságok és fogyasztóvédelem területén.**

Az emberek életminőségét a munkahelyi jól-lét nagymértékben befolyásolja, hiszen a munkahelyen eltöltött idő, megélt élmények jelentős hatást gyakorolhatnak az egyén egészségügyi, mentális és fizikai állapotára.

A kutatás célja az volt, hogy reális képet alkothassunk a munkahelyi jól-lét kérdéseiről a bankok, biztosító társaságok és fogyasztóvédelem területén. A kutatást Székesfehérvár és Budapest városokban működő munkaadóknál végeztük.

A kutatásban résztvevők számára az egészséges életmód egyaránt fontos és tesznek is érte, igaz a munkahelyek általában csak munkaidőn túl támogatják.

A munkabiztonság és munkaegészségügy mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára fontos. A cég sikeréhez való hozzájárulás, a társadalmi elismertség, a vezetők iránti bizalom kiemelt szerepet tölt be. A megtakarítási képességgel kapcsolatosan az derült ki, hogy az egyén számára meghatározó, míg a munkaadó kevésbé törődik ezzel.

A válaszadók nagyon lényegesnek tartják, hogy a munkaadójuk legális és szabályszerű legyen minden területen, a belső szabályok érvényesüljenek és etikusan végezze a munkáját minden érintett.

A válaszadók több mint 90%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyen figyelnek arra és támogatják, hogy a munkahelyi közösség megbecsült személye legyen és a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést nyújtson számára.

## **NAV, kormányablak, könyvelési szolgáltatások területén dolgozók munkahelyi jól-létéről.**

*Szerzők: Folmegné Czirák Julianna, Folmeg Márta*

### **A kutatással kapcsolatos hipotézisünk és észrevételeink:**

Azt feltételeztük, hogy a munkahelyi jól-lét és stressztényezők ebben a szektorban nagyon különbözően alakulnak, hiszen más munkakörülmények vannak a NAV-nál, kormányablaknál és a könyvelési szolgáltatóknál. A NAV egy hatóság, államigazgatási szerv, a kormányablak önkormányzati, államhatalmi szerv, a könyvelési szolgáltatók pedig magánvállalkozások.

E három munkaterületen azonban szoros együttműködésben dolgoznak a munkavállalók, de szerepük nagyon eltérő.

Ennek következtében a munkahelyi jól-lét, stressztényezők kérdésének megítélésében is jelentős véleménykülönbségek voltak.

### **Kutatás módszerei:**

A szektorális jól-lét szolgáltatások empirikus kutatását az alábbi módszerekkel végeztük:

- interjú, lehetőség szerint a vezetőkkel, elfoglaltságuk esetén a kijelölt munkatárssal,
- kérdőív az alkalmazottak körében, ugyanazon zárt kérdések feltételével,

Az interjúk strukturált kérdések alapján történtek, amelyek három téma köré csoportosultak. A következő kérdéscsoportokat jártuk körbe:

- az egészségi kockázatokat,
- a szakmai kockázatokat,
- a munkahelyi kockázatokat.

A kutatás során kitöltött papíralapú kérdőíveket berögzítettünk az elektronikus kezelhetőség érdekében. Szerencsés esetben a válaszadók már eleve elektronikusan küldték el a kitöltött kérdőívet, mely jelentősen megkönnyítette munkánkat.

A kérdőívek feldolgozását, a kutatás eredményeinek bemutatását kördiagramok segítségével szemléltetjük.

### **Kutatás körülményei, módszerei:**

Kutatás helyszínei Székesfehérvár területén és a Fejér megyében szolgáltatást nyújtók székhelyei, telephelyei. Az első megkeresés minden esetben a mintába kijelölt szervezet vezetőjével való telefonos egyeztetéssel kezdődött. A kutatási engedély alapján következett további egyeztetés a mintában résztvevőkkel a ráérésük időpontjáról. Előfordult, hogy nem a felső vezető, hanem az általa kijelölt

vezető munkatársa adott interjút. Az egyik kiválasztott interjú alany vállalta a kutatásban való részvételt, de a felettes hatóságától erre nem kapott engedélyt, így új lehetőséget kellett keresni. Szinte minden esetben elvárták, hogy előzetesen email-ben küldjük meg a kérdéseket, amely ezután további egyeztetéseket követelt. Volt olyan eset, hogy csak részben töltötték ki a kérdőívet, mert hosszúnak vagy nehezen értelmezhetőnek találták. Leglényegesebb tapasztalatunk, hogy általában nem szeretnek az intézmények részt venni ilyen kutatásban és nagy a bizalmatlanság részükről. Nagyon meghatározta a kutatás eredményességét, gördülékeny lebonyolítását a résztvevők intelligencia szintje.

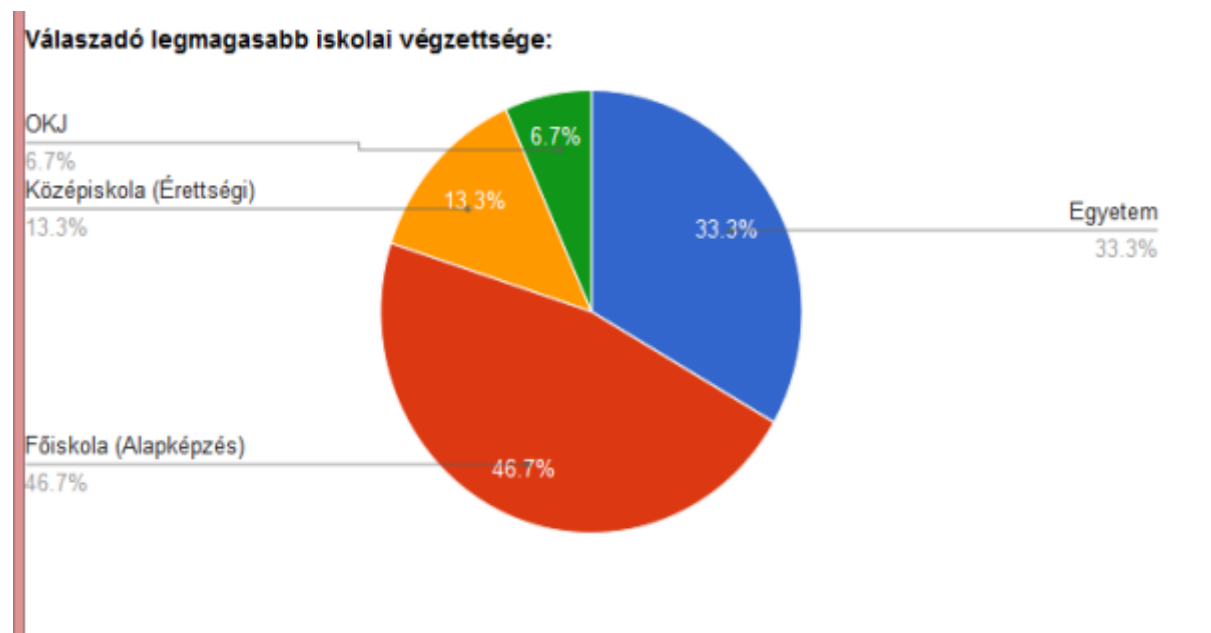
#### **Mintavétel nagysága:**

- 3 db interjú
- 15 db kérdőív (egy részük papír alapon, melyet még fel kellett dolgozni, más részük elektronikus úton)

#### **Munkahelyi jól-lét kutatás eredményei a NAV, kormányhivatal, könyvelési szolgáltatások szektorban**

A kutatásban részt vevő válaszadók átlag életkora 36,27 év. A mintában részt vevők közül 20% férfi és 80% nő volt. A kérdőívet kitöltők 86,7%-a alkalmazott, 6,7% vezető és 6,7% tulajdonos. A munkahelyen eltöltött idő átlagosan 9,13 év. A szakképzettségének megfelelő munkakört tölt be a válaszadók 93,3%-a.

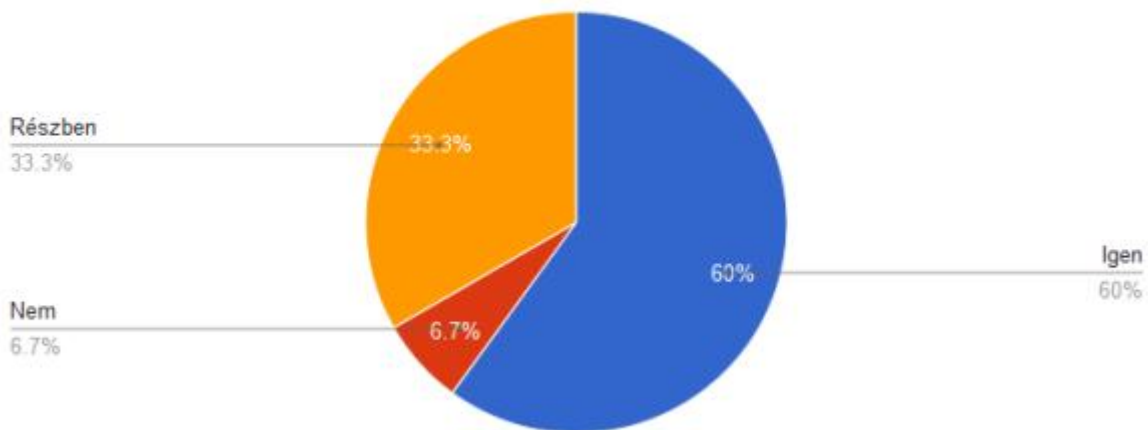
Az iskolai végzettség szerinti megoszlást az alábbi diagram mutatja.



1. számú diagram

A kutatás elsősorban a munkavállalók egészségére, stressz tényezőire és munkahelyi körülményeire fókuszál.

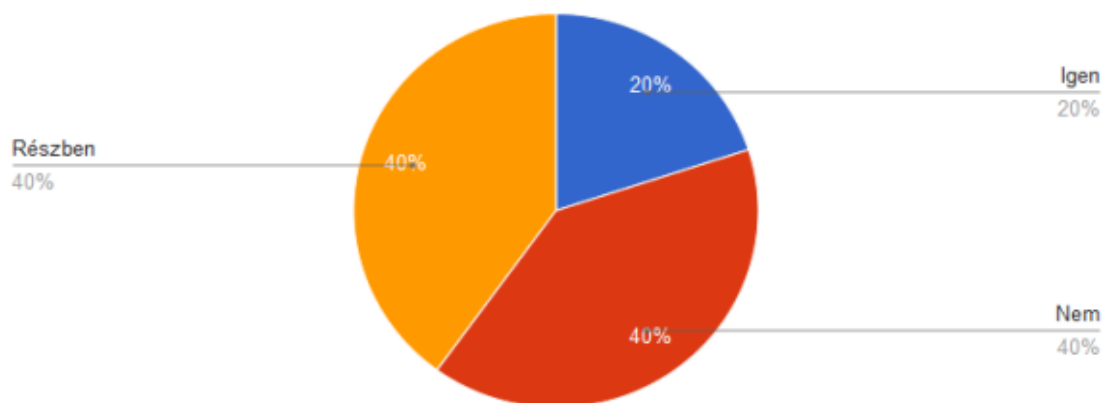
**Egészségi állapotának ismerete [Munkahelyén figyelnek a témára]**



2. számú diagram

A kutatásban részt vevők 60%-a szerint a munkahelyeken figyelnek a dolgozók egészségi állapotára, 33,3% szerint részben figyelnek és csak 6,7% nyilatkozott úgy, hogy nem figyelnek. A munkavállalók 92,9%-a ismeri vagy részben ismeri a téma egészségügyi kérdéseit.

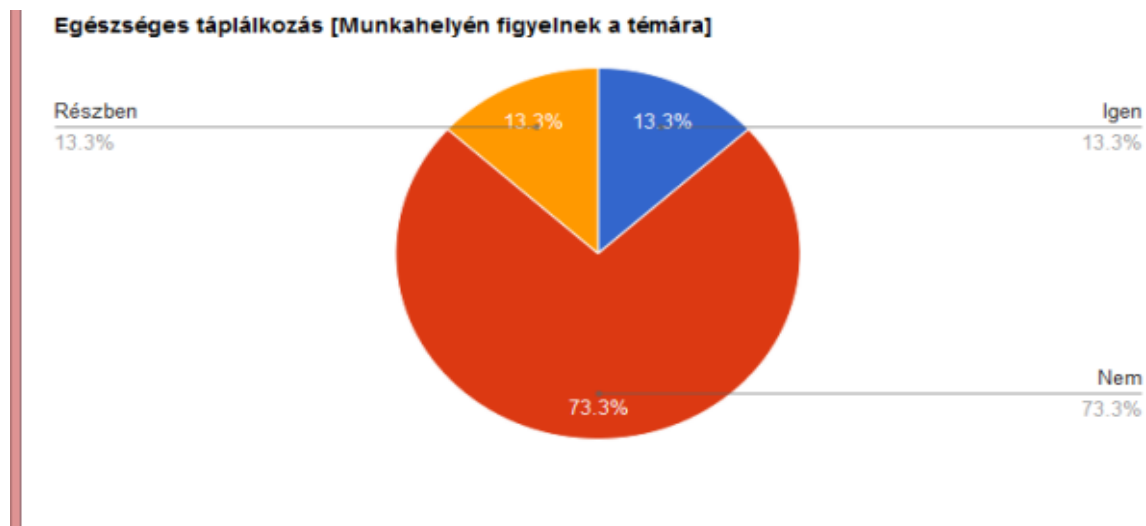
**Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



3. számú diagram



A testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés a munkahelyeken 40% szerint nem támogatott és ugyancsak 40% szerint csak részben támogatott. A munkavállalók 93,3%-a végez valamilyen testedzést, rendszeres mozgást.



4. számú diagram

A válaszadók 73,3%-a szerint figyelnek a munkahelyen a dolgozók egészséges táplálkozására. Nem figyel a munkahely erre a témára 13,3% szerint. a válaszadók 93,3%-a ismeri a téma egészségügyi kérdéseit részben vagy egészben és részben vagy egészben, de mindenki tesz érte valamit.



5. számú diagram

A szervezett sportot, mozgást a munkahely 46,7% szerint nem támogatja, 26,7% szerint részben támogatja. ugyanilyen arányban válaszolták, hogy az intézmény nem figyel erre. A megkérdezettek 53,3%-a ismeri az egészségügyi vonatkozásokat és tesz is valamit ezen a területen.



6. számú diagram

A munkabiztonság a válaszadók 86,7%-a szerint nagyon fontos a munkahely számára és figyel is rá. 66,7% szerint a munkahely támogatja, 33,3%-a pedig részben támogatja a munkabiztonság szerepét. Nemleges válasz nem volt. A munkavállalók is ismerik a téma egészségügyi kérdéseit.



7. számú diagram

A munkaegészségügy szintén nagyon fontos, a válaszadók 93,3%-a nyilatkozta, hogy a munkahely figyel rá és csak 6,7% szerint nem figyelnek erre a fontos témára.

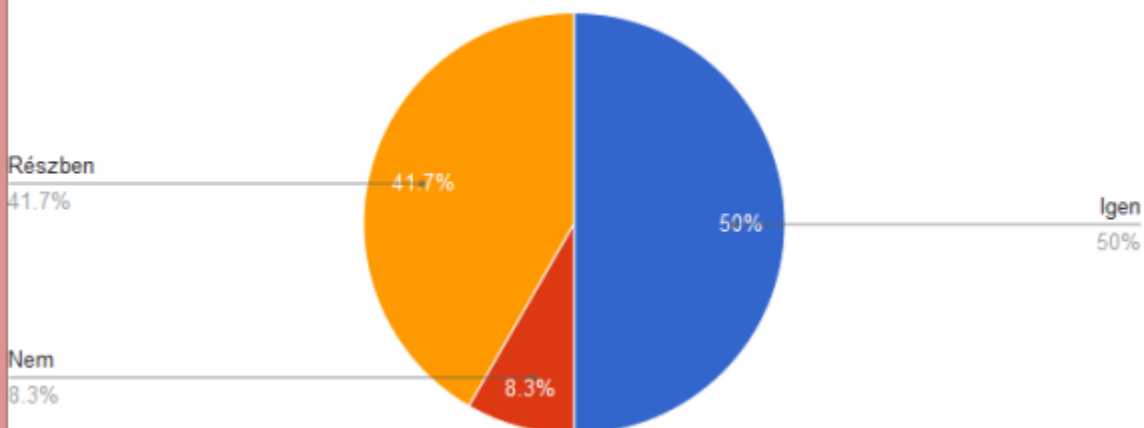
A munkahely támogatja ezt a témát 66,7% szerint, részben támogatja 26,7% szerint, nem támogatja 6,7% szerint. Valószínűleg ugyanazok a válaszadók mondták, hogy a cég nem figyel a munkaegészségügyre. A kutatásban részt vevők 73,3%-a tesz is valamit az egészségéért az adott területen.



8. számú diagram

Az aktív gondolkodás általában fontos a munkahely és a munkavállalók számára is. A megkérdezettek 93,3%-a szerint a munkahelyen figyelnek erre a témára.

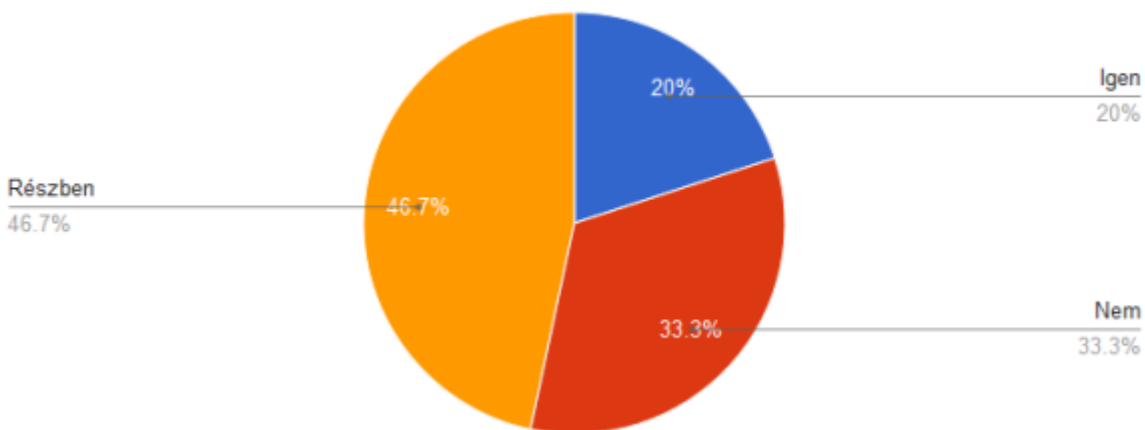
**Érdekes és képességeit igénylő munka szerepe [Munkahelyén figyelnek a témára]**



9. számú diagram

A válaszadók 50%-a nyilatkozott úgy, hogy számára fontos az érdekes és képességeit igénylő munka. 41,7%-a mondta, hogy a munkahely részben figyel erre a témára. A munkahelyen ezt 63,6% szerint támogatják, 41,7% szerint részben támogatják és 27,3% szerint nem támogatják.

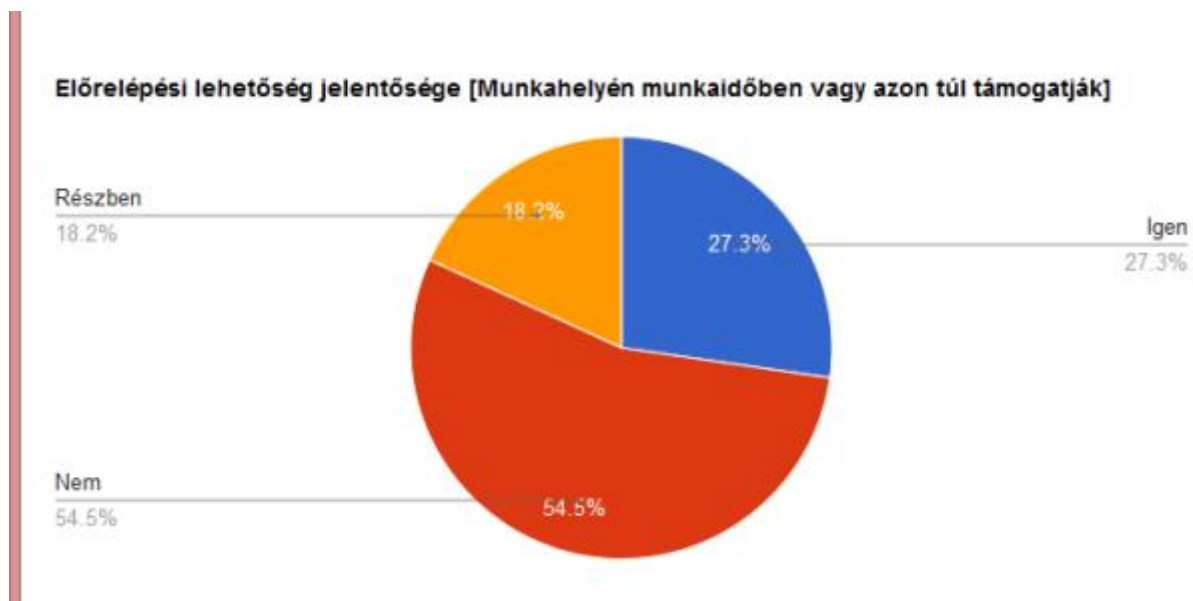
**Új dolgok kipróbálásának jelentősége [Munkahelyén figyelnek a témára]**



10. számú diagram

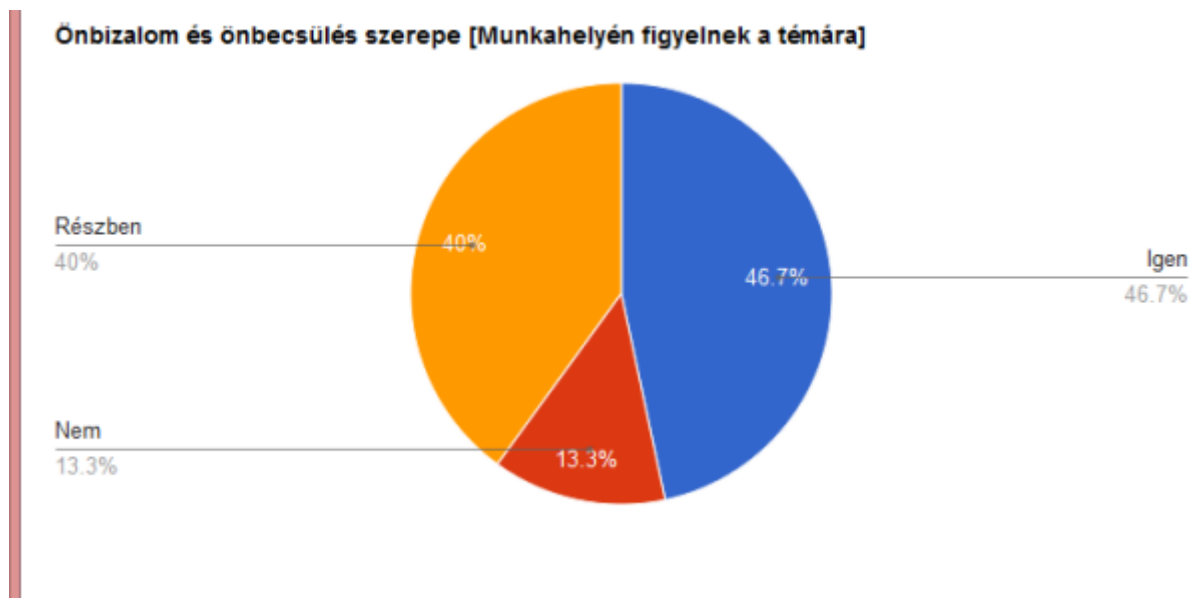
Új dolgok kipróbálásának jelentőségére a megkérdezettek 20%-a szerint figyelnek a munkahelyén, 46,7%-a szerint részben figyelnek és 33,3% szerint nem figyelnek. Ez véleményem szerint elég rossz

arány, de az is igaz, hogy ebben a szférában nagyon szabályozott a munkavégzés, sok kötelező előírás van.



11. számú diagram

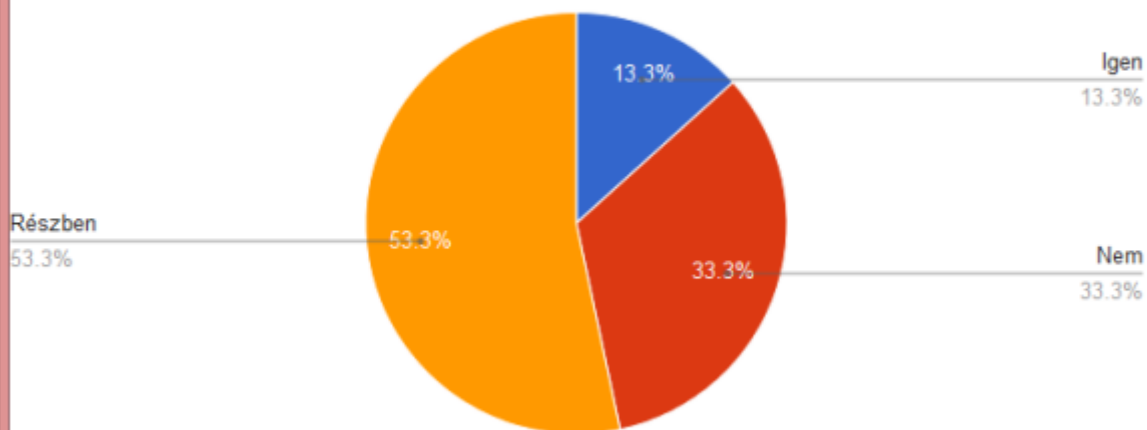
A kutatásban résztvevők 27,3 %-a szerint támogatják és 54,5%-ának a munkahelyén nem támogatják a dolgozó előrelépési lehetőségét. 33,3% szerint figyelnek az előrelépési lehetőségre, 26,7% szerint részben figyelnek.



12. számú diagram

A munkavállalók egészséges önbizalmára a megkérdezettek 46,7%-a szerint figyelnek a munkahelyén, 40%-ának részben figyelnek. A válaszadók 86,7%-a szerint a munkahely támogatja ezt a témát.

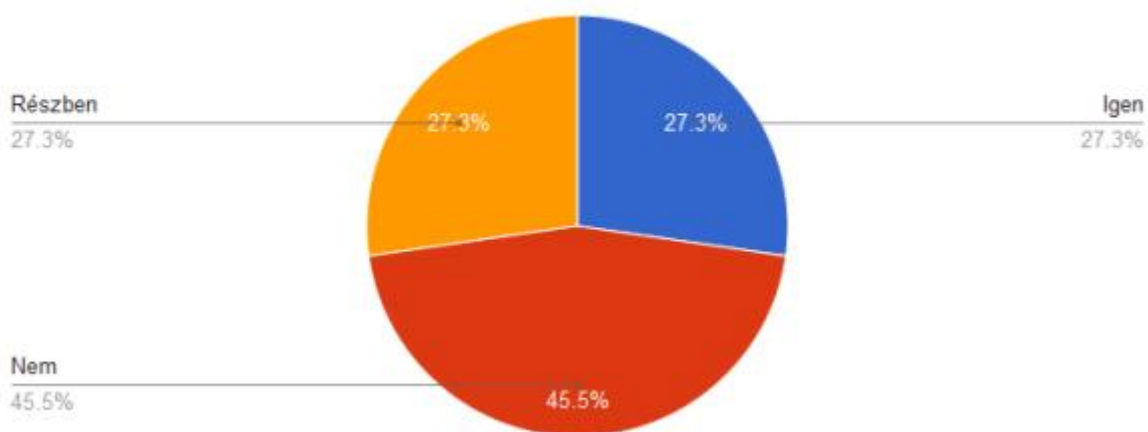
**Életcél kialakításának támogatása [Munkahelyén figyelnek a témára]**



13. számú diagram

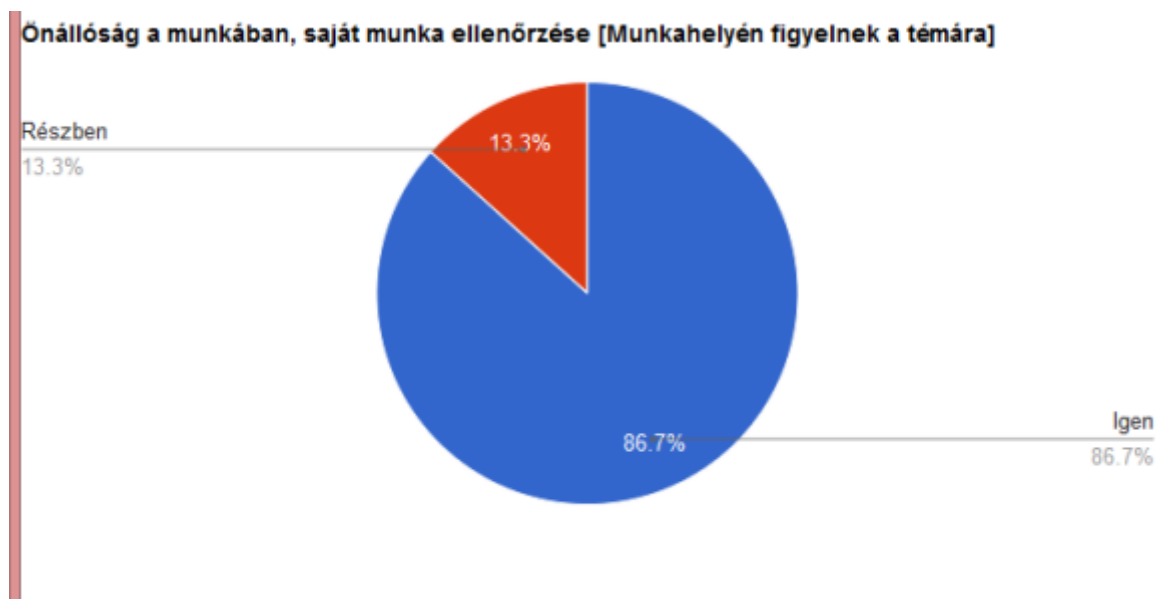
Meglepő, hogy a válaszadók 13,3%-a szerint figyelnek az életcél kialakítására ebben a szférában, hiszen államigazgatási és államhatalmi szervekről van szó. 53,3% mondta, hogy részben figyelnek a munkahelyén erre a témára és 33,3% szerint nem figyelnek. A válaszadók 53,3%-a szerint a munkahelyén nem támogatják ezt a témát.

**Személyiségének érvényesülése a munkában [Munkahelyén figyelnek a témára]**



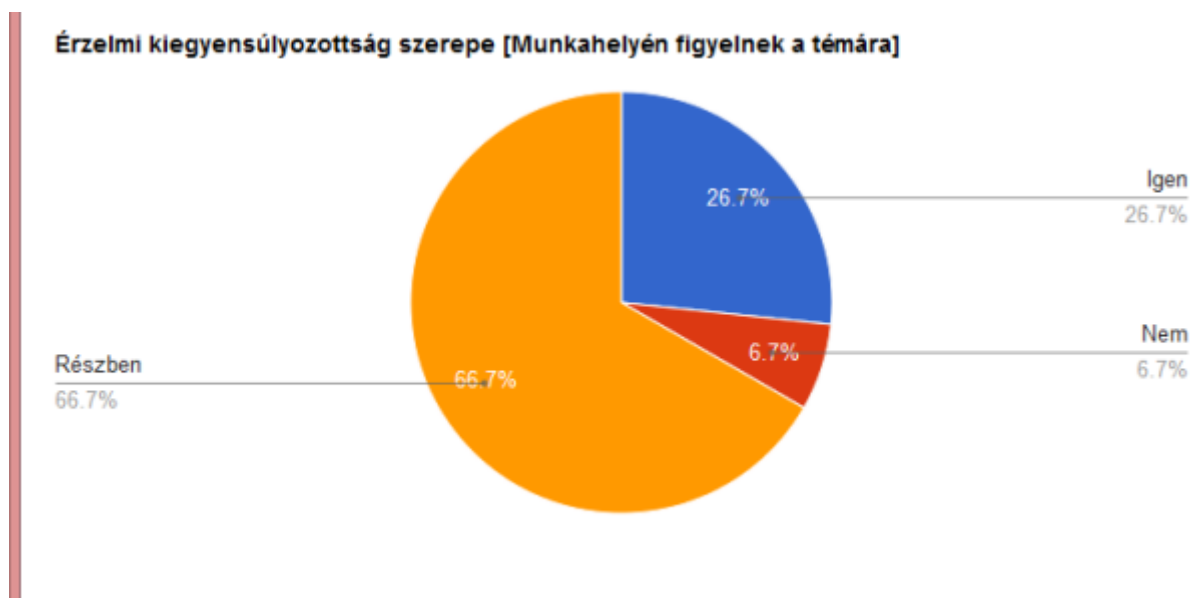
14. számú diagram

A kutatásban részt vevők 27,1%-a szerint a munkahelyén figyelnek a személyiségének érvényesülésére a munkában, 45,5% viszont úgy érzi, hogy nem figyelnek erre.



15. számú diagram

A munkahelyi önállóságra 86,7% szerint figyelnek a munkahelyén, 13,3% szerint részben figyelnek. Nemleges válasz nem volt. A válaszadók 60%-a szerint a munkahely ezt támogatja, 40% szerint részben támogatja. Ezek az arányok visszatükrözik az ebben a szférában felállított szakmai és munkaköri követelmények érvényesülését.



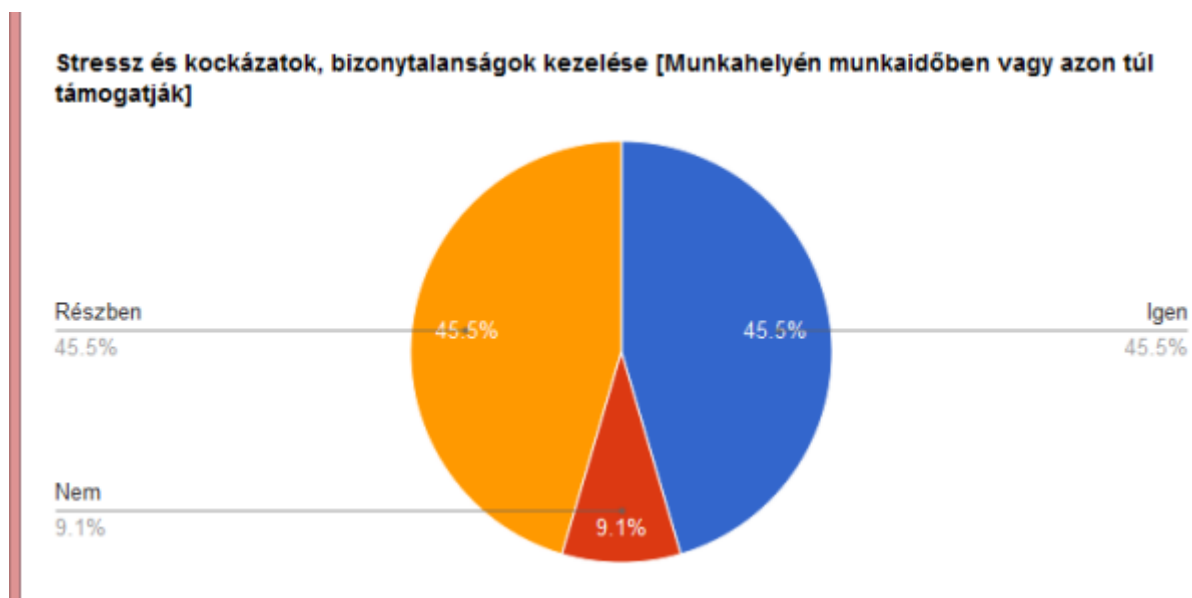
16. számú diagram

Az érzelmi kiegyensúlyozottság szerepére 26,7% szerint figyelnek a munkahelyén és 66,7% szerint részben figyelnek. Nemleges választ 6,7% adott. A válaszadók 90,9%-a ismeri a téma egészségügyi kérdéseit.



17. számú diagram

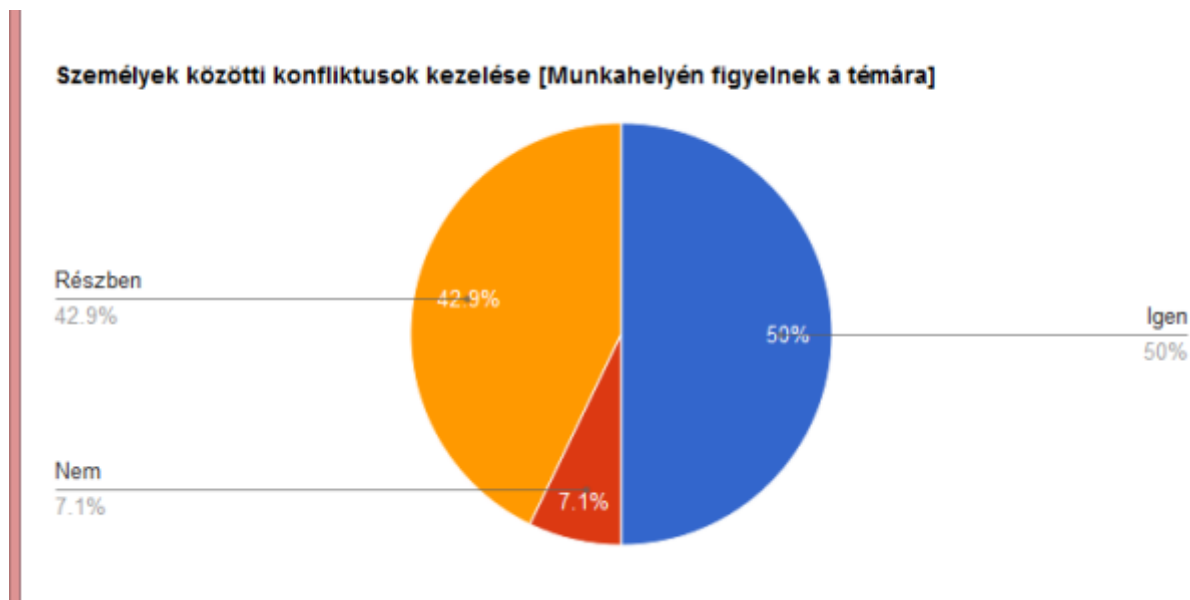
Ebben a szektorban kiemelkedő jelentősége van stressznek, úgy is mint ellenőrzést végzőnek és úgy is mint ellenőrzöttnek. A válaszadók 45,5% -a szerint figyelnek a témára és 54,5%-a szerint részben figyelnek.



18. számú diagram



A munkahelyen a stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelését 45,5% szerint támogatják és ugyancsak 45,5% szerint részben támogatják. A válaszadók 70%-a tesz valamit egészségéért ebben a témakörben.



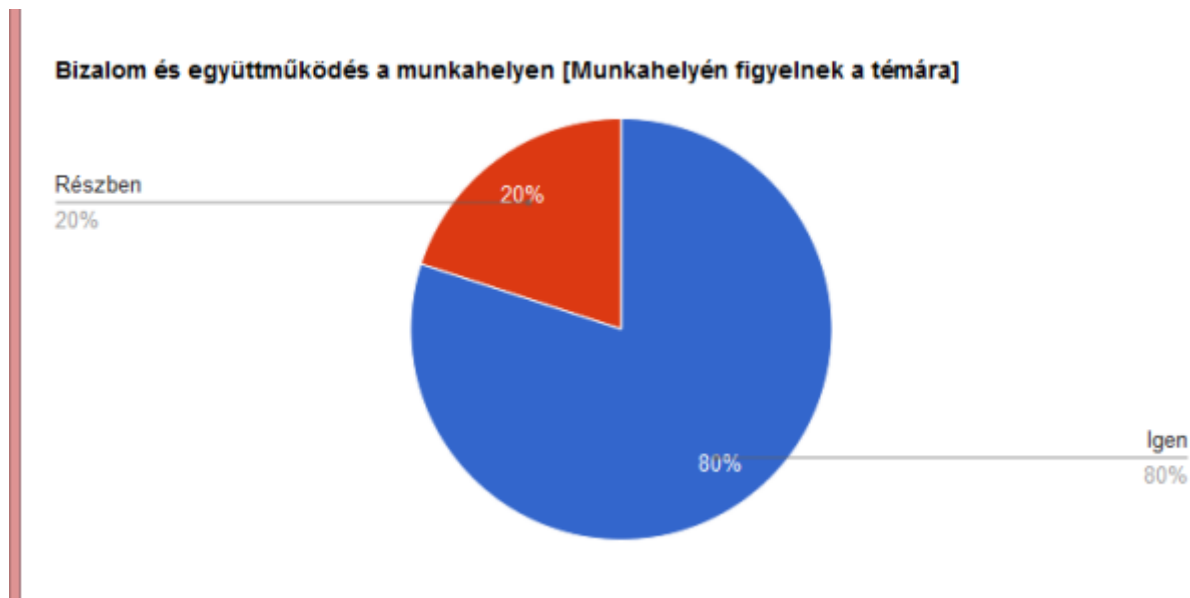
19. számú diagram

A személyek közötti konfliktusok kezelése érdekében a válaszadók 50%-a szerint a munkahelye figyel a témára, 42,9%-a pedig részben figyel. A munkahelyén 33,3%-nak támogatják, 50%-nak pedig részben támogatják ezt a témát. A válaszadók 91,8%-a ismeri a téma egészségügyi kérdéseit.



20. számú diagram

A munkahelyén a válaszadók 71,4%-ának figyelnek a támogató munkahelyi kapcsolatok meglétére, 28,6% szerint részben figyelnek. A munkahely 70% szerint támogatja, 30% szerint részben támogatja ezt a témát.



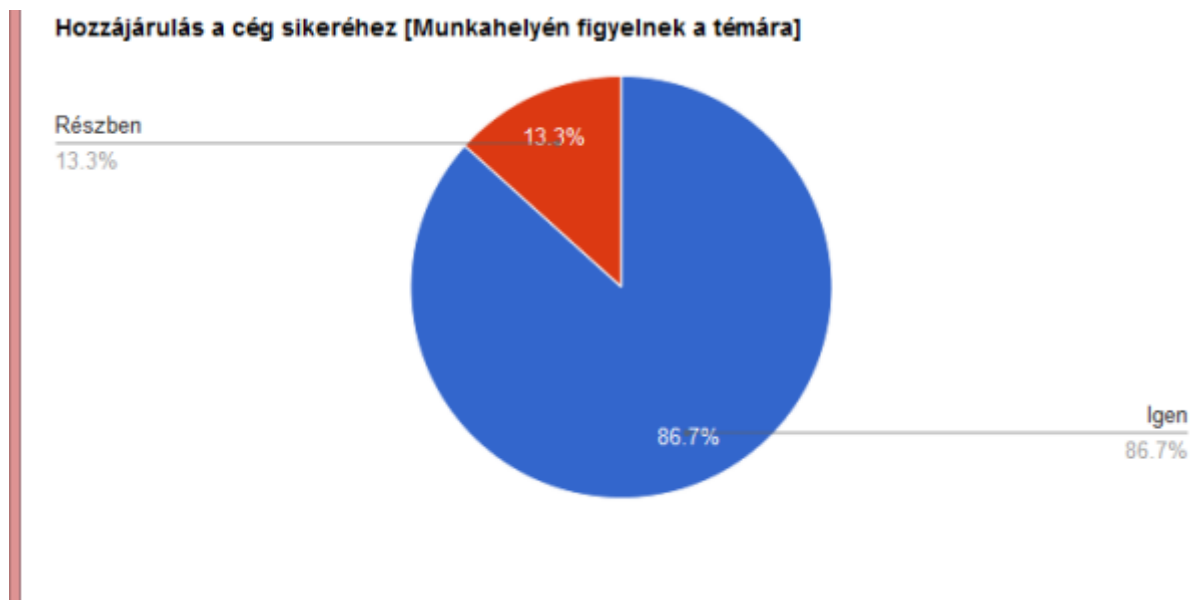
21. számú diagram

Bizalom és együttműködés nagyon fontos ezeken a munkaterületeken és a válaszadók 80%-a szerint a munkahelyek figyelnek, 20%-a szerint részben is erre. Nemleges válasz nem érkezett.



22. számú diagram

A válaszadók 93,3%-a szerint figyelnek a munkahelyén erre a témára, 6,7%-a szerint részben figyelnek. 90,9% szerint a munkahely támogatja ezt a témát, 9,1% szerint részben támogatja a szervezethez tartozás és elfogadottság jelentőségét.



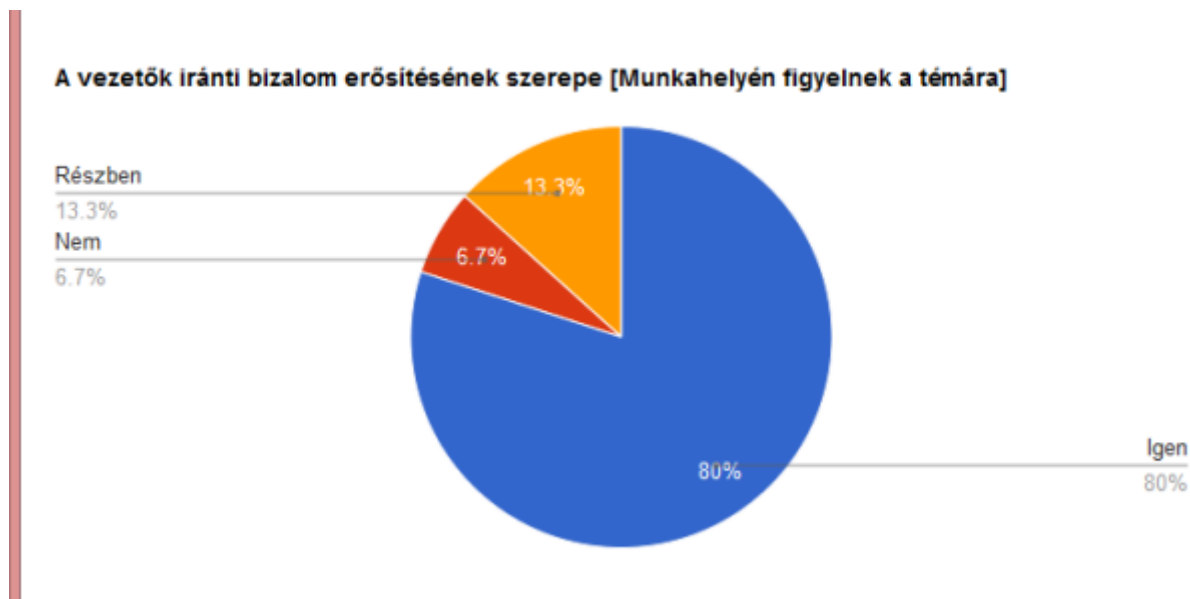
23. számú diagram

A cég sikeréhez való hozzájárulásra a válaszadók 86,7%-ának a munkahelyén figyelnek, 13,3% mondta azt, hogy részben figyelnek. A munkahely támogatja ezt a témát 81,8% szerint és részben támogatja 18,2% szerint.



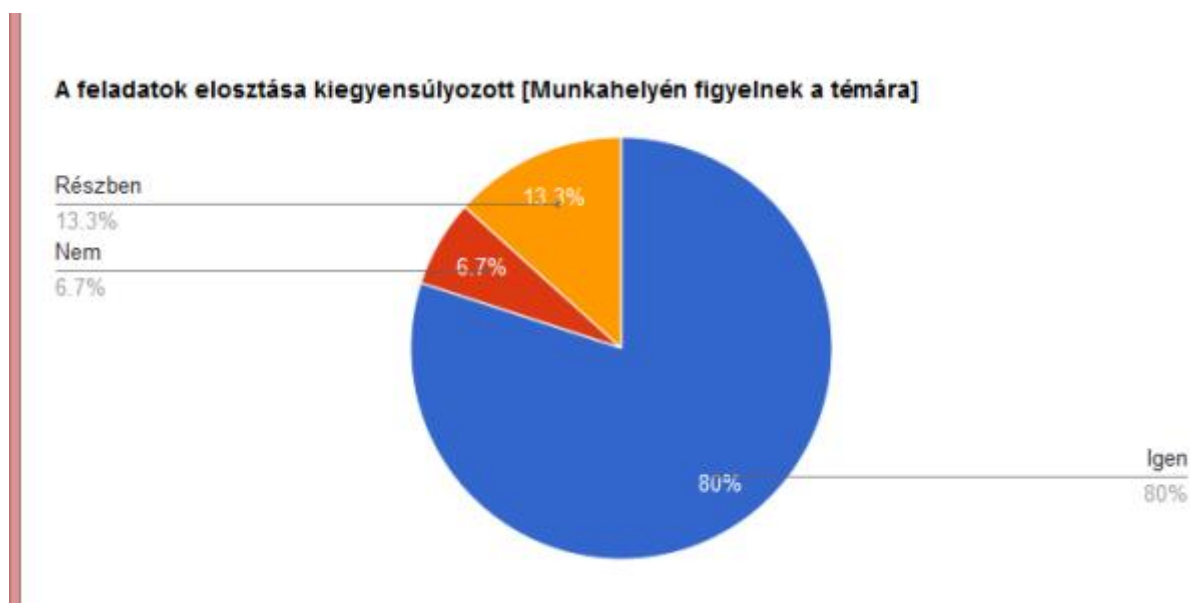
24. számú diagram

A cég, ahol dolgozik társadalmilag fontos és hasznos, erre a megkérdezettek 93,3%-a szerint figyel a munkahely és ezt a törekvést 80% szerint támogatja, 20% szerint részben támogatja a munkahelye.



25. számú diagram

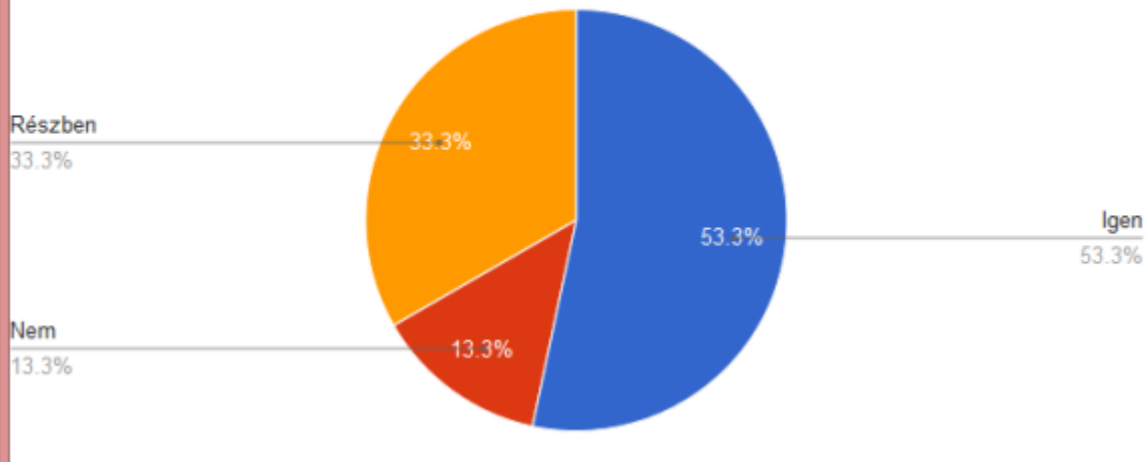
A vezetők iránti bizalom erősítésének a szerepére 80% szerint figyel a munkahely, 13,3% szerint részben figyel és csak 6,7% mondta azt, hogy nem figyel a munkahely.



26. számú diagram

A feladatok munkatársak közötti egyenletes elosztására 80% szerint figyel, 13,3% szerint részben figyel a munkahely. Nemleges választ 6,7% adott.

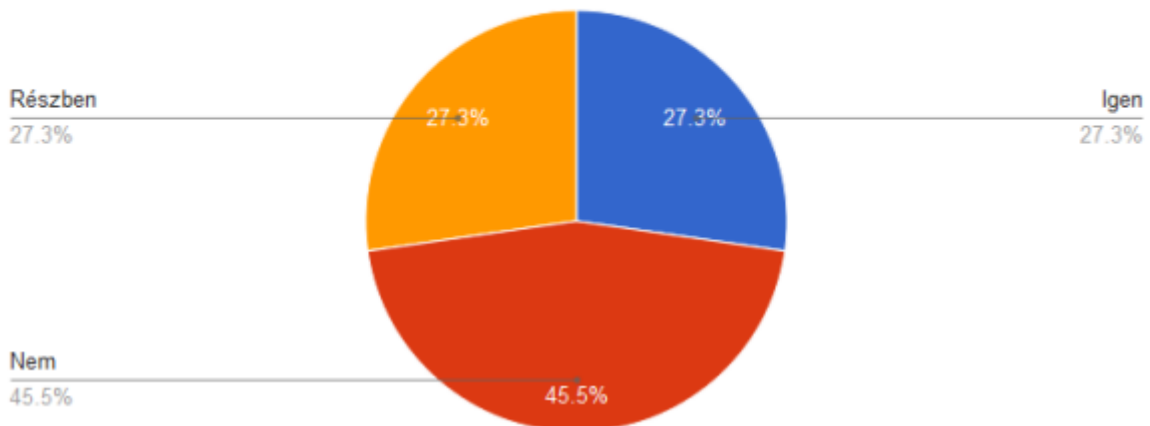
**A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása [Munkahelyén figyelnek a témára]**



27. számú diagram

A munkavégzés és a szabadidő egyensúlyának megvalósulására figyelnek a munkahelyen 53,3% szerint, részben figyelnek 33,3% szerint, nem figyelnek 13,3% szerint. A válaszadók 40%-a mondta egyértelműen, hogy a munkahely támogatja az egyensúly megvalósulását.

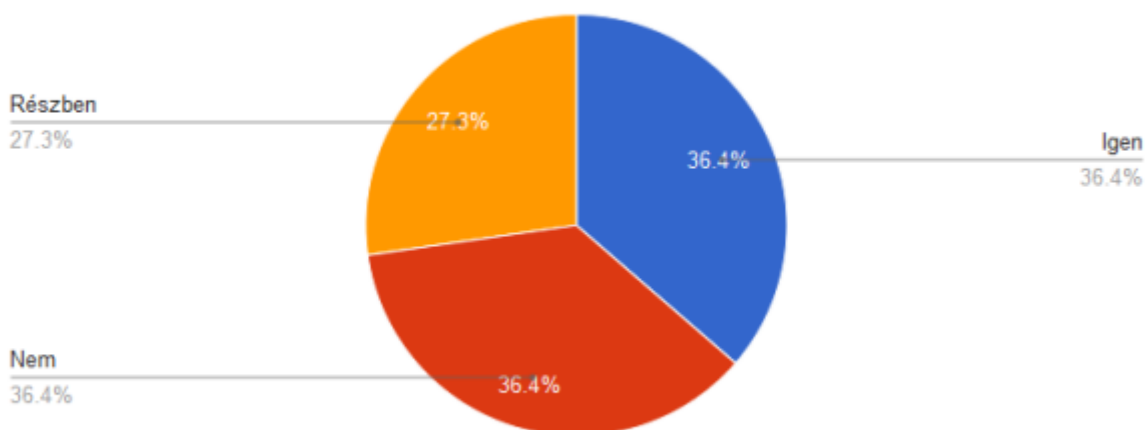
**Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére [Munkahelyén figyelnek a témára]**



28. számú diagram

Általában a munkahely nem foglalkozik a munkavállalók családi és személyes pénzügyeivel, mivel ez személyiségi jogokat érintő probléma. Ebben a szektorban is ez a jellemző, mivel csak 27,3% mondta, hogy a munkahely figyel erre a témára, 27,3% szerint részben figyel és 45,5% szerint nem figyel.

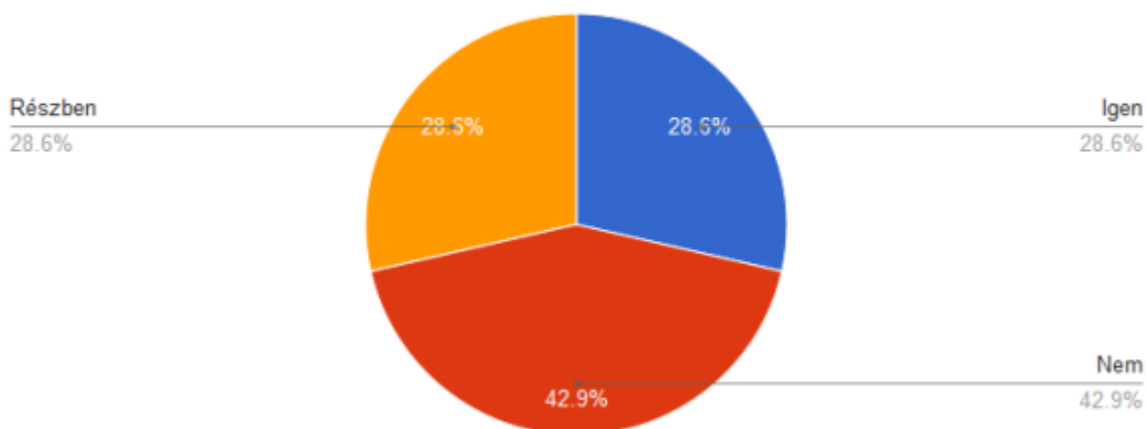
**Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, stb.) [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



29. számú diagram

A képesség jó pénzügyi döntésekre témát 36,4% szerint támogatja a munkahely, 27,3% szerint részben támogatja és 36,4% mondta azt, hogy ezzel a munkahely nem törődik.

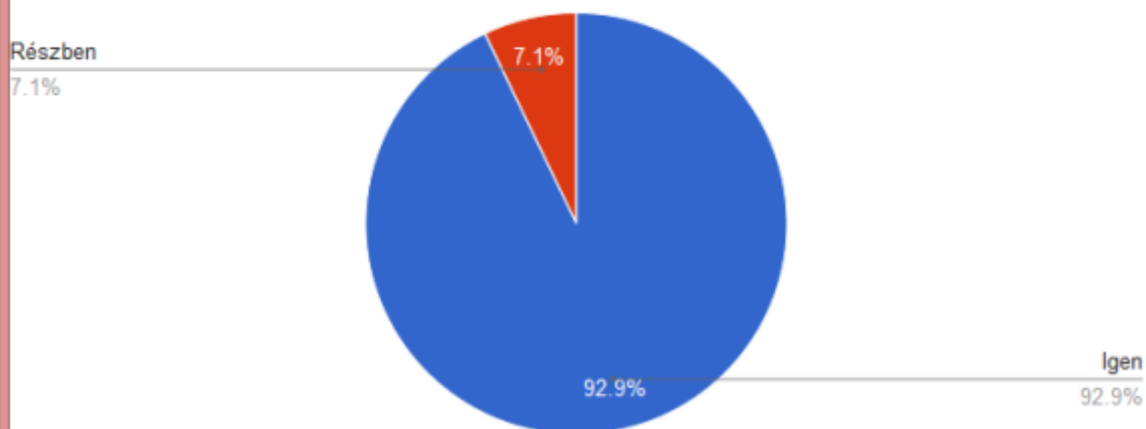
**Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra [Munkahelyén figyelnek a témára]**



30. számú diagram

A megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság kérdésére a válaszadók 28,5%-a nyilatkozta, hogy figyelnek a munkahelyen, 42,9% szerint nem figyelnek.

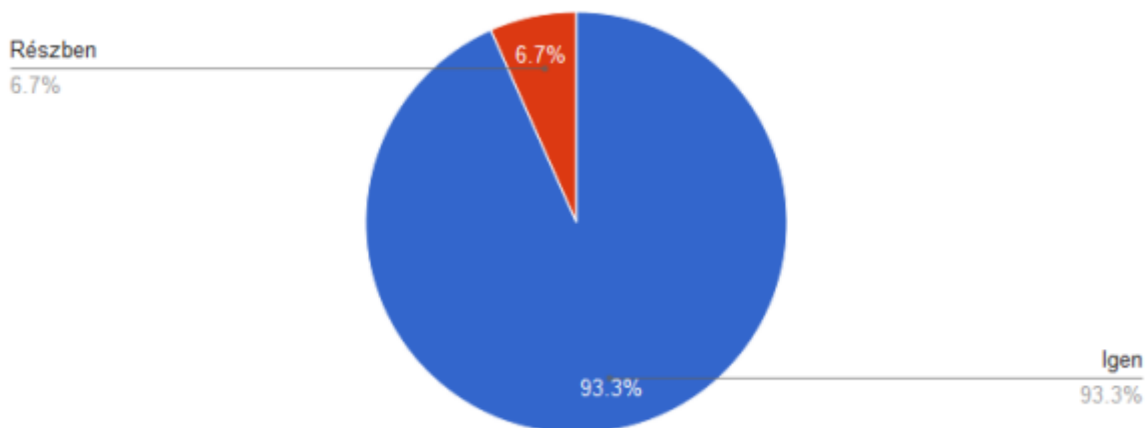
**A cég működése szabályszerű minden területen [Munkahelyén figyelnek a témára]**



31. számú diagram

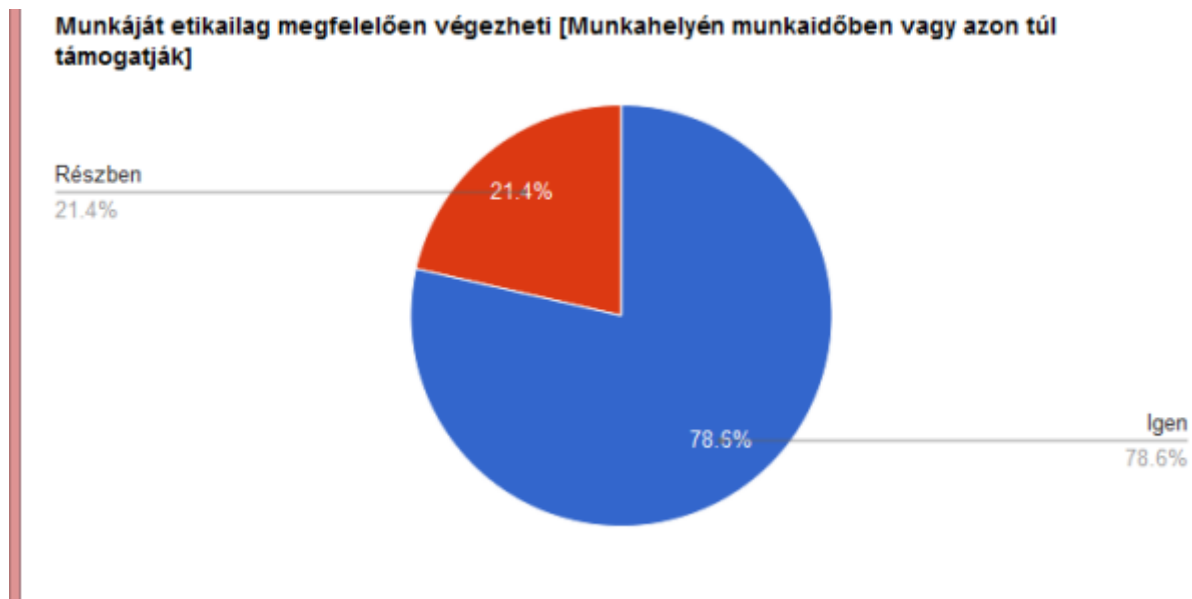
A cég működésének szabályszerűsége mindenki számára fontos, ez kiderült a válaszadásokból is. 92,9% mondta, hogy a munkahely törődik ezzel a kérdéssel és 7,1% mondta, hogy részben figyelnek erre. Nemleges válasz nem érkezett. A munkahelyén ezt a témát 90,9% szerint támogatják és 9,1% szerint részben támogatják.

**A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető [Munkahelyén figyelnek a témára]**



32. számú diagram

A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető legyen a válaszadók 93,3%-a szerint figyelnek erre a munkahelyén és 6,7% szerint részben figyelnek. A munkahelyek a válaszadók szerint támogatják is ezt a témát. Nemleges választ senki nem adott.



33. számú diagram

Az etikus munkavégzést a megkérdezettek 78,6%-a szerint támogatják a munkahelyén, 21,4% szerint részben támogatják. Nemleges választ nem adtak. Általában mindenkinek fontos, hogy munkáját etikailag megfelelően végezhesse, de ebben a szektorban ez külön követelmény is.

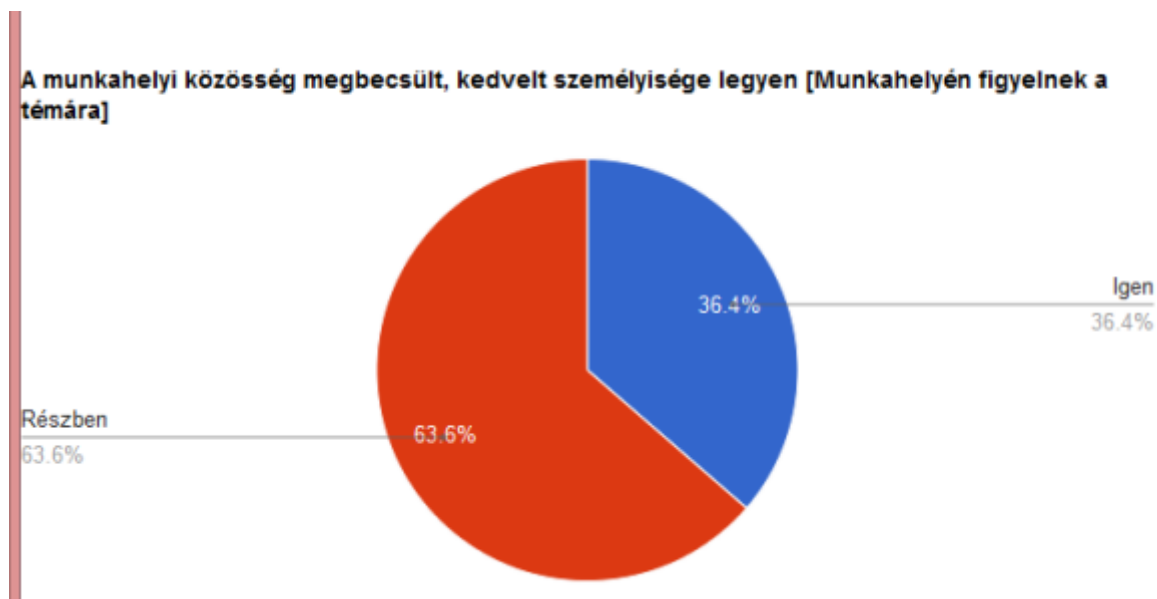


34. számú diagram

Az előzőekben már utaltam az etikus munkavégzés szükségességére ezen a munkaterületen azonban kiemelten fontos ez, ami a válaszadók 85,7%-a szerint a munkahelyén figyelnek is arra, hogy minden munkavállaló, vezető és tulajdonos etikusán viselkedjen. 14,3% adott olyan választ, hogy részben

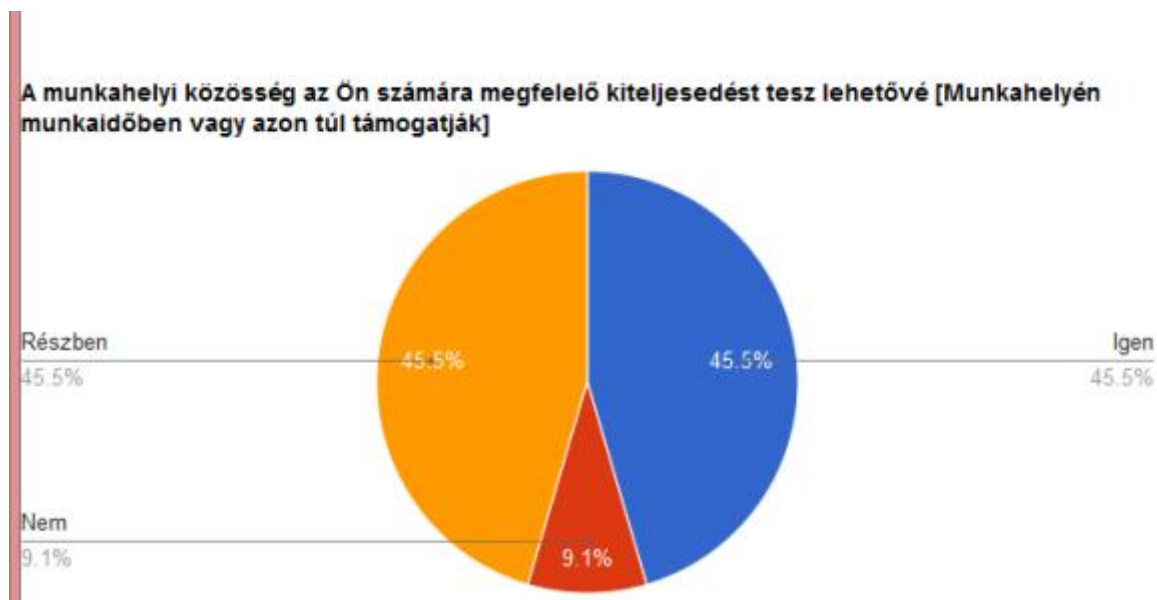


figyelnek erre a témára. Nemleges választ senki nem adott. Az etikus viselkedést minden válaszadó szerint támogatja a munkahelye részben vagy teljes mértékben.



35. számú diagram

Az együttműködés ebben a szférában nagyon fontos. A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen a munkavállaló, erre a válaszadók 36,4%-a felelt igennel. 63,6% mondta, hogy részben figyel.



36. számú diagram

A kutatásban részt vevők 45,5%-a mondta, hogy a munkahelye támogatja azt, hogy a munkahelyi közösség számára megfelelő kiteljesedést tegyen lehetővé. 45,5% szerint részben támogatja ezt a munkahelye. Nemleges választ adott 9,1%

### **A lefolytatott interjúk alapján a következő megállapításokat tesszük:**

A kutatásban részt vevő interjú alanyok közül 2 férfi vezetői munkakört betöltő közalkalmazott és egy cégtulajdonos nő. Iskolai végzettségüket tekintve mindhárman felsőfokú végzettségűek és szakterületüknek megfelelő végzettséggel rendelkeznek.

Az interjúk a következő kérdéscsoportokra fókuszálnak:

- a szektor egészségi kockázatai,
- a szektor szakmai kockázatai,
- a szektor munkahelyi kockázatai.

#### **Egészségügyi kockázatok:**

Az interjú alanyok szerint a vezetői feladatoknak, és a napi kihívásoknak nem egyszerű megfelelni. Folyamatos készenlétet jelent és stressz helyzetet idéz elő a vezető kollégákkal, munkatársakkal és ügyfelekkel való napi kapcsolattartás, probléma megoldás. A könyvelési szolgáltatást nyújtó vállalkozás vezetője számára pedig az ellenőrzések jelentenek stressz helyzetet. Több mint 150 cég könyvelését végzik, ami azt jelenti, hogy napi szinten van adóellenőrzés. Az ügyfelekkel napi szinten van megoldandó probléma, ami a gyakran változó jogszabályi környezetben komoly stressz helyzet.

A határidők betartása mindhárom válaszadó szerint okoz stresszt.

Fertőzés veszélynek általában nincsenek kitéve. Foglalkozás-egészségügyi ellátás nemcsak formális, a dolgozóknak a jogszabály szerinti időközönként részt kell venni. Ez alkalmazási feltétel. Szűrővizsgálatokon csak szükség esetén vesznek részt, immunerősítő védőoltást nem vesznek igénybe. Mindhárom vezetőnek nagyon fontos saját egészsége, mégis úgy gondolják, hogy az egészségügyi szolgáltatások igénybevétele nagyon időigényes, hosszú várakozási idők vannak és rutinszerűen történnek a vizsgálatok, ezért csak nagyon szükséges esetben veszik igénybe, ha nem kötelező.

#### **Szakmai kockázatok:**

A megkérdezettek nem érzik a társadalmi megbecsülés hiányát, mivel a betöltött pozíciók társadalmi szempontból is fontosak. Az adózás nem népszerű, de szolgáltató jelleggel végzik munkájukat. Jó érzéssel mennek el az ügyfelek, mert általában segítő jellegű az ellenőrzés. Pozitív visszacsatolás van az ügyfelek részéről. Ezt nyilatkozta az adóhatóság képviselője.

A könyvelési szolgáltatást végző tulajdonosnő is elmondta, hogy bár stresszes a mindennapi revízió, az ellenőrök megértőek, segítőkészek, de a hibák esetén a büntetés nem marad el.

A jogszabályváltozásokból adódóan több szakmai továbbképzésen vesznek részt az alkalmazottak, vezetők, tulajdonosok. Az államigazgatás területén a kormányhivatal szervezi a továbbképzéseket, mindig az aktualitásoknak megfelelően. A könyvelési szolgáltatásoknál is minden lehetőség adott, hiszen külső oktatási vállalkozások folyamatosan küldik a kínálatot.

A napi munkájuk során nem érznek kiszolgáltatottságot. Önálló döntéshelyzetekben elfogadják a döntéseiket a felsőbb vezetők és beosztottaik egyaránt. Természetesen a gyakori jogszabály változások és azok lekövetése okoz némi zavart és néha kiszolgáltatottá teszi az ezen a munkaterületen dolgozókat.

### **Munkahelyi kockázatok:**

A kollégákkal való együtt dolgozás nem okoz stresszt. Túlóra esetenként előfordul, de ez általában tervezhető, rendkívüli esetekben lehetőség van otthonról is dolgozni, mert a technikai feltételek adottak.

Ha szükség van túlmunkára, azt később szabadidőben megkapják a dolgozók. Általában nem fizetnek túlóra díjat. A javadalmazásukkal mindhárom interjú alany meg van elégedve. A siker és elismerés kivívása elég nehéz ezen a nagyon szabályozott területen, mivel nagyon korlátozottak a lehetőségek. Mindhárom interjú alany tapasztalt vezető, munkájuk során nem jellemző a stressz források növekedése, tudják kezelni a tisztázatlan helyzeteket.

Az ember-pálya megfelelés nem okoz problémát, hiszen a kiválasztás pályázat útján történik és csak olyan munkatársat alkalmaznak, aki megfelelő képességekkel és képzettséggel rendelkezik. az idősebbek segítik a fiatalabbakat. A nyugdíjszabályok miatt sok idősebb munkatárs már nincs, mert aki tehette élt a lehetőséggel és elment nyugdíjba.

Munkatársak motiválására hatékony eszköz a munkakörülmények javítása, a technikai eszközök korszerűsítése. Az adóhatósági területen pénzügyi motiváció is van, ha teljesül a végrehajtási bevétel, akkor van jutalmazás. Ebben a szektorban mindhárom területen van évente legalább egyszer jutalmazás. Általában pluszforrásokból áll rendelkezésre jutalmazási keret.

A közigazgatásban nincs a lojalitással probléma, a motiválatlanság pedig elképzelhetetlen. A könyvelőknél is hasonló volt az interjú alany véleménye. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy elégedettek a munkájukkal, elismerik és megbecsülik a vezetők a beosztottak munkáját.

A helyettesítést mindenütt megszervezik, kiépítették a helyettesítési rendszert. Nem szokott gondot okozni a szabadságolás, hiszen erre készülnek. A váratlan helyzeteket is megoldják átcsoportosítással, otthoni munkavégzéssel.

A külső és belső kapcsolattartás egyik vezető beosztásban lévő interjú alanyak sem okoz problémát, mivel ez már napi rutin feladattá vált.

A jogszabályi változások megszokottak, ez már nem okoz nehézséget, mivel a kutatott területeken fontos a napi jogszabályismeret. A szokásjog nem érvényesül egyik területen sem, a változásokat azonnal oktatják és lehetőség van továbbképzésre menni.

Az aktuálpolitikával annyit foglalkoznak a munkahelyen, amennyit közvetlenül kell, mivel a közigazgatásban a választások alkalmával több munkatárs is közreműködik. Általában nem nehéz távol tartani a politizálást a munkahelytől. A munkatársak szociális kompetencia szintjét mindhárom interjú alany jónak tartja. Magánéleti problémáikat a munkatársak megbeszélik zárt körben, segítik egymást tanácsokkal, de ez nem olyan szintű, hogy kihatna a munkavégzés minőségére. Elégedhetetlen, hogy hozzá a teljesítményt, különösen a könyvelésben, de a kormányzati szférában sem lehet az ügyfeleket és munkatársakat a magánéleti gondokkal terhelni.

## **Kutatási összefoglaló a NAV, kormányablak, könyvelési szolgáltatások területén.**

Az emberek életminőségét a munkahelyi jól-lét nagymértékben befolyásolja, hiszen a munkahelyen eltöltött idő, megélt élmények jelentős hatást gyakorolhatnak az egyén egészségügyi, mentális és fizikai állapotára.

A kutatás célja az volt, hogy reális képet alkothassunk a munkahelyi jól-lét kérdéseiről a NAV, kormányablak, könyvelési szolgáltatások területén. A kutatást Székesfehérvár és Fejér megye területén működő munkaadóknál végeztük.

A kutatásban résztvevők számára az egészséges életmód egyaránt fontos és tesznek is érte, igaz a munkahelyek általában csak munkaidőn túl támogatják.

A stressz faktorokat megtanulták kezelni és az ellenőrök, illetve ellenőrzöttek igyekeznek segíteni egymás munkáját a jogszabályi keretek között.

A munkabiztonság és munkaegészségügy mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára fontos. A cég sikeréhez való hozzájárulás, a társadalmi elismertség, a vezetők iránti bizalom kiemelt szerepet tölt be. Különösen hangsúlyosan jelentkezik ez a magántulajdonban lévő könyvelési szolgáltatónál. A megtakarítási képességgel kapcsolatosan az derült ki, hogy az egyén számára meghatározó, míg a munkaadó kevésbé törődik ezzel, még a családias működésű cégnél is ez érvényesül.

A válaszadók nagyon lényegesnek tartják, hogy a munkaadójuk legális és szabályszerű legyen minden területen, a belső szabályok érvényesüljenek és etikusan végezze a munkáját minden érintett.

A válaszadók több mint 90%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, hogy a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést nyújtson számára.

## **Gazdasági szektor**

### **Iparkamara, mérnökkamara, kkv-ék területén dolgozók munkahelyi jól-létéről**

*Szerzők: Falmegné Czirák Julianna, Falmeg Márta*

#### **A kutatással kapcsolatos hipotézisünk és észrevételeink:**

Azt feltételeztük, hogy a munkahelyi jól-lét és stressztényezők ebben a szektorban nagyon különbözően alakulnak, hiszen más munkakörülmények vannak a kamaráknál és egészen más a vállalkozói szektorban. E három munkaterület munkatársai együttműködésben dolgozhatnak egymással, de szerepük nagyon eltérő. Az iparkamara és mérnökkamara szolgáltatást nyújt a kamarai tag vállalkozásoknak, általában térítésmentesen vagy alacsony térítési díj mellett. A kamarákban magas iskolai végzettségű és szakképzett munkavállalók dolgoznak, míg a vállalkozói szférában sokféle végzettségű, képzettségű ember tevékenykedik.

Ennek következtében a munkahelyi jól-lét, stressztényezők kérdésének megítélésében is jelentős véleménykülönbségek voltak.

### **Kutatás módszerei:**

A szektorális jól-lét szolgáltatások empirikus kutatását az alábbi módszerekkel végeztük:

- interjú, lehetőség szerint a vezetőkkel, elfoglaltságuk esetén a kijelölt munkatárssal,
- kérdőív az alkalmazottak körében, ugyanazon zárt kérdések feltételével,

Az interjúk strukturált kérdések alapján történtek, amelyek három téma köré csoportosultak. A következő kérdéscsoportokat jártuk körbe:

- az egészségi kockázatokat,
- a szakmai kockázatokat,
- a munkahelyi kockázatokat.

A kutatás során kitöltött papíralapú kérdőíveket berögzítettünk az elektronikus kezelhetőség érdekében. Szerencsés esetben a válaszadók már eleve elektronikusan küldték el a kitöltött kérdőívet, mely jelentősen megkönnyítette munkánkat.

A kérdőívek feldolgozását, a kutatás eredményeinek bemutatását kördiagramok segítségével szemléltetjük.

### **Kutatás körülményei, módszerei:**

Kutatás helyszínei Székesfehérváron és Budapesten működő kamarák, kis-, és középvállalkozások voltak. Sajnos a kutatás lefolytatása sok nehézségbe ütközött. Az első megkeresés minden esetben a mintába kijelölt szervezet vezetőjével való telefonos egyeztetéssel kezdődött. A kutatási engedély alapján következett további egyeztetés a mintában résztvevőkkel a ráérésük időpontjáról. Előfordult, hogy nem a felső vezető, hanem az általa kijelölt vezető munkatársa adott interjút. Volt olyan vezető, akivel három egyeztetett időpont volt az interjúra, mire a negyedik alkalommal sikerült egy fél órát kapni és akkor az illető nem járult hozzá hangfelvétel készítéséhez. A kérdőíveket ott kellett hagyni és mikor a vezető által kijelölt személyek kitöltötték, egy hét múlva egyeztetett időpontban kellett érte visszamenni. Volt olyan eset, hogy csak részben töltötték ki a kérdőívet, mert hosszúnak vagy nehezen értelmezhetőnek találták. Leglényegesebb tapasztalatunk, hogy az intézmények nem szívesen vesznek részt ilyen kutatásban és nagy a bizalmatlanság részükről. Nagyon meghatározta a kutatás eredményességét, gördülékeny lebonyolítását a résztvevők intelligencia szintje.

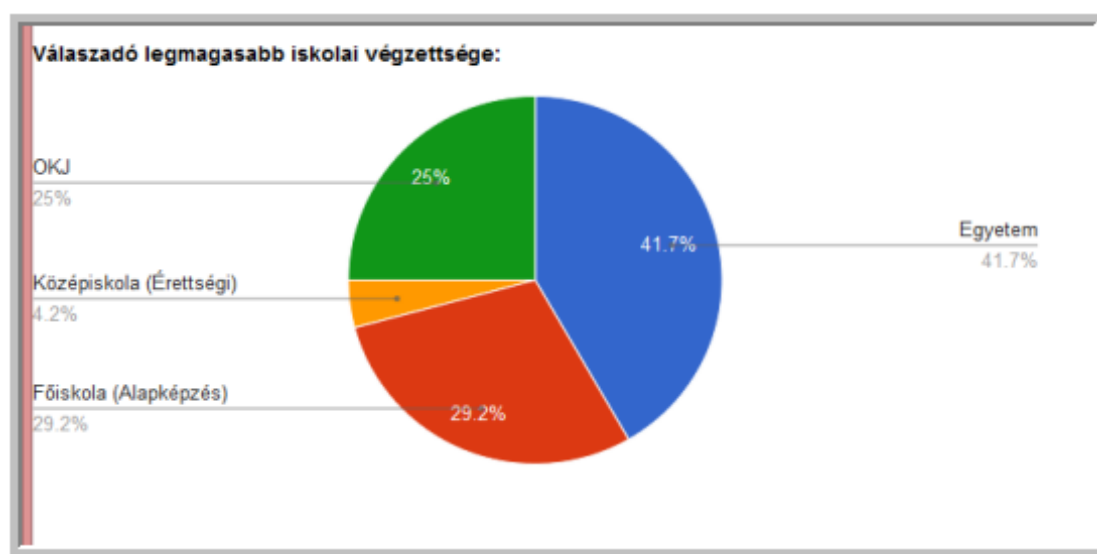
### **Mintavétel nagysága:**

- 5 db interjú
- 25 db kérdőív ( egy részük papír alapon, melyet még fel kellett dolgozni, más részük elektronikus úton )

### **Munkahelyi jól-lét kutatás eredményei az Iparkamara, mérnökkamara, kkv-ék szektorban**

A kutatásban részt vevő válaszadók életkora 28,27 év. A mintában részt vevők közül 40% férfi és 60% nő volt. A kérdőívet kitöltők 88%-a alkalmazott, 8% vezető és 4% tulajdonos. A munkahelyen eltöltött idő átlagosan 8,45 év. A szakképzettségének megfelelő munkakört tölt be 87%.

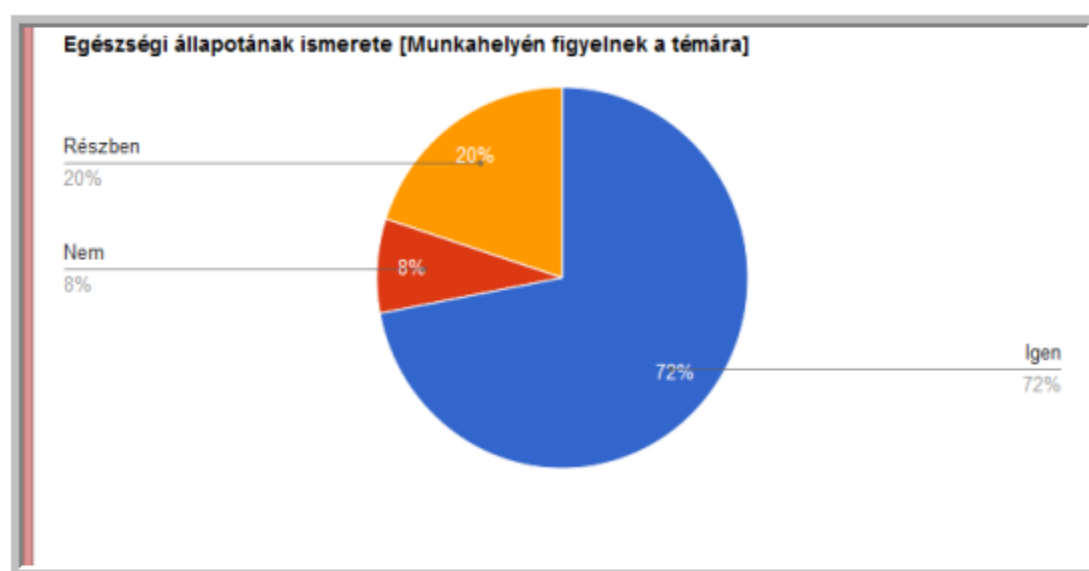
Az iskolai végzettség alakulását az alábbi táblázat mutatja:



1. számú diagram

Egyetemet végzett 41,7%, Főiskolai végzettségű 29,2%, OKJ-s végzettséget 25%, középiskolát 4,2%,. Megállapítottuk, hogy a kamarákban szinte kizárólag felsőfokú végzettségűek dolgoznak. A kkv-ék esetében jellemzőbb az OKJ-s és középiskolai végzettség.

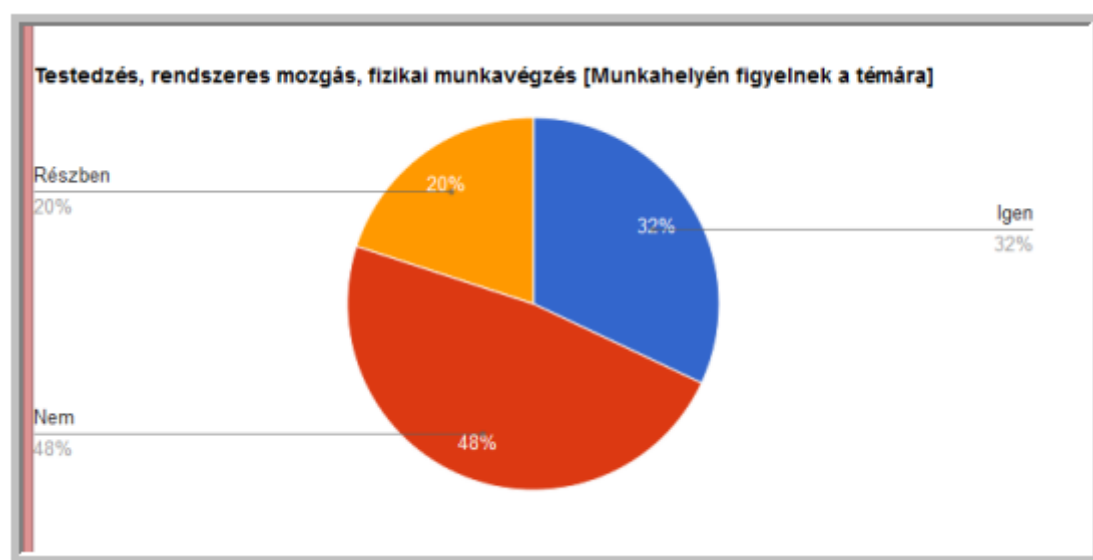
A kutatásban résztvevők egészségi állapotának, munkahelyi jól-létének alakulására fókuszál a vizsgálat. Ebben a szektorban a válaszadók meggyőzően nyilatkoztak az egészségügyi helyzetükkel kapcsolatos kérdésekre.



2. számú diagram

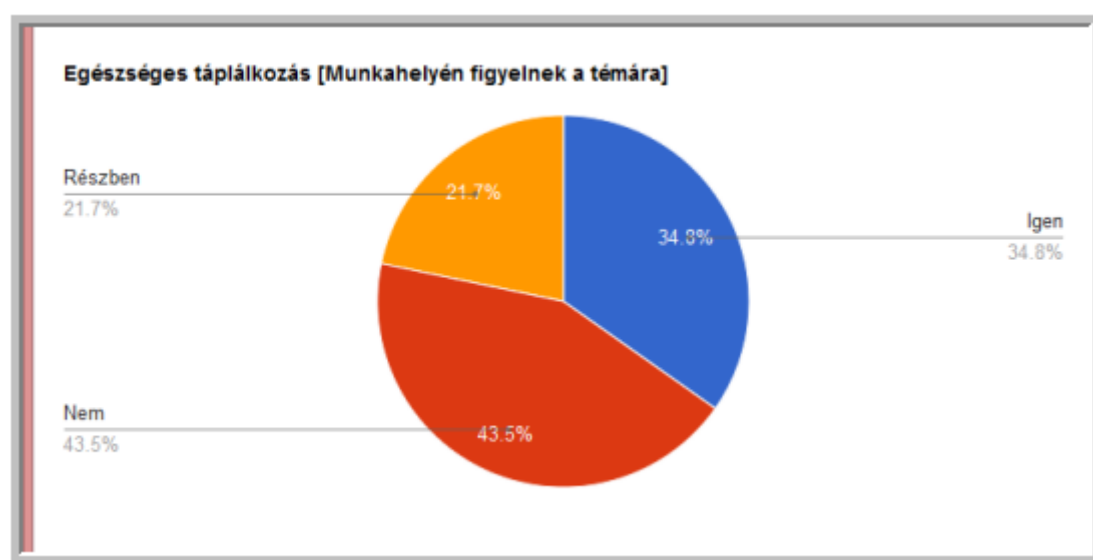
A kamaráknál, kkv-éknál dolgozók 72%-a szerint figyelnek egészségi állapotukra és 20% szerint részben figyelnek és csak 8% mondta azt, hogy nem figyelnek a munkahelyen.

Ezzel összhangban 60,9% szerint a munkahely támogatja, 26,1% szerint részben támogatja a dolgozók egészségi állapotának megismerését. 72% nyilatkozta, hogy tesz is valamit, míg 28% részben tesz valamit egészségéért.



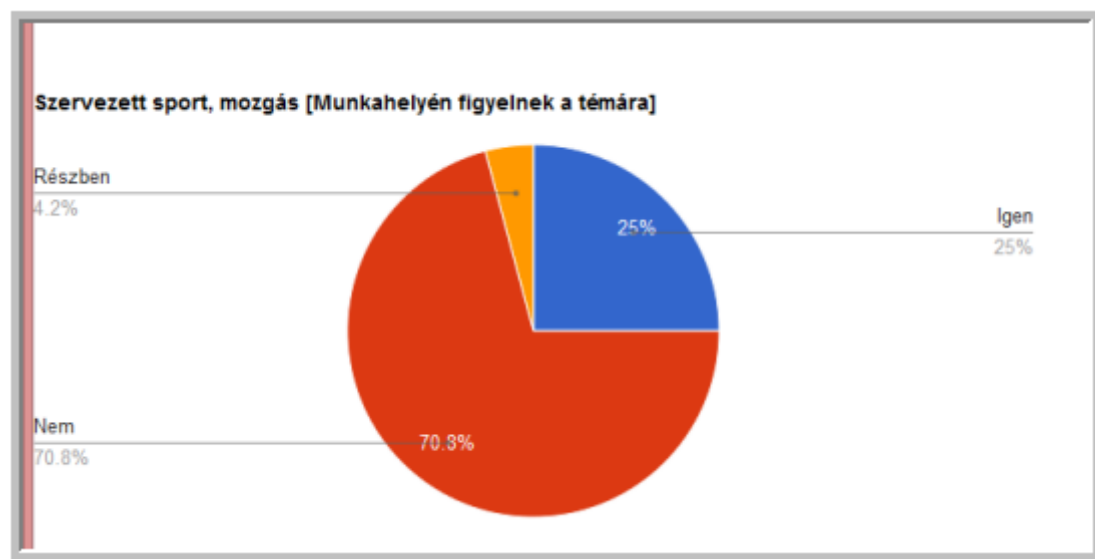
3. számú diagram

A testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés témájára a munkahelyen 32% szerint figyelnek, 20% szerint részben figyelnek és 48% szerint egyáltalán nem figyelnek. A megkérdezettek 77,3%-a szerint a munkahely támogatja és 18,2%-a szerint részben támogatja a testedzést. 62,1% úgy nyilatkozott, hogy tesz is érte valamit.



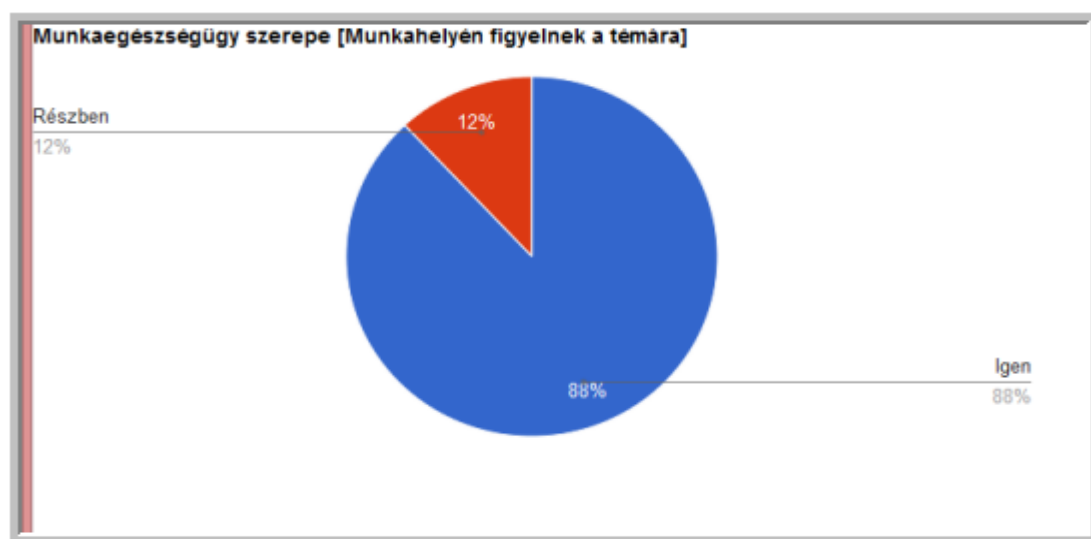
#### 4. számú diagram

A válaszadók 34,8%-a mondta, hogy a munkahelyen figyelnek az egészséges táplálkozásra, 21,7% szerint részben figyelnek és 43,5% szerint nem figyelnek. 60,9% nem támogatják a munkahelyen az egészséges táplálkozást, 4,3% szerint részben támogatják. A megkérdezettek 56,5%-a tesz is valamit egészségéért, 39,1% azonban csak részben tesz.



#### 5. számú diagram

A munkahelyen 70,3% szerint nem figyelnek a szervezett sport , mozgás témára , 25% mondta azt, hogy figyelnek. 66,2% nyilatkozott úgy, hogy ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, 18,2% pedig részben ismeri.



#### 6. számú diagram

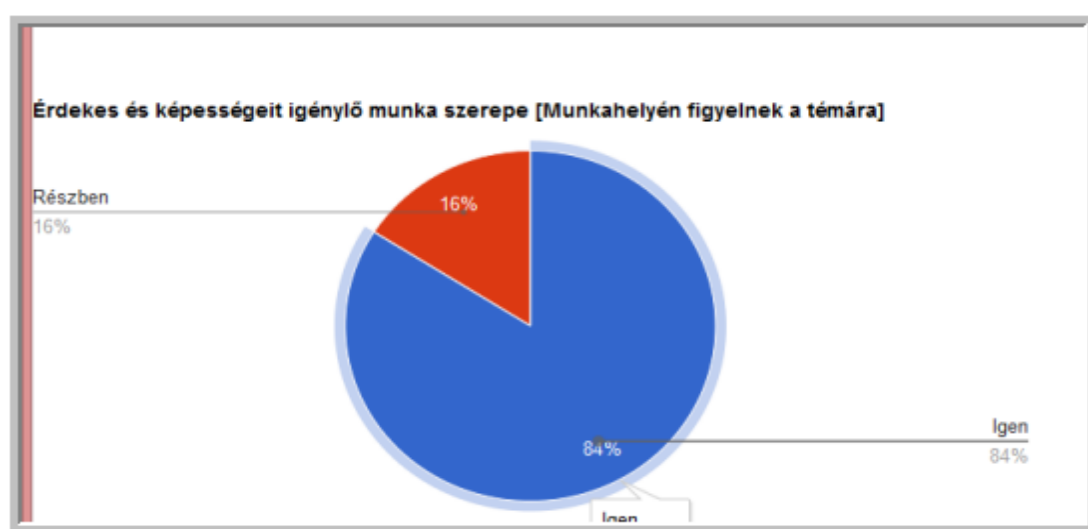


A munkaegészségügyre a munkahelyen 88% szerint figyelnek és 12% szerint csak részben figyelnek. A munkaegészségügy egészségügyi kérdéseit 73,9% ismeri, 21,7% részben ismeri.



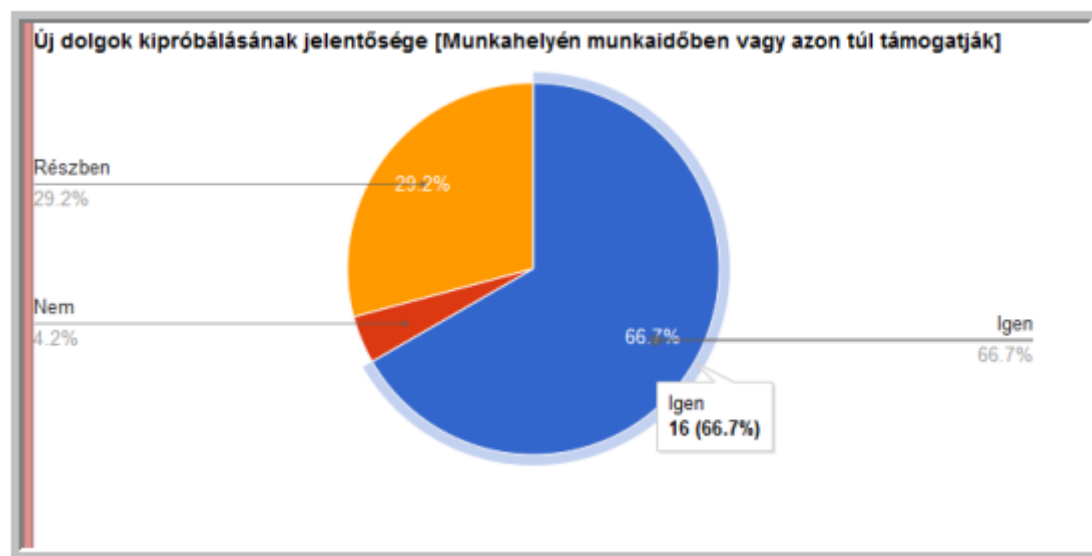
7. számú diagram

Az aktív gondolkodást a munkahely 95,2% szerint támogatja, 16% szerint részben támogatja. Nemleges válaszadó nem volt.



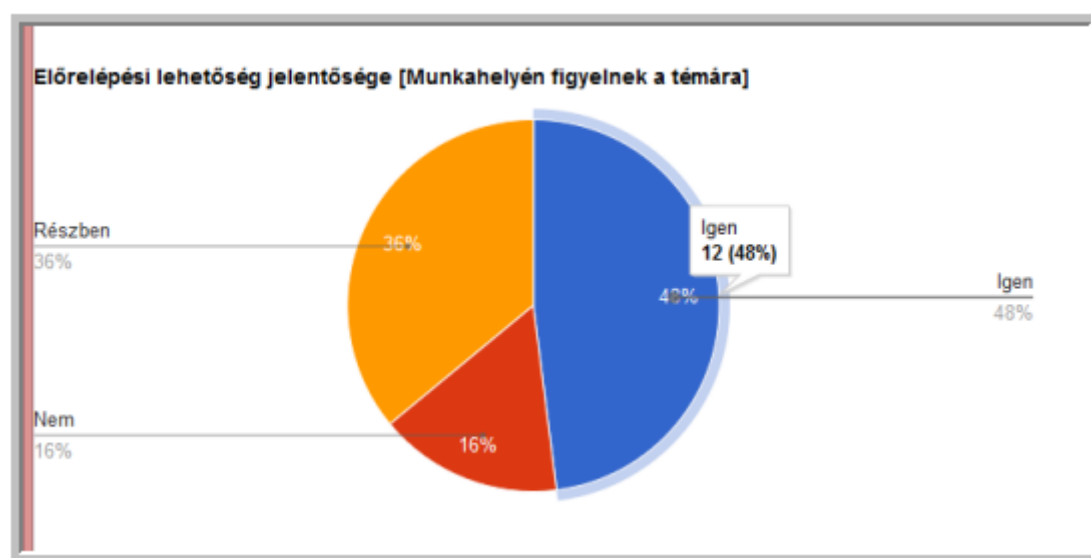
8. számú diagram

A válaszadók 84%-a szerint a munkahely figyel és 16% szerint részben figyel arra, hogy a munkavállalók képességeiket igénylő munkát végezzenek. Nemleges válasz nem volt.



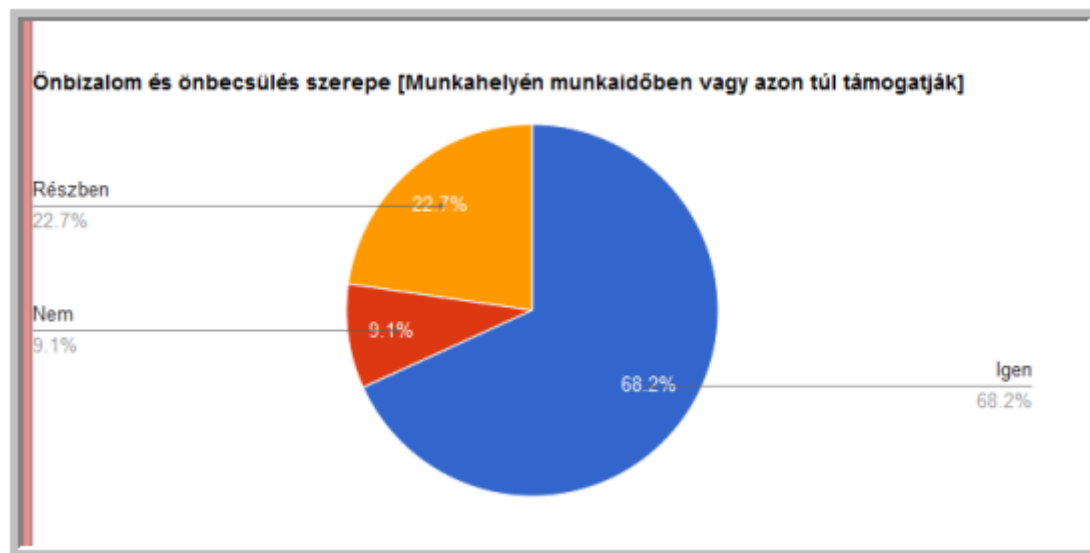
9. számú diagram

A válaszadók 66,7%-a szerint a munkahely támogatja az új dolgok kipróbálását. Csak 4,2% nyilatkozott nemlegesen.



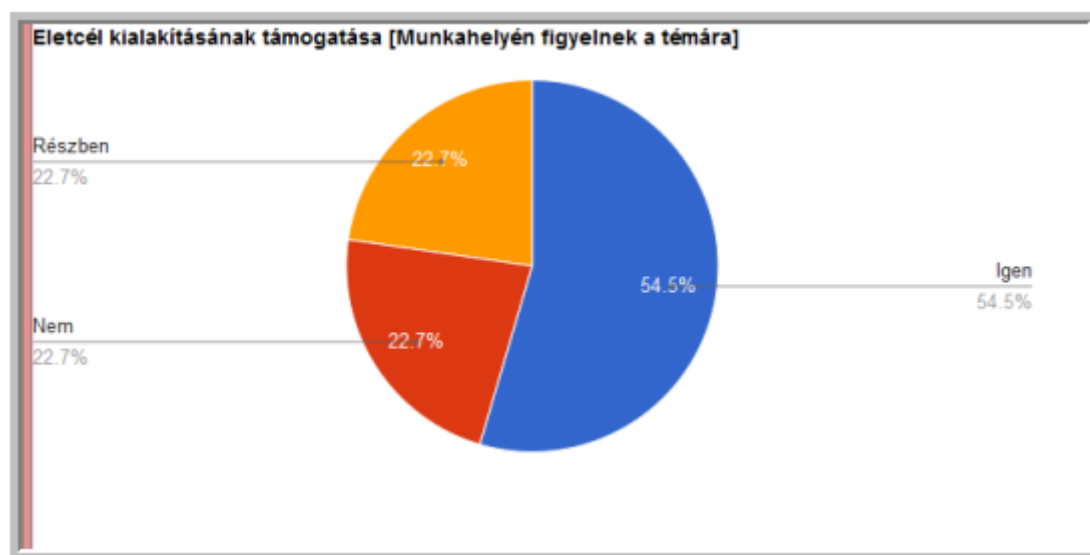
10. számú diagram

Az előrelépési lehetőség jelentőségét a munkahely 48% szerint figyeli és 36% szerint részben figyeli. Nemleges választ 16% adott. Az előrelépési lehetőséget a munkahelyen 60,9% szerint támogatják, 17,4% szerint részben támogatják. Nemleges választ 21,7% adott.



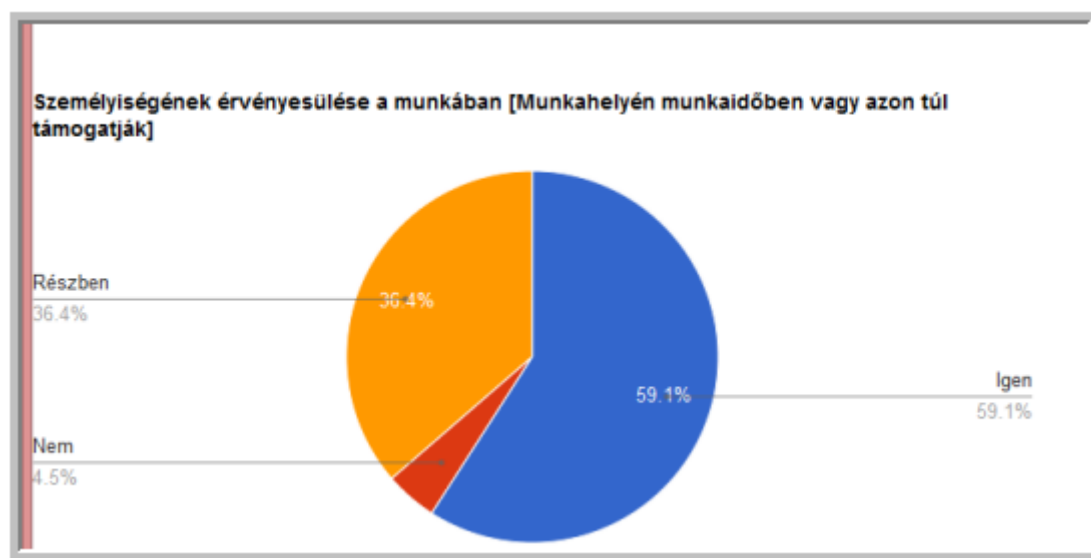
11. számú diagram

Az önbizalom és önbecsülés a munkahelyen nagyon fontos, a munkahelyek általában jó néven veszik, ha a dolgozó egészséges önbizalommal rendelkezik. A válaszadók 68,2%-a szerint a munkahely támogatja, 22,7% szerint részben támogatja ezt a témát.



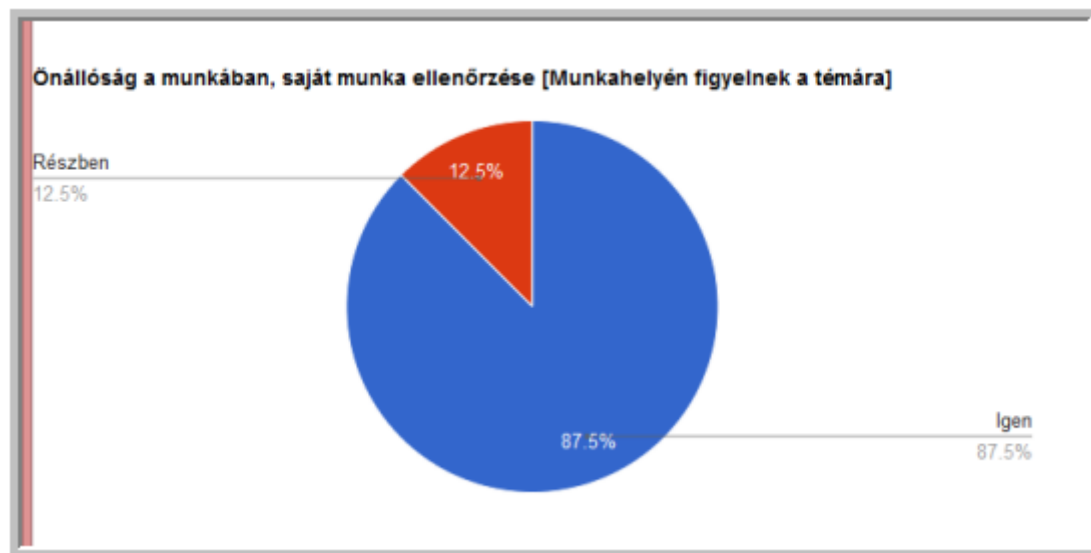
12. számú diagram

A munkahelyek 54,5% szerint figyelnek arra, hogy a dolgozónak megfelelő életcélja legyen. 22,7% szerint részben figyelnek erre és 22,7% szerint nem figyelnek. 56,7% szerint a munkahely támogatja, 21,7% szerint részben támogatja az életcél kialakítását.



13. számú diagram

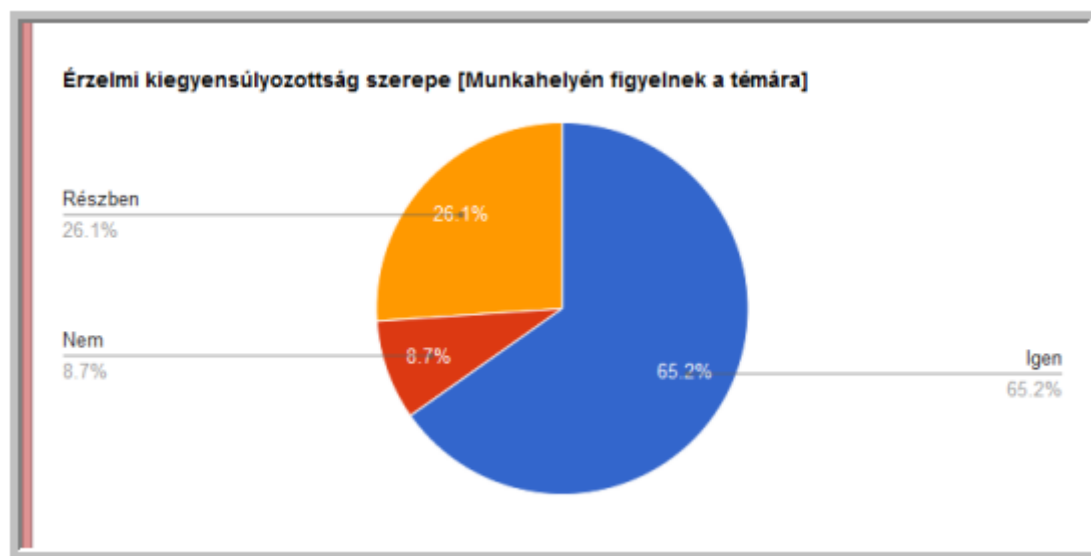
A személyiség érvényesülését a munkában a munkahely támogatja 59,1% szerint, részben támogatja 36,4% szerint. A munkahely 59,4% szerint figyel erre a témára és csak 4,5% nem figyel.



14. számú diagram

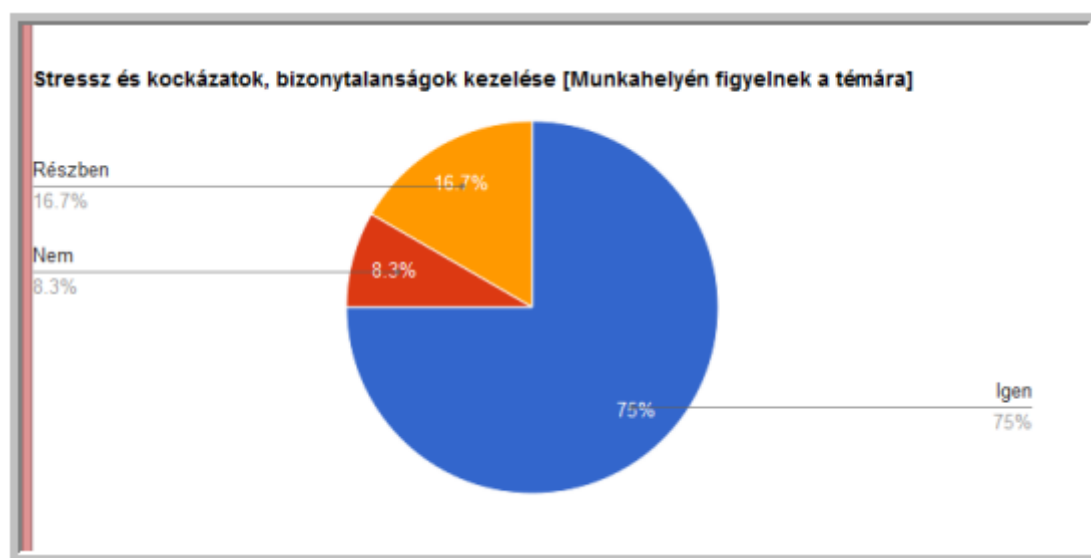
Az önálló munkavégzés nagyon fontos ebben a szektorban, ezért a munkahelyek figyelnek erre a témára 87,5% szerint és részben figyelnek 12,5% szerint. Nemleges választ nem adott senki. 79,2%

szerint a munkahely támogatja, 20,8% szerint részben támogatja a munkahely. nemleges választ senki nem adott.



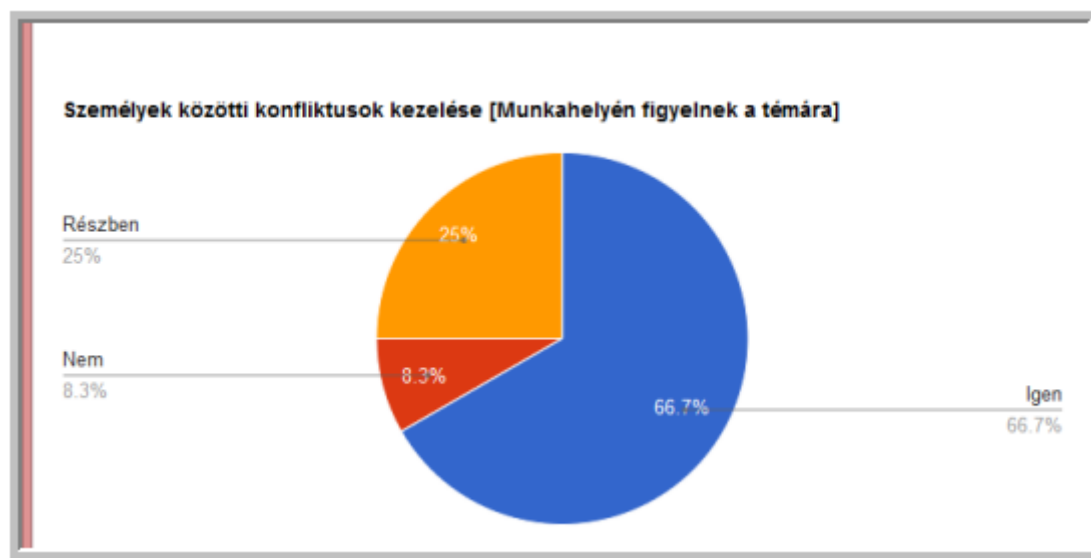
15. számú diagram

Az érzelmi kiegyensúlyozottság hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé, erre figyel a munkahely 65,2% szerint és 26,1% szerint részben figyel. Az érzelmi kiegyensúlyozottságot a munkahely támogatja 63,6% szerint, részben támogatja 27,3% szerint. A válaszadók 77,3%-a mondta, hogy tesz is valamit és 22,7%-a pedig részben tesz valamit az érzelmi kiegyensúlyozottságáért.



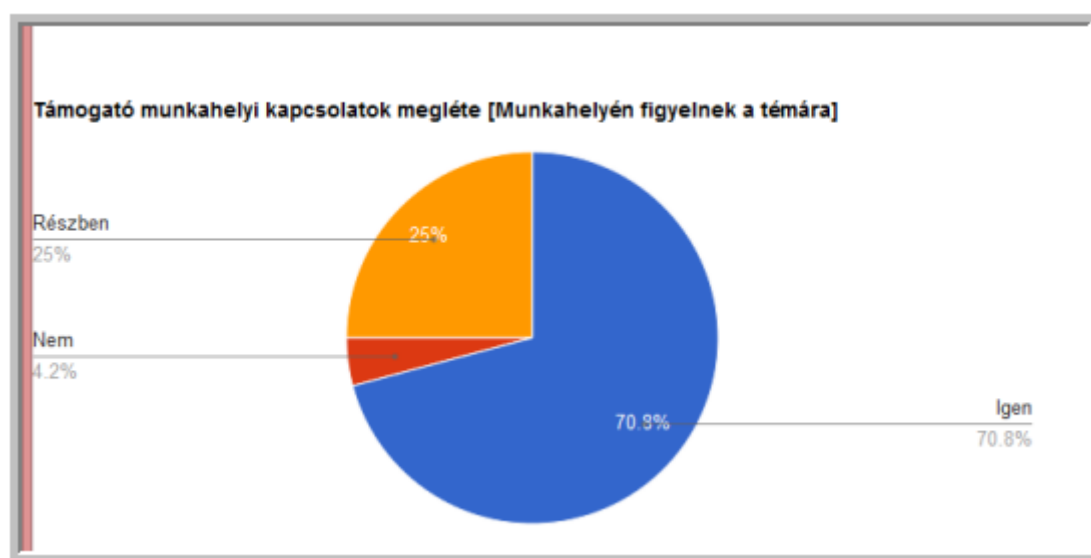
16. számú diagram

Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelésére figyelnek a munkahelyek a válaszadók 75% -a szerint, és támogatják is 65,2% szerint. A téma egészségügyi kérdéseit minden megkérdezett ismeri részben vagy teljes mértékben és tesznek is érte valamit.



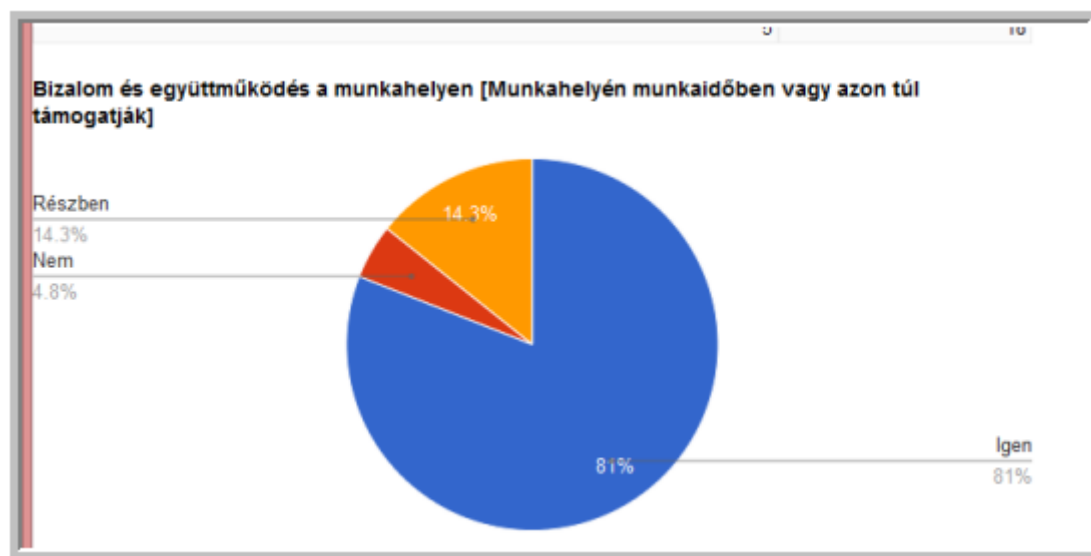
17. számú diagram

A személyek közötti konfliktusok kezelésére figyelnek a munkahelyek 66,7% szerint és részben figyelnek 25% szerint. A munkahelyek támogatják 63,5% szerint, részben támogatják a személyek közötti konfliktusok kezelését a munkahelyen. A válaszadók 87%-a tesz is valamit a személyek közötti konfliktusok kezeléséért.



18. számú diagram

A támogató munkahelyi kapcsolatok alakulására figyel a munkahely a megkérdezettek 70,8%-a szerint, részben figyel 25%-uk szerint.



18. számú diagram

A bizalom és együttműködés kérdésére figyel a munkahely és 81% szerint támogatja, 14,3% szerint részben támogatja. Nemleges választ 4,8% adott.



19.számú diagram

A szervezethez tartozásra figyel a munkahely 73,9 5 szerint, részben figyel 26,1% szerint. Nemleges választ nem adott senki. 68,2% szerint a munkahely támogatja a szervezethez tartozást és elfogadottságot.



20. számú diagram

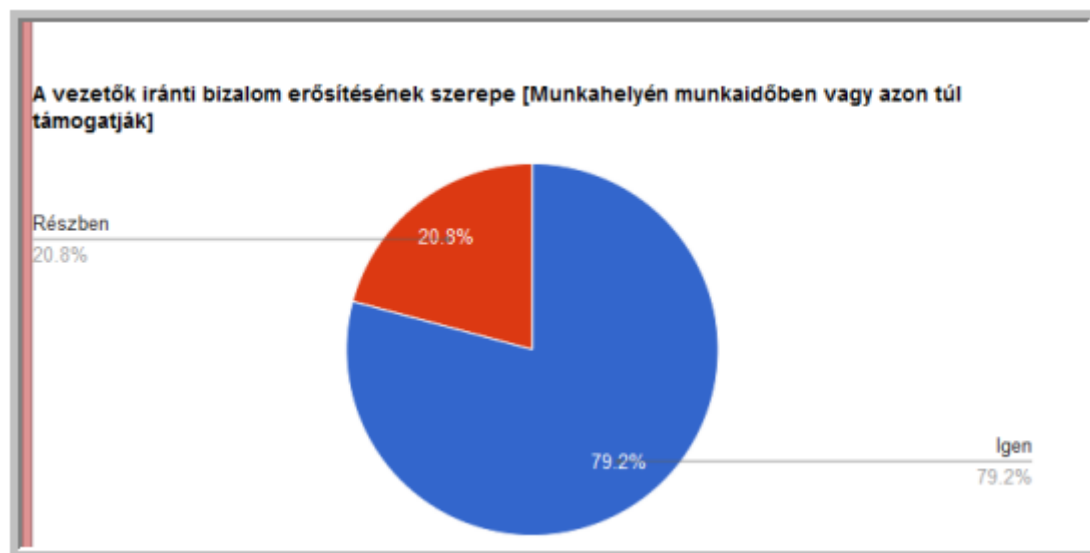
A kutatásban részt vevők 87,5%-a szerint a munkahely figyeli, 12,5% szerint részben figyeli a cég sikeréhez való hozzájárulást. A munkaidőben való támogatás kérdéséről is 87% nyilatkozott igennel.



21. számú diagram

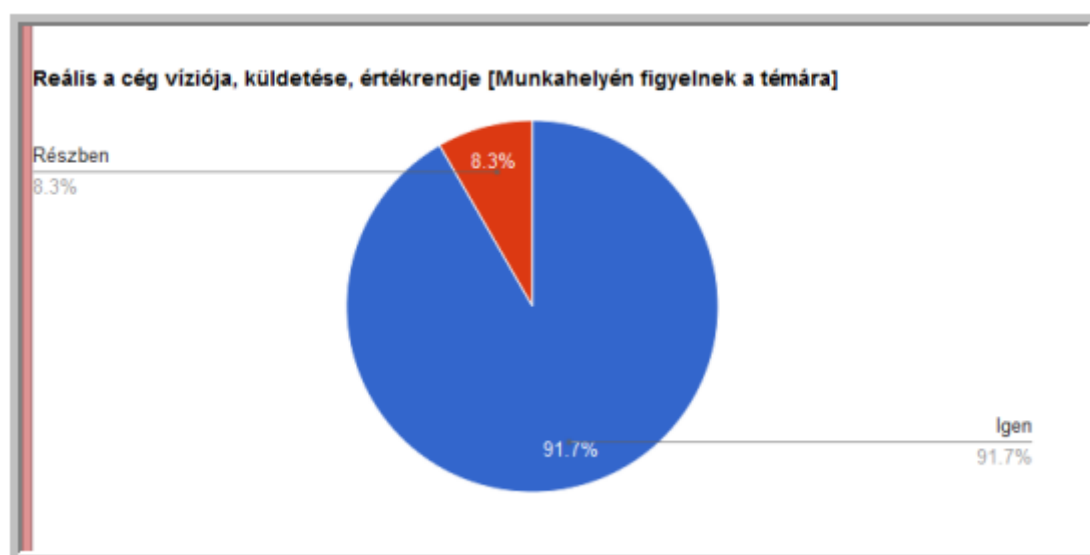
A megkérdezettek 78,3%-a szerint fontos, hogy a cég ahol dolgozik társadalmilag hasznos legyen. A munkahely figyel erre a témára. 69,5% szerint a munkahelyek támogatják is ezt a témát, ami véleményem szerint teljesen természetes.





22. számú diagram

A vezetők iránti bizalom erősítését a munkahelyek minden megkérdezett szerint támogatják részben vagy teljes mértékben.



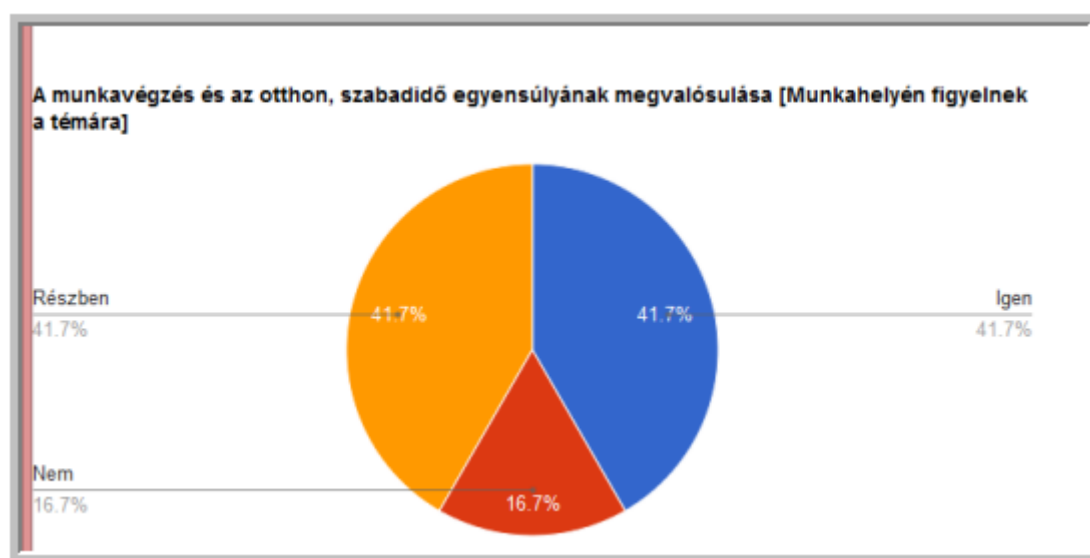
23. számú diagram

A kutatásban részt vevők szerint fontos, hogy reális legyen a cég víziója, küldetése és értékrendje. Ez a válaszadásokból egyértelműen kiderült.



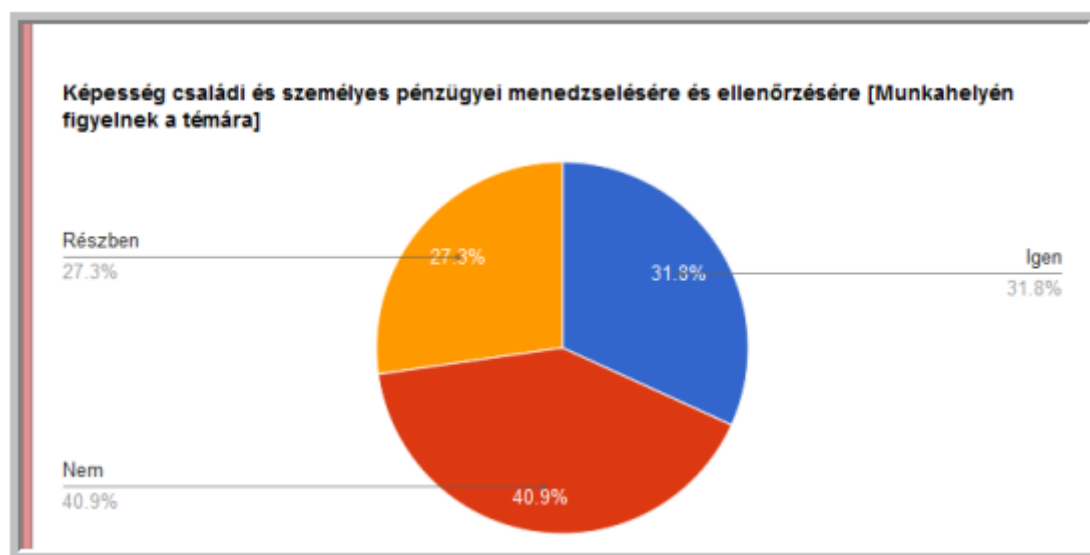
24.számú diagram

A munkahelyen 62,5% szerint figyelnek arra, hogy a feladatok elosztása kiegyensúlyozott legyen és támogatják is ezt a kérdést. Csak 4,2% válaszadó szerint nem figyel erre a munkahely.



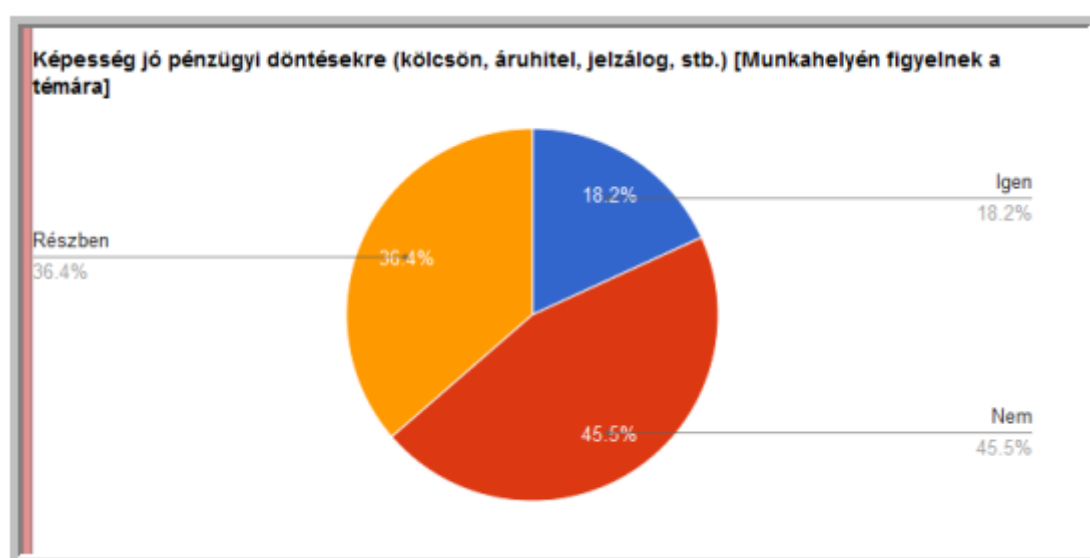
25.számú diagram

A kutatásban részt vevők 41,5-a szerint figyel a munkahely a munkavégzés és a szabadidő egyensúlyának megvalósulására. 16,7 5 szerint egyáltalán nem figyel a munkahely erre.



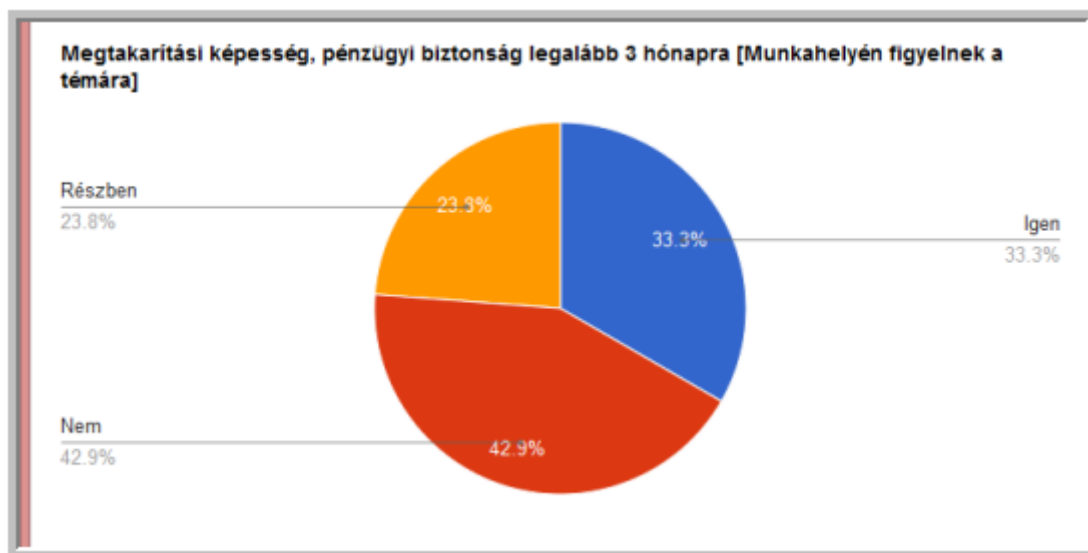
26. számú diagram

A családi és személyes jó pénzügyi menedzselésre, ellenőrzésre a válaszadók 31,8%-a szerint figyel a munkahely és 27,3% szerint támogatja is azt. Nem figyel erre a cég 40,9% szerint és nem is támogatja ezt a témát 50% szerint.



27. számú diagram

A jó pénzügyi döntésekre a megkérdezettek 18,2%-a válaszolta azt, hogy figyelnek a munkahelyen. 45,5% szerint nem figyelnek, ami nem is olyan katasztrófa, hiszen ez nagyon személyes ügy.



28. számú diagram

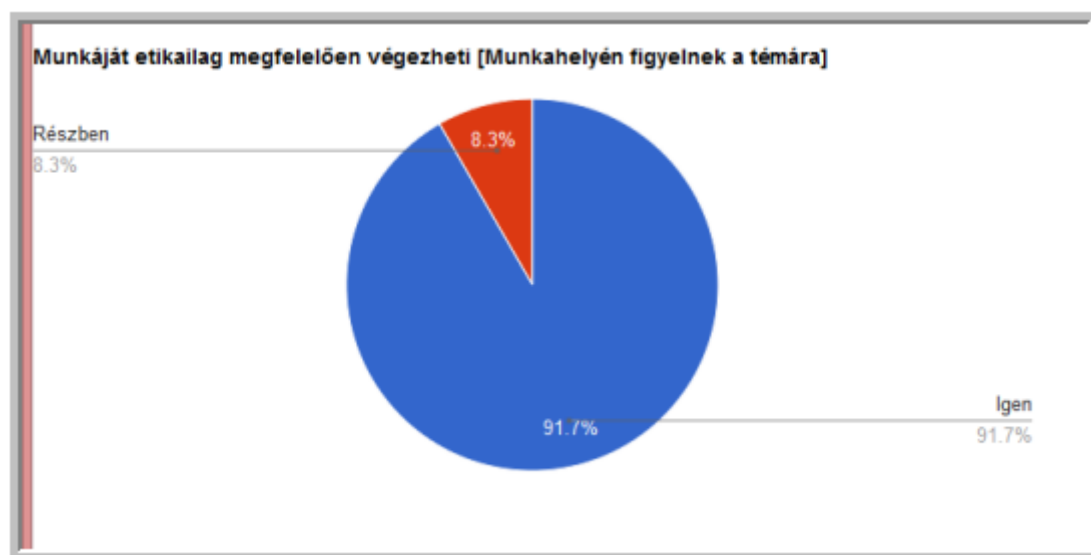
A válaszadók 33,3%-a szerint a munkahely figyel a dolgozók megtakarítási képességére és pénzügyi biztonságára. A válaszadók 23,8%-a szerint ezt a munkahely támogatja is. A megkérdezettek 42,9%-a szerint a munkahely nem figyeli a témát és 52,4%-a szerint nem is támogatja.

A cég működése legális és szabályszerű legyen ez a munkahelyeknek 96,2% szerint nagyon fontos.



29. számú diagram

A munkahelyek nagyon figyelnek arra, hogy a belső szabályozás megfelelően átlátható legyen. Erre a kérdésre nemleges válasz nem érkezett. A munkahely 82,6% szerint mindent megtesz ezért, 13 %-a szerint csak részben támogatják.



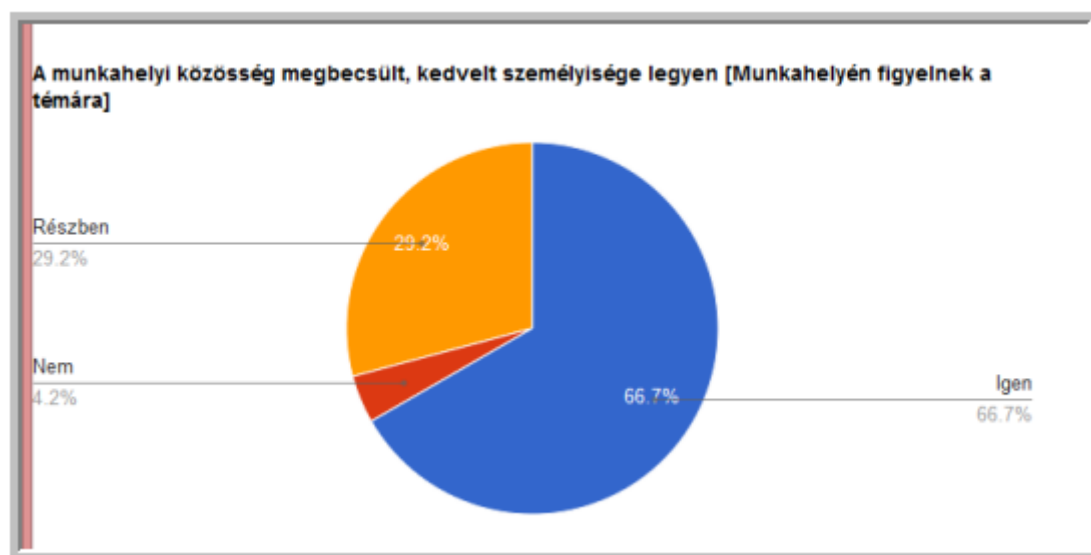
30. számú diagram

A válaszadók 91,7%-a szerint figyel a munkahely arra, hogy munkájukat etikailag megfelelően végezhessek. 8,3% szerint csak részben figyelnek erre. Nemleges válasz nem érkezett.



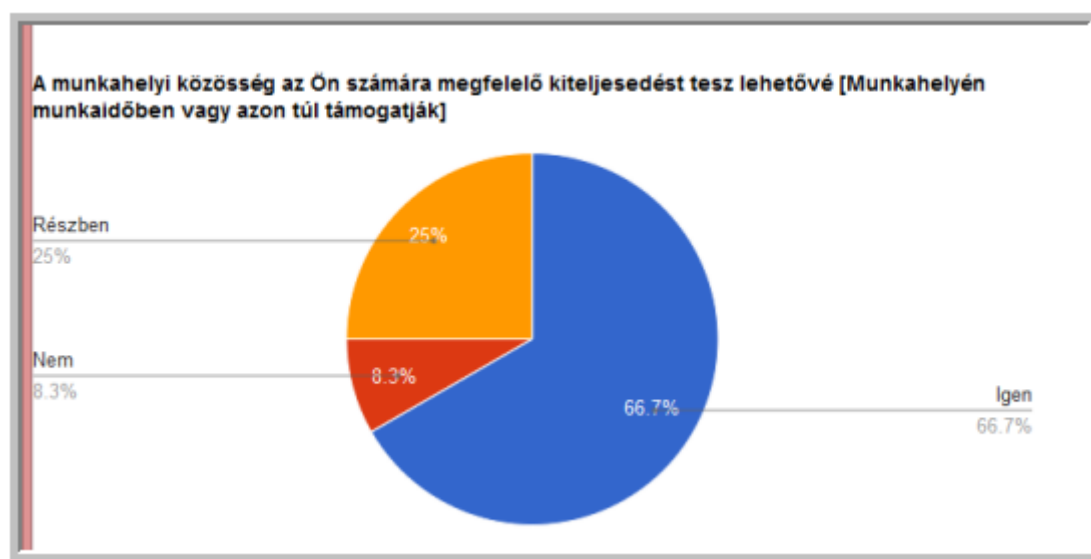
31. számú diagram

A kutatásban részt vevők 95,7%-a mondja azt, hogy minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos az etikus viselkedés. Részben fontos 4,3% szerint, nemleges válasz nem volt. Ezt a témát a munkahelyek is támogatják ugyanilyen arányban.



32. számú diagram

A kutatásban részt vevők 66,7%-a szerint a munkahelyek figyelnek arra, hogy a munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen. 29,2% szerint csak részben figyelnek és 4,2% szerint nem figyelnek.



33. számú diagram

A megkérdezettek 58,3%-a szerint a munkahelyen figyelnek és 33,3%-a szerint részben figyelnek arra, hogy a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést nyújtson a megkérdezett számára. 66,7% szerint a munkahely ezt támogatja, 25% szerint részben támogatja.

**Az interjúk alapján a következő megállapításokat tesszük:**

A kutatásban résztvevő interjúalanyok alkalmazottak és vezetői munkakört betöltő 35-50 év közötti nők és férfiak.

Az interjúk a következő kérdéscsoportokra fókuszálnak:

- a szektor egészségi kockázatai,
- a szektor szakmai kockázatai,
- a szektor munkahelyi kockázatai.

#### Egészségügyi kockázatok:

Az interjú alanyok szerint a vezetői feladatoknak, a napi kihívásoknak nem egyszerű megfelelni. Folyamatos készenlétet jelent és stressz helyzetet idéz elő a partnerekkel, kollégákkal, munkatársakkal és ügyfelekkel való napi kapcsolattartás, probléma megoldás. Fertőzés veszélynek általában nincsenek kitéve.

A foglalkozás egészségügy kötelező, ez nem okoz problémát. A munkavállalóknál alkalmazási feltétel, hogy részt vegyenek az időszakos vizsgálatokon. Egyéb szűrővizsgálatokat, védőoltásokat általában nem vesznek igénybe. Mindegyik vezetőnek nagyon fontos saját egészsége, mégis úgy gondolják, hogy az egészségügyi szolgáltatások igénybevétele nagyon időigényes, hosszú várakozási idők vannak és rutinszerűen történnek a vizsgálatok, ezért csak nagyon szükséges esetben veszik igénybe, ha nem kötelező. Vitaminokat, táplálék kiegészítőket szednek.

#### Szakmai kockázatok:

Nem érzik, hogy a munkahelyi megfelelés nehezebb, mivel mindegyik interjú alanyunk szakmailag elismert, egyedi kiválasztással került jelenlegi munkakörébe. Az elismertséget érzik a kamarai kollégák. A kisvállalkozásoknál ez nem ilyen egyértelmű. A napi munka nem okoz stressz forrást. A megkérdezettek nem érzik a társadalmi megbecsülés hiányát, mivel a betöltött pozíciók társadalmi szempontból is fontosak. A munkájuk során nem érznek kiszolgáltatottságot. A gyakori jogszabályváltozások miatt gyakran vesznek részt továbbképzéseken, lehetőség van önképzésre. A kamarai szervezetek tagjaik részére a jogszabályi változásokhoz kapcsolódóan maguk is szerveznek továbbképzéseket, tanfolyamokat. Ezzel is segítik tagjaikat, és szolgáltatást nyújtanak részükre. A kisvállalkozások ezt örömmel veszik igénybe, mivel általában ingyenes részükre a továbbképzés. A nem kamarai tagoknak kell fizetni a szolgáltatásért.

#### Munkahelyi kockázatok:

A túlmunka esetenként előfordul, de ez általában tervezhető, rendkívüli esetekben lehetőség van otthonról is dolgozni, mert a technikai feltételek adottak. Ha szükség van túlmunkára, azt később szabadidőben megkapják. Általában nem fizetnek túlóra díjat. A javadalmazásukkal az interjúalanyok meg van elégedve. A stressz források növekedése nem jellemző, de tudják kezelni a tisztázatlan helyzeteket. Az ember-pálya megfelelés nem okoz problémát, hiszen a kiválasztás pályázat útján történik és csak olyan munkatársat alkalmaznak, aki megfelelő képességekkel és képzettséggel rendelkezik.

Munkatársak motiválására anyagi eszköz nem áll rendelkezésre, de a „dicsérettel fegyelmez” módszert alkalmazzák két munkahelyen is. Ebben a szférában a lojalitással nincs probléma, a motiválatlanság pedig elképzelhetetlen. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy elégedettek a munkájukkal, elismerik és megbecsülik a vezetők a beosztottak munkáját. A helyettesítést mindenütt megszervezik, kiépítették a helyettesítési rendszert. Nem szokott gondot okozni a szabadságolás, hiszen erre készülnek. A váratlan helyzeteket is megoldják átcsoportosítással, otthoni munkavégzéssel.

A külső és belső kapcsolattartás egyik vezető beosztásban lévő interjú alanyának sem okoz problémát, mivel végi járták a szakmai fokozatokat és ismerik a feladataikat.

A jogszabályi változások megszokottak, ez már nem okoz nehézséget, mivel a kutatott területeken fontos a napi jogszabályismeret. A szokásjog nem érvényesül, a változásokat azonnal oktatják a kamarák, a kisvállalkozások pedig igénybe veszik az oktatást, vagy külső cég rendezvényére mennek.

Az aktuálpolitikával nem foglalkoznak a munkahelyen, ezért nem nehéz távol tartani. A munkatársak szociális kompetencia szintjét mindegyik interjú alany jónak tartja. Magánéleti problémáikat a munkatársak megbeszélik zárt körben, segítik egymást tanácsokkal, de ez nem olyan szintű, hogy kihatna a munkavégzés minőségére. Elengedhetetlen, hogy hozzák a teljesítményt.

### **Kutatási összefoglaló a bankok, biztosító társaságok és fogvasztóvédelem területén.**

Az emberek életminőségét a munkahelyi jól-lét nagymértékben befolyásolja, hiszen a munkahelyen eltöltött idő, megélt élmények jelentős hatást gyakorolhatnak az egyén egészségügyi, mentális és fizikai állapotára.

A kutatás célja az volt, hogy reális képet alkothassunk a munkahelyi jól-lét kérdéseiről a az iparkamara, mérnökkamara és kkv-ék területén. A kutatást Székesfehérvár és Budapest városokban működő munkaadóknál végeztük.

A kutatásban résztvevők számára az egészséges életmód egyaránt fontos és tesznek is érte, igaz a munkahelyek általában csak munkaidőn túl támogatják.

A munkabiztonság és munkaegészségügy mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára fontos. A cég sikeréhez való hozzájárulás, a társadalmi elismertség, a vezetők iránti bizalom kiemelt szerepet tölt be. A megtakarítási képességgel kapcsolatosan az derült ki, hogy az egyén számára meghatározó, míg a munkaadó kevésbé törődik ezzel.

A válaszadók nagyon lényegesnek tartják, hogy a munkaadójuk legális és szabályszerű legyen minden területen, a belső szabályok érvényesüljenek és etikusan végezze a munkáját minden érintett.

A válaszadók több mint 90%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyen figyelnek arra és támogatják, hogy a munkahelyi közösség megbecsült személye legyen és a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést nyújtson számára.

### **A víz-, hő-, gáz-, villany és hulladék szolgáltatások területén dolgozók munkahelyi jól-létéről**

*Szerzők: Folmegné Czirák Julianna, Folmeg Márta*

#### **A kutatással kapcsolatos hipotézisünk és észrevételeink:**

Azt feltételeztük, hogy ezen szolgáltatások területén a munkahelyi jól-lét és stressztényezők megközelítően azonos módon alakulnak, hiszen mindegyik lakossági rezsi-szolgáltatás és általában helyi önkormányzati tulajdonú vállalkozások vagy több régiót lefedő multinacionális cég.



Ennek következtében a munkahelyi jól-lét, stressztényezők kérdésének megítélésében is voltak véleménykülönbségek.

### **Kutatás módszerei:**

A szektorális jól-lét szolgáltatások empirikus kutatását az alábbi módszerekkel végeztük:

- interjú, lehetőség szerint a vezetőkkel, elfoglaltságuk esetén a kijelölt munkatárssal,
- kérdőív az alkalmazottaknak, ugyanazon zárt kérdések feltételével,

Az interjúk strukturált kérdések alapján történtek, amelyek három téma köré csoportosultak. A következő kérdéscsoportokat jártuk körbe:

- az egészségi kockázatokat,
- a szakmai kockázatokat,
- a munkahelyi kockázatokat.

A kutatás során kérdőíveket adtunk a válaszadóknak, melyeket berögzítettünk az elektronikus kezelhetőség érdekében. Szerencsés esetben a válaszadók már eleve elektronikusan küldték el a kitöltött kérdőívet, mely jelentősen megkönnyítette munkánkat.

A kérdőívek feldolgozását, a kutatás eredményeinek bemutatását diagramok segítségével szemléltetjük.

### **Kutatás körülményei, módszerei:**

Kutatás helyszínei Székesfehérvár területén szolgáltatást nyújtók székhelyei, telephelyei. Az első megkeresés minden esetben a mintába kijelölt szervezet vezetőjével való telefonos egyeztetéssel kezdődött. A kutatási engedély alapján következett további egyeztetés a mintában résztvevőkkel a ráérésük időpontjáról. Előfordult, hogy nem a felső vezető, hanem az általa kijelölt vezető munkatársa adott interjút. Szinte minden esetben elvárták, hogy előzetesen email-ben küldjük meg a kérdéseket. Ez további egyeztetéseket követelt.

Volt néhány olyan eset, hogy az interjú alany nem járult hozzá hangfelvétel készítéséhez, ebben a szituációban jegyzetet készítettünk. Előfordult, hogy adatvédelmi okokra való hivatkozással, a teljes anonimitás érdekében még a helyszíni jegyzeteléshez sem járultak hozzá, csak személyes beszélgetésre és kérdőív kitöltésére vállalkoztak.

Előfordult, hogy a vezető a szükségesnél kevesebb kérdőívet engedett kitölteni a kérdőív terjedelme miatt, azzal az indoklással, hogy a kollégáknak sok munkájuk van, nincs ennyi idejük. Volt olyan eset, hogy csak részben töltötték ki a kérdőívet, mert hosszúnak vagy nehezen értelmezhetőnek találták. A kérdőíveknél két lehetőségünk volt. Jó esetben, amíg az interjú készült a munkatársak kitöltötték a kérdőívet, más esetben, ha akkor nem értek rá kitölteni, egy későbbi egyeztetett időpontban vissza kellett menni érte. Az elektronikus kitöltés is előfordult néhány esetben.

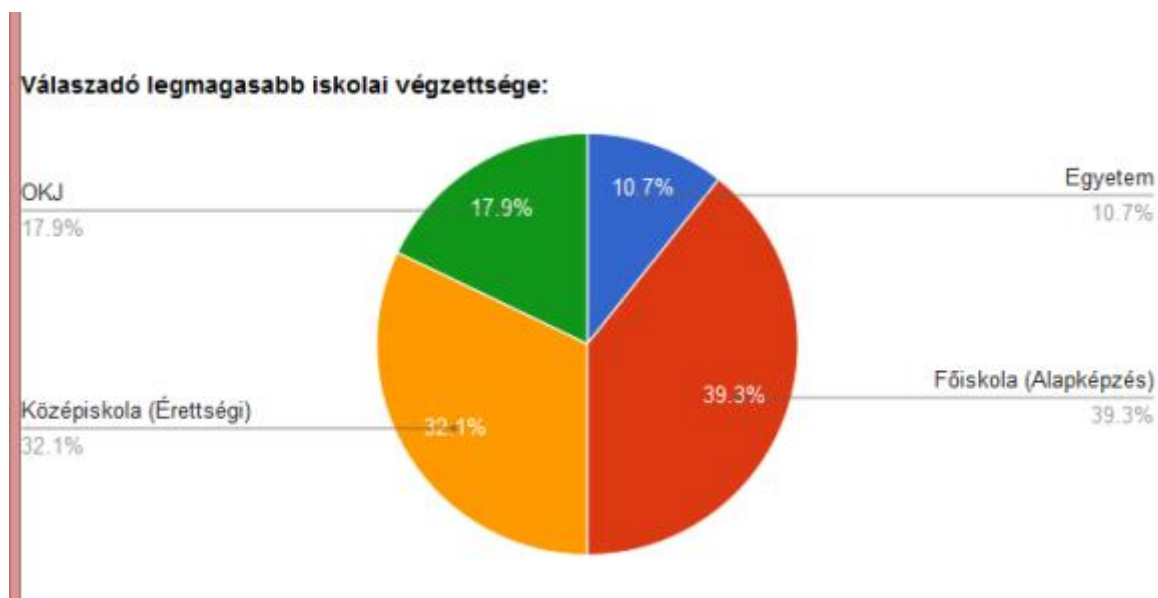
Leglényegesebb tapasztalatunk, hogy általában nem szeretnek a vállalkozások, cégek részt venni ilyen kutatásban és nagy a bizalmatlanság részükről. A személyes ismeretségek, kapcsolatok alapján kiválasztott minták esetében könnyebb, gyorsabb volt a kutatás elvégzése. Ezen túl nagyon meghatározta a kutatás eredményességét a résztvevők intelligencia szintje.

### **Mintavétel nagysága:**

- 5 db interjú
- 28 db kérdőív (egy részük papír alapon, melyet még fel kellett dolgozni, más részük elektronikus úton)

### **Munkahelyi jól-lét kutatás eredményei az általános érdekkörű szolgáltatások szektorban**

A válaszadók 14,3%-a férfi, 85,7%-a nő volt. Ebben a szektorban a férfiak jellemzően két területen foglalkoztatottak: úgy, mint felső vezetők, és mint karbantartók, fizikai munkások. A nők elsősorban az adminisztratív területen, elvértve felső vezetőként és kis számban fizikai munkásként foglalkoztatottak.

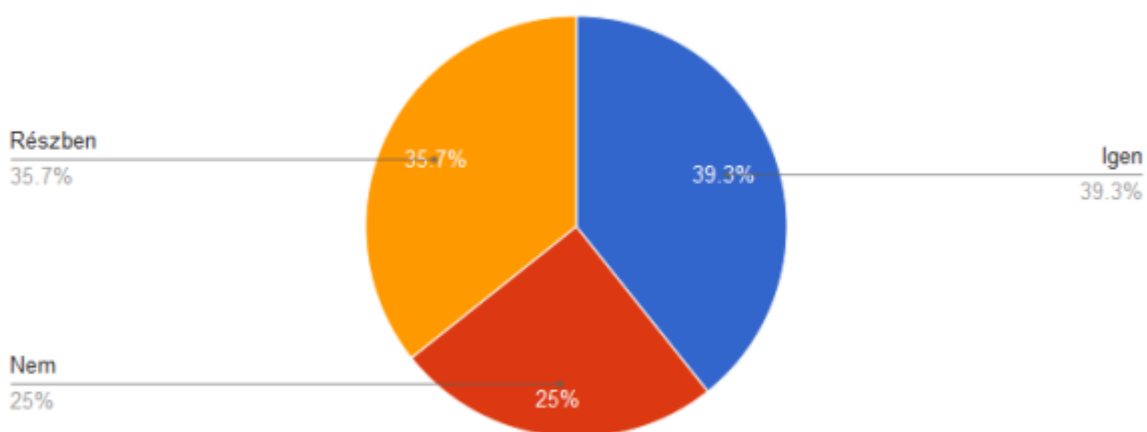


1. számú diagram

Az iskolai végzettség szerinti megoszlás 10,7% egyetemet, 39,3% főiskolát végzett. Ebben a szektorban csak vezetői munkakörökben követelmény a felsőfokú végzettség. A válaszadók 67,9%-a a szakképzettségének megfelelő munkakörben dolgozik, 92,9% alkalmazott és 3,6 % vezető és 3,6 % felső vezető beosztásban van. Átlagos életkoruk 38,5 év. A jelenlegi munkahelyen eltöltött éveiknek száma átlagosan 8,3 év.

A munkaadók számára fontos, hogy munkavállalóik egészségesek legyenek, minél kevesebbet maradjanak távol a munkából. Ez a kutatás során is egyértelműen kiderült. A megkérdezettek részben vagy egészben ismerik az egészségi állapotukat és tesznek is valamit egészségük megőrzéséért. Erre a munkahelyek is figyelnek valamilyen szinten. Ezt mutatja az alábbi diagram:

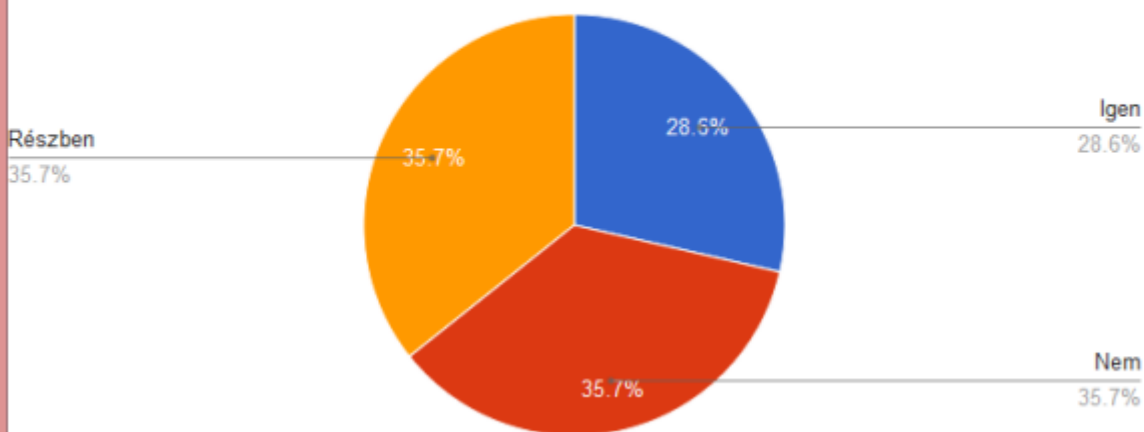
#### Egészségi állapotának ismerete [Munkahelyén figyelnek a témára]



#### 2. számú diagram

A válaszadók 33,3 %-a szerint teljes mértékben támogatják, 44,4%-a szerint részben támogatják a munkahelyek az egészségi állapot megismerését. A munkavállalók 35,7 % -ban tesznek és 57,1% -ban részben tesznek valamit egészségük megőrzéséért.

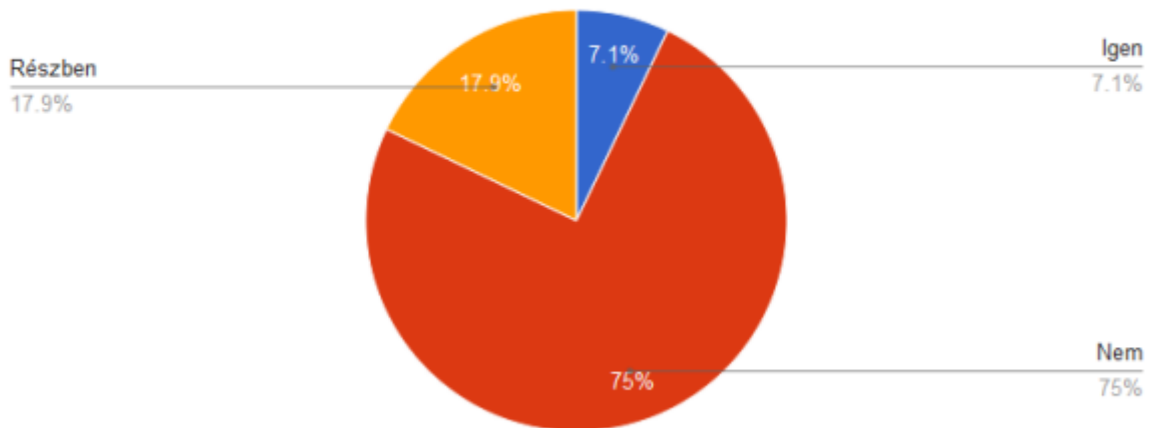
#### Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés [Munkahelyén figyelnek a témára]



#### 3. számú diagram

A megkérdezettek 28,5%-a szerint a munkaadók figyelnek a dolgozók testedzésére és 39,3% szerint munkaidőben támogatják is. A megkérdezettek 50%-a tesz is valamit a rendszeres mozgás érdekében, 7,1% azonban semmit nem tesz.

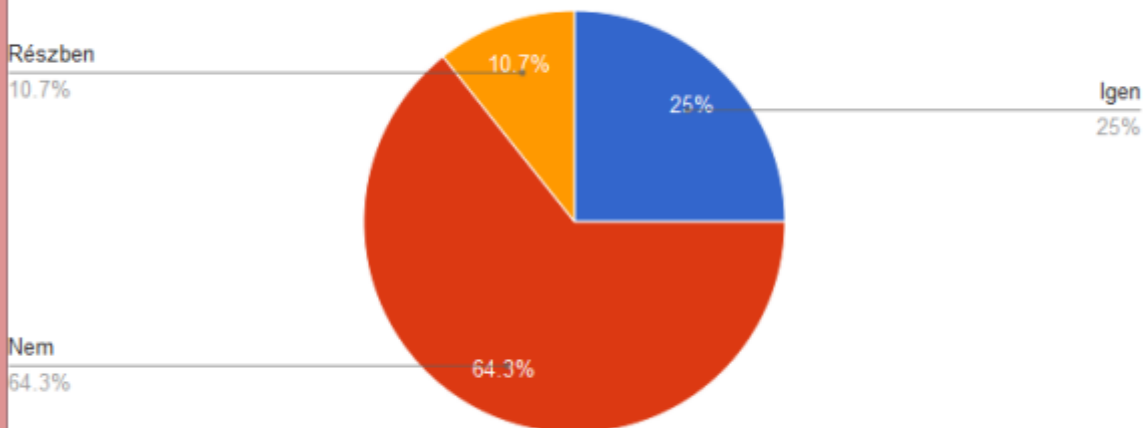
#### Egészséges táplálkozás [Munkahelyén figyelnek a témára]



4. számú diagram

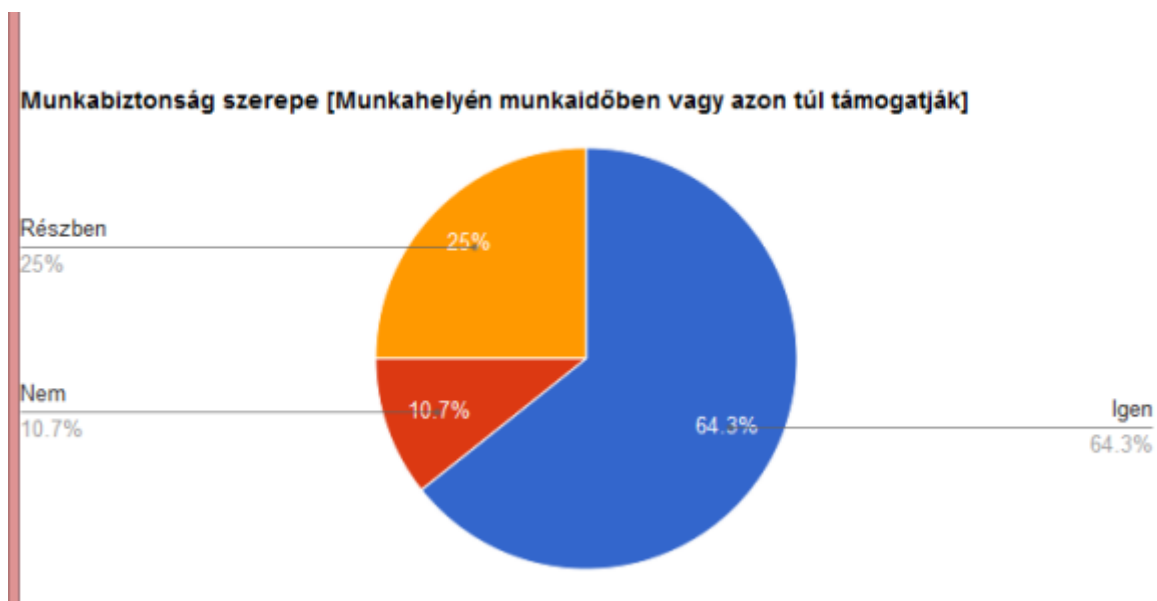
Az egészséges táplálkozás valamennyi megkérdezett számára fontos, a munkahely azonban 75% szerint egyáltalán nem figyel a témára és 78,6%-s szerint nem is támogatják.

#### Szervezett sport, mozgás [Munkahelyén figyelnek a témára]



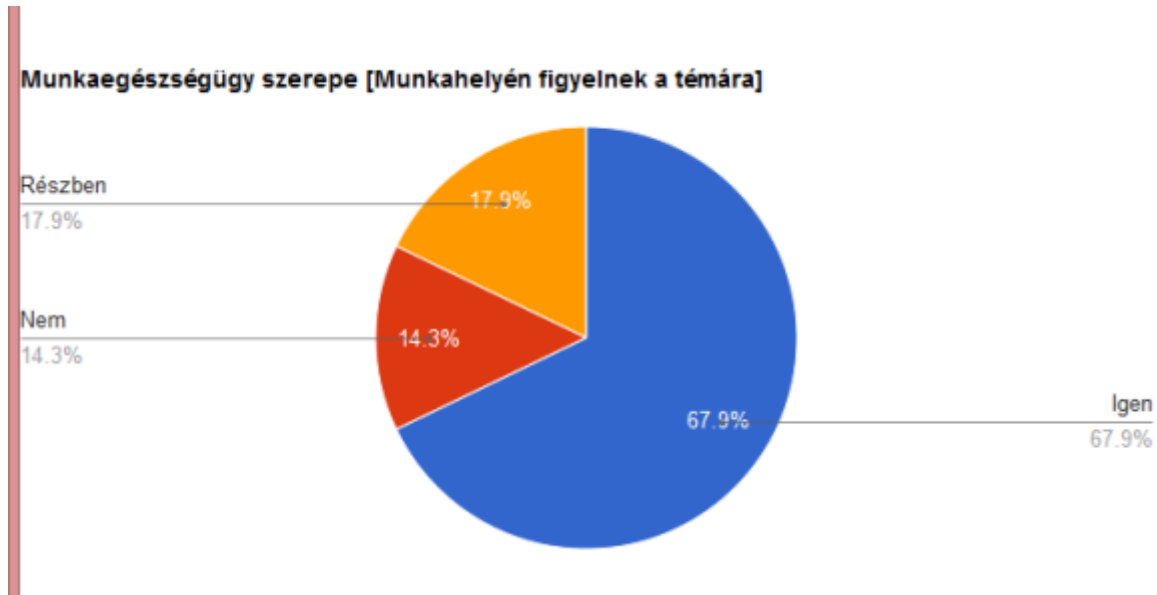
5. számú diagram

Az egészségmegőrzés egyik módja a szervezett sport, mozgás, melynek egészségügyi kérdéseit a válaszadók 92%-a ismeri részben vagy egészben. A munkahelyek 35,7% szerint figyelnek erre a témára és ugyanilyen arányban támogatják is. Vannak munkahelyek, ahol uszoda bérletet, kondi bérletet kapnak a dolgozók.



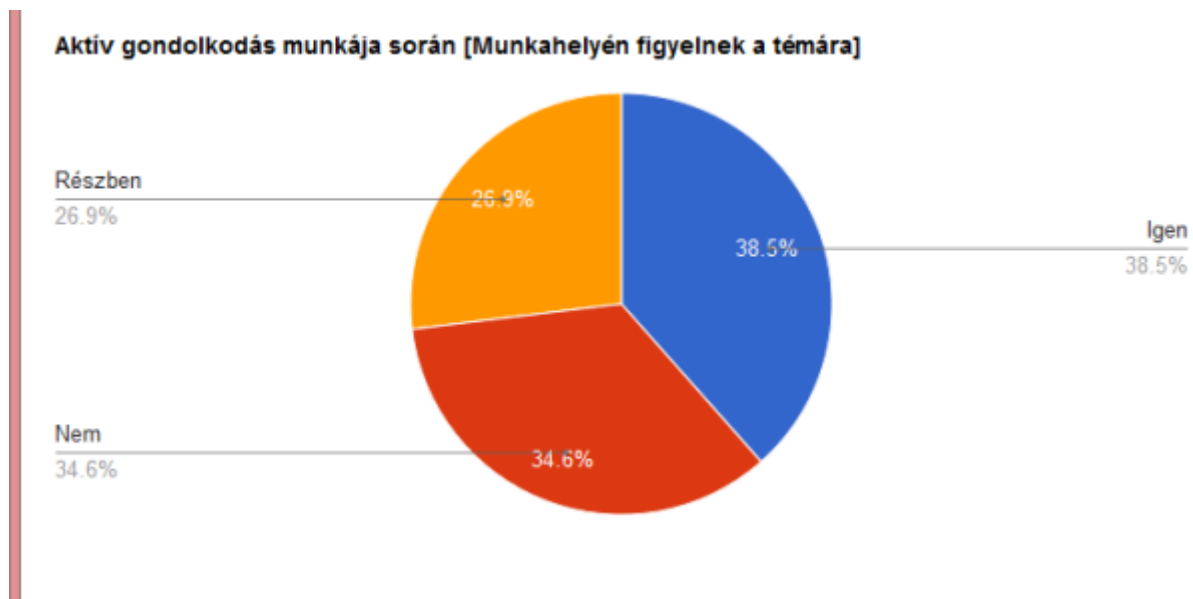
6. számú diagram

A munkabiztonságra a megkérdezettek 75%-a szerint a munkahelyek figyelnek, 25%-a szerint részben figyelnek a munkahelyek. Meglepő, hogy ennek ellenére van olyan válasz is mely szerint nem támogatja a munkahely a munkabiztonságot.



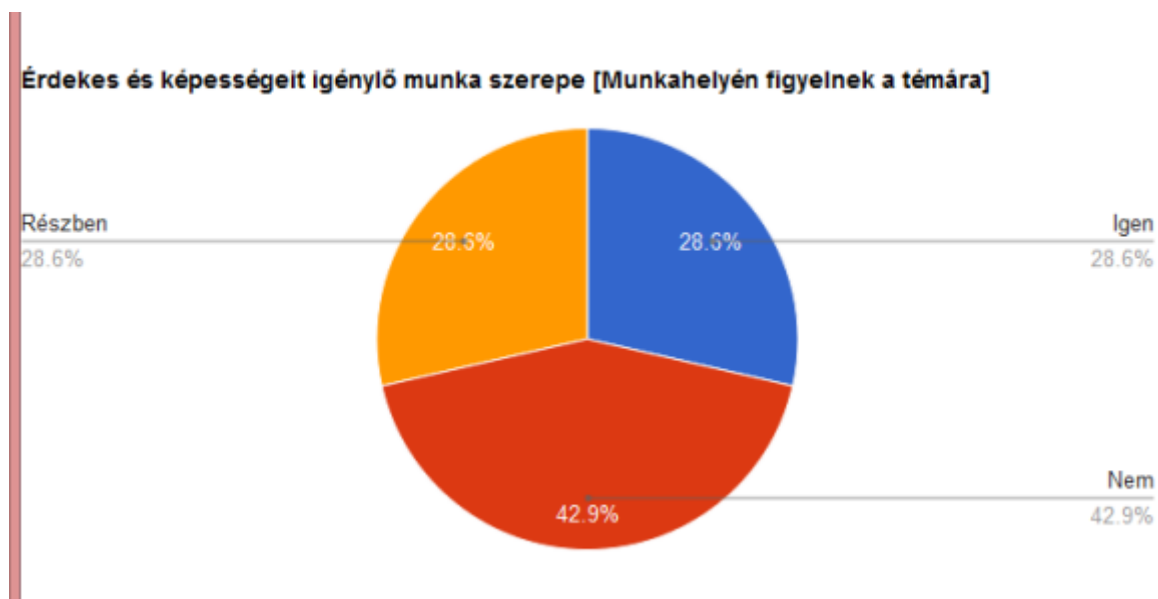
7. számú diagram

A munkaegészségügy meglétét jogszabály rendezi. Kötelező foglalkozás egészségügyi ellátás van. A megkérdezettek 67,9%-a szerint a munkahelyen figyelnek és támogatják a témát.



8. számú diagram

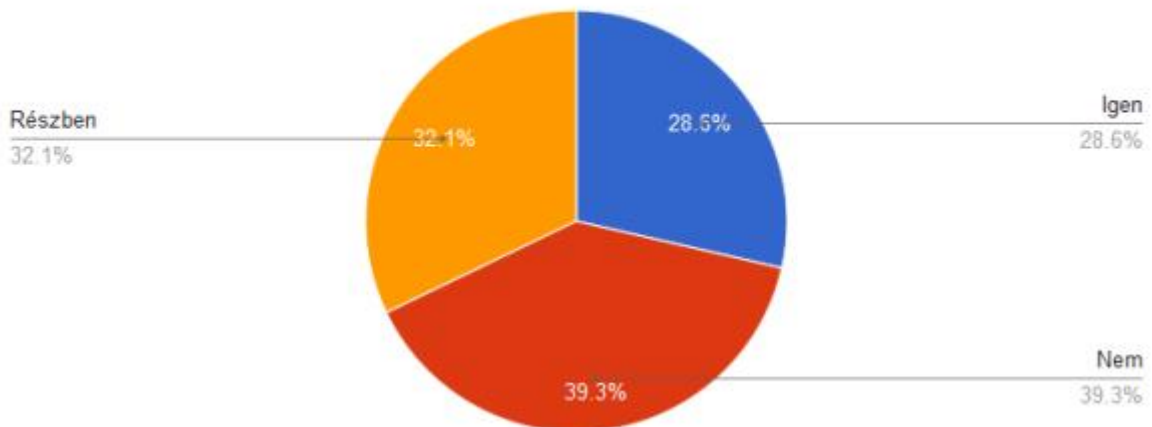
A válaszadóknak fontos az aktív gondolkodás a munkavégzés során. A munkahelyén 38,5% szerint figyelnek erre, 26,9% szerint csak részben figyelnek.



9. számú diagram

A mintában részt vevők 42,9%-a szerint a munkahelyek nem figyelnek arra, hogy a munkavállaló érdekes és képességeinek megfelelő munkát kapjon. Közel 60%-uk szerint azonban részben vagy egészben ezt támogatják a munkahelyek.

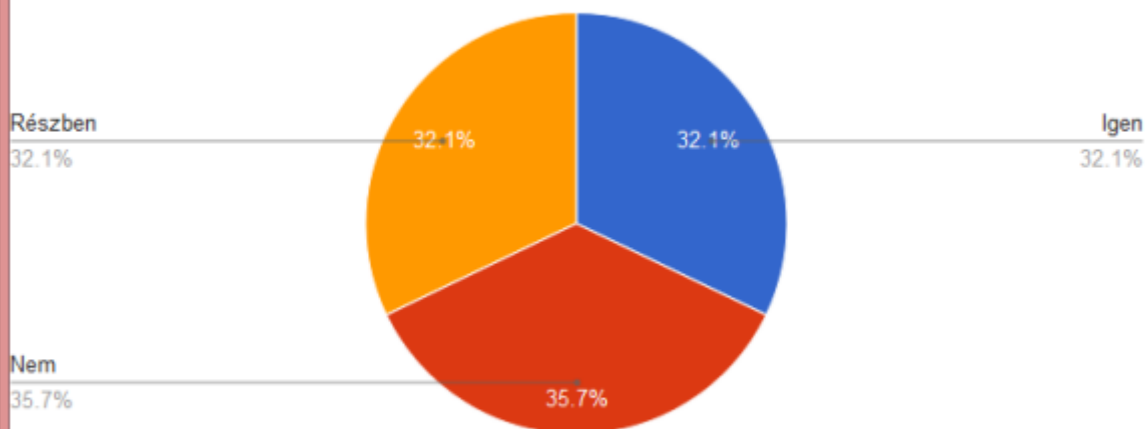
**Új dolgok kipróbálásának jelentősége [Munkahelyén figyelnek a témára]**



10. számú diagram

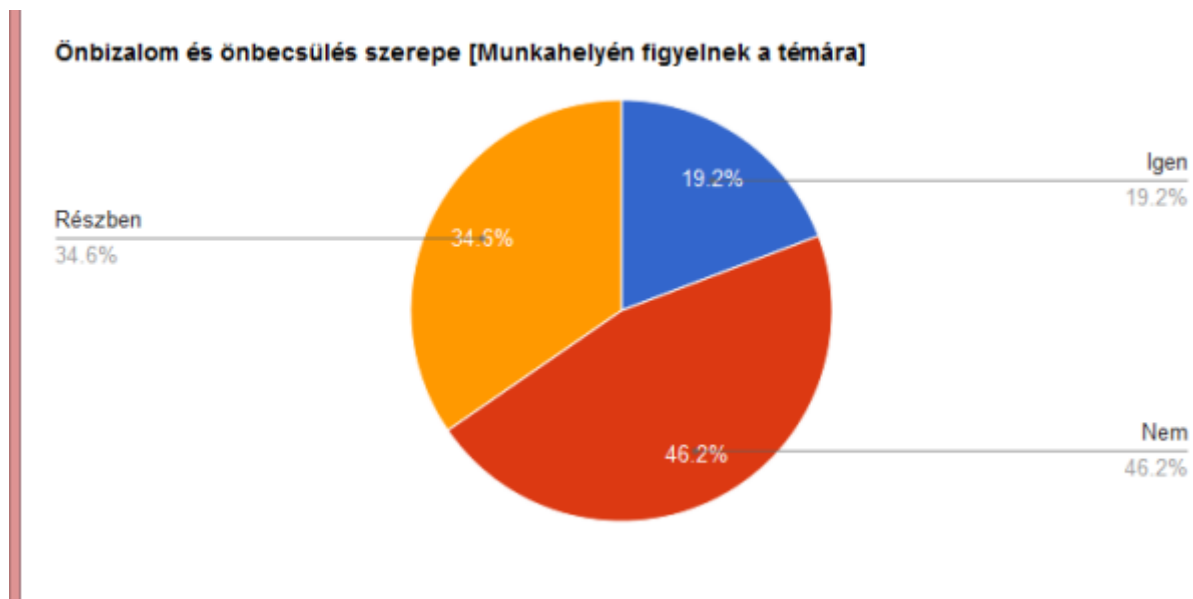
Ebben a szektorban kötött folyamatok vannak, nem lehet szabadon, kreatív módon végezni a munkát, ezért közel 40%-a a válaszadóknak úgy nyilatkozott, hogy az új dolgok kipróbálásának nincs jelentősége. Ezt a közüzemi szolgáltatók 43,2% szerint nem is támogatja.

**Előrelépési lehetőség jelentősége [Munkahelyén figyelnek a témára]**



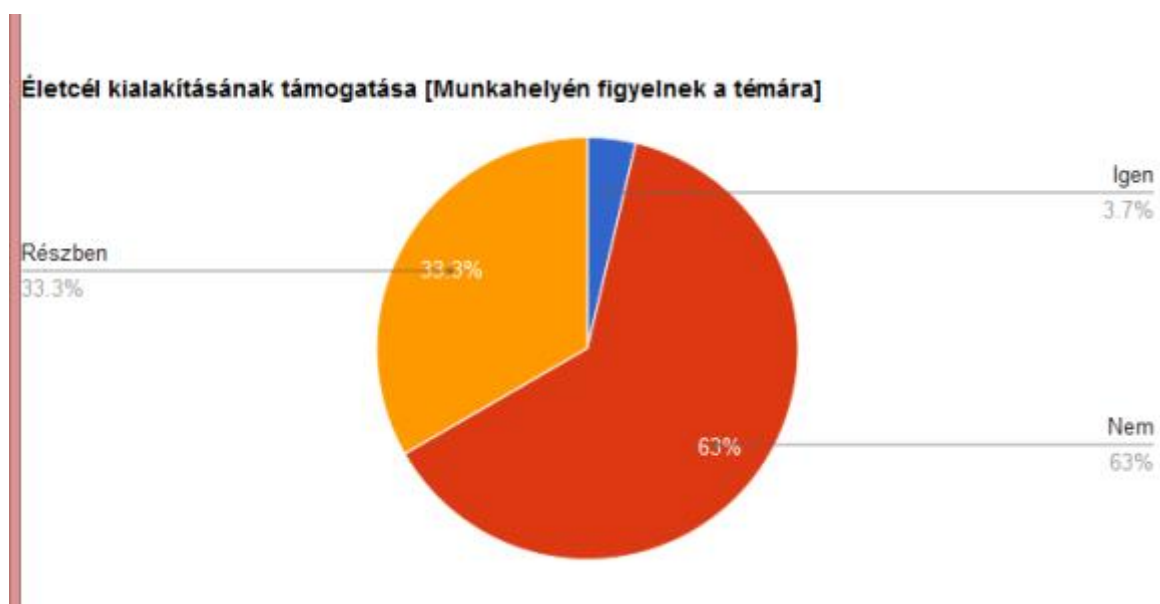
11. számú diagram

A munkahelyen az előrelépési lehetőséget nem figyelik 35,7% szerint és 39,3% szerint ezt a cég nem is támogatja. A munkahelyek többségénél van karriertervezés, ezt a megkérdezettek valószínűleg csak részben ismerik.



12. számú diagram

A válaszadók 46,2%-a szerint a munkahely nem törődik azzal, hogy milyen a munkavállalóinak önbizalma, önbecsülése és ennek fejlesztését, növelését 56 %-uk szerint nem is támogatják.

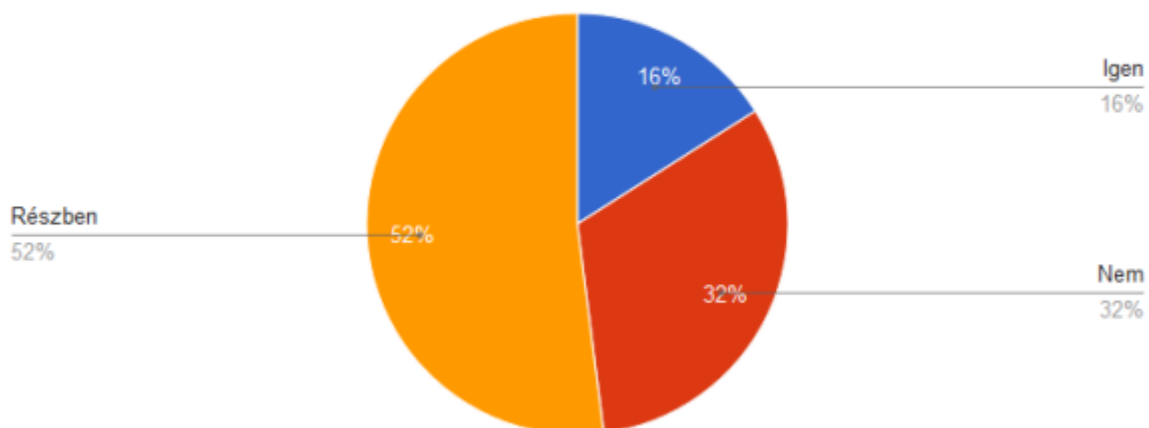


13. számú diagram

Az életcél kialakításának támogatására a munkahelyen 63% szerint egyáltalán nem figyelnek és csak 3,7% szerint fontos a munkaadónak az életcél támogatása.



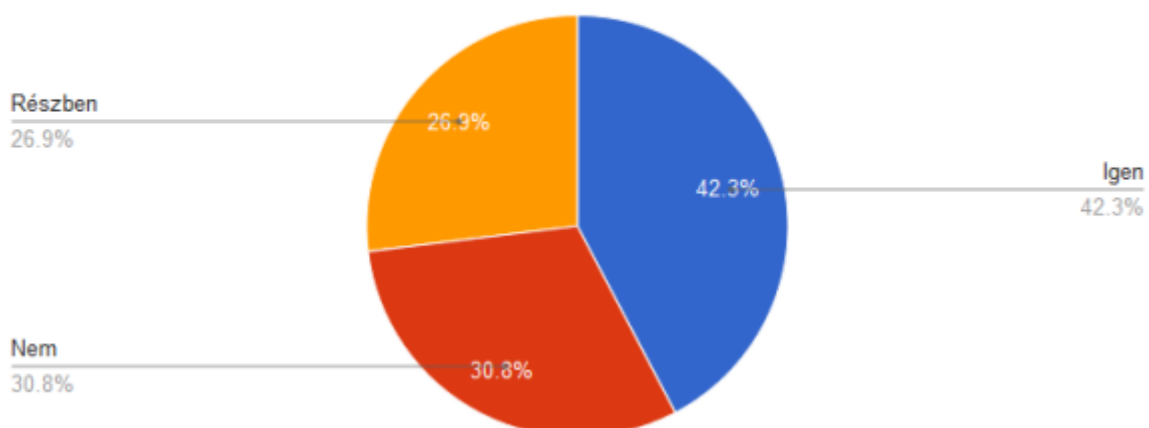
**Személyiségének érvényesülése a munkában [Munkahelyén figyelnek a témára]**



14. számú diagram

A válaszadók 52%-a szerint a munkahelyen jellemzően csak részben figyelnek a személyiség érvényesülésre a munkában. 16%-uk szerint figyelnek és 32%-uk szerint ez egyáltalán nem fontos tényező. A munkahelyek nem is támogatják 48% szerint, hogy a munkavállaló személyisége érvényesüljön a munkában.

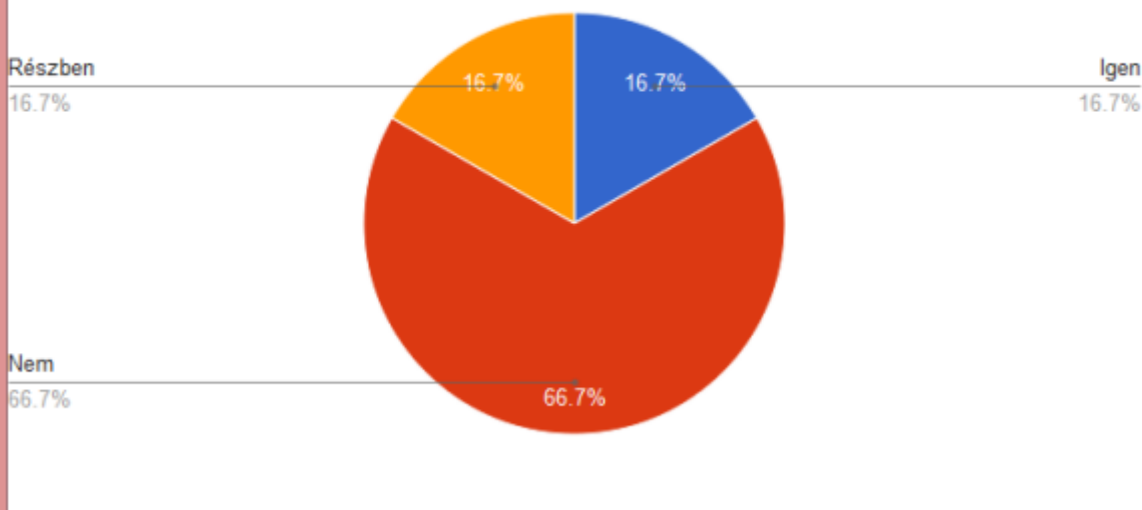
**Önállóság a munkában, saját munka ellenőrzése [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



15. számú diagram

Az önálló munkavégzést a munkahelyek támogatják 42,3% szerint. Ebben a szektorban öt munkahelyet vizsgáltunk, mind az általános szolgáltató szférából, sok esetben nem lehet beszélni önálló munkavégzésről, mivel csapatban dolgoznak, vagy csak részlegesen végezheti valaki másoktól függetlenül munkáját. A munkahely azonban 44% szerint figyel az önálló munkavégzésre.

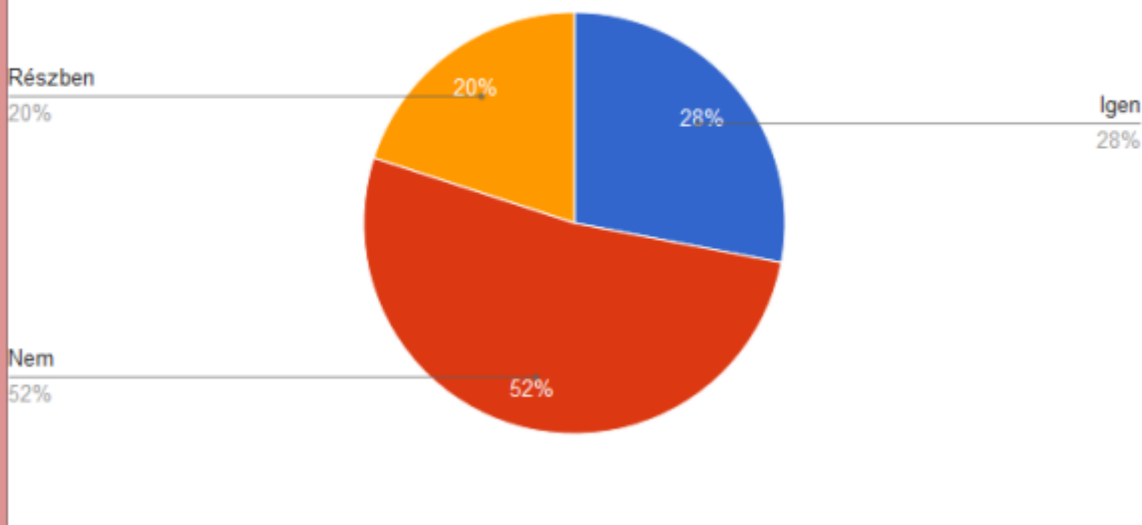
**Érzelmi kiegyensúlyozottság szerepe [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



16. számú diagram

Az érzelmi kiegyensúlyozottság 16,7% szerint fontos a munkahelynek, mivel támogatja. A megkérdezettek 92,8%-a tesz is valamit érzelmi kiegyensúlyozottságáért.

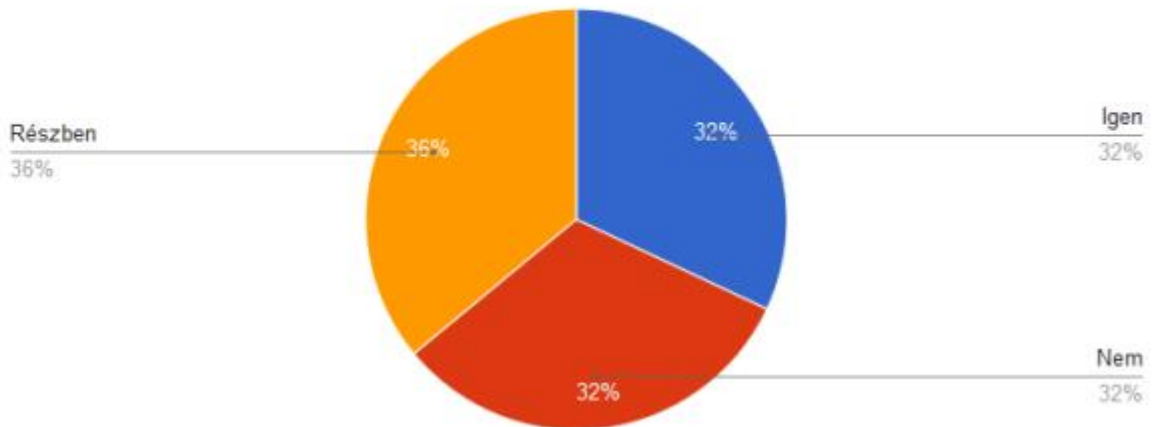
**Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése [Munkahelyén figyelnek a témára]**



17. számú diagram

Stressz és kockázatok egészségügyi kérdéseit 95,6% ismeri és csak 4,35% választotta, hogy nem ismeri. A munkahelyek a stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelésére a válaszadók 48%-a szerint figyelnek valamilyen szinten. Ez a válasz nagyon meglepő, de ebben a szektorban elég magas a fizikai munkavállalók aránya, többnyire elszigetelten dolgoznak. A téma egészségügyi kérdéseit a válaszadók 82,6% ismeri.

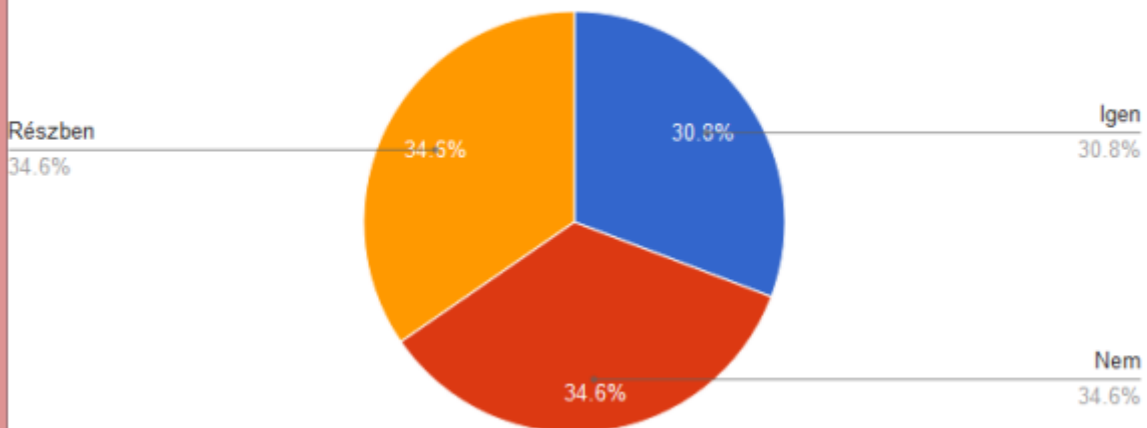
**Személyek közötti konfliktusok kezelése [Munkahelyén figyelnek a témára]**



18. számú diagram

Csaknem ugyanolyan arányban válaszoltak a személyek közötti konfliktusok kezeléséről az igen, nem, részben lehetőségek között a munkahelyre vonatkozóan. A válaszadók 91,3%-a azonban tesz is valamit egészségéért ezen a területen. Általában kerülnek a konfliktus helyzetet és keresik a kompromisszumot.

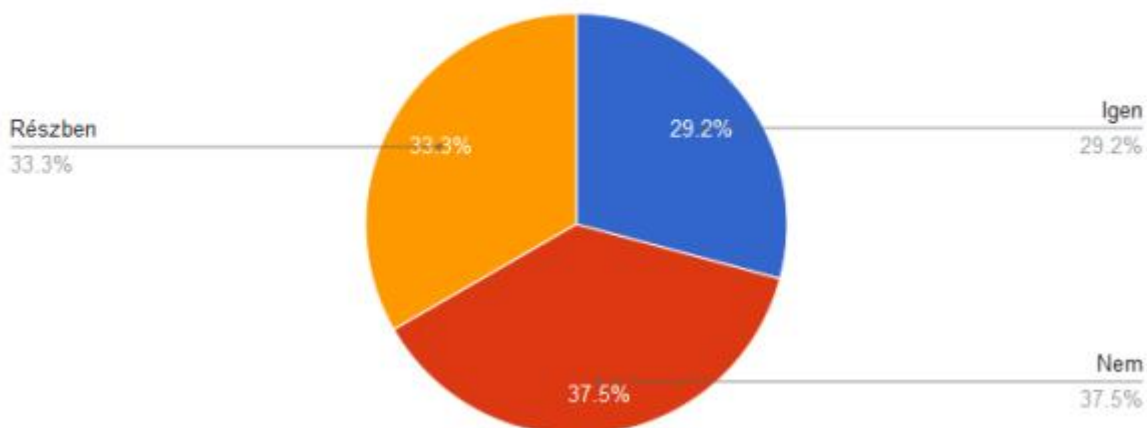
**Támogató munkahelyi kapcsolatok megléte [Munkahelyén figyelnek a témára]**



19. számú diagram

A támogató munkahelyi kapcsolatok megléte a válaszadók 65,4%-a szerint fontos a munkahelyen és figyelnek is erre.

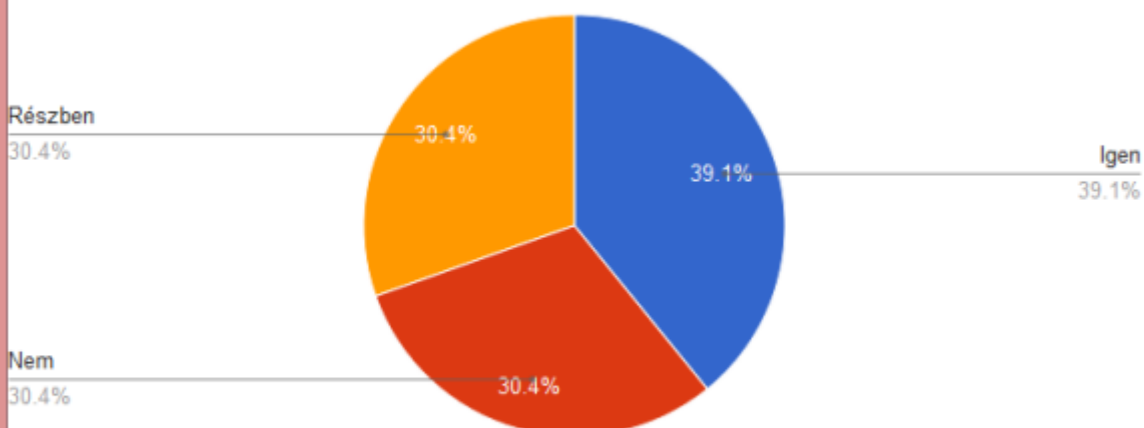
**Bizalom és együttműködés a munkahelyen [Munkahelyén figyelnek a témára]**



20. számú diagram

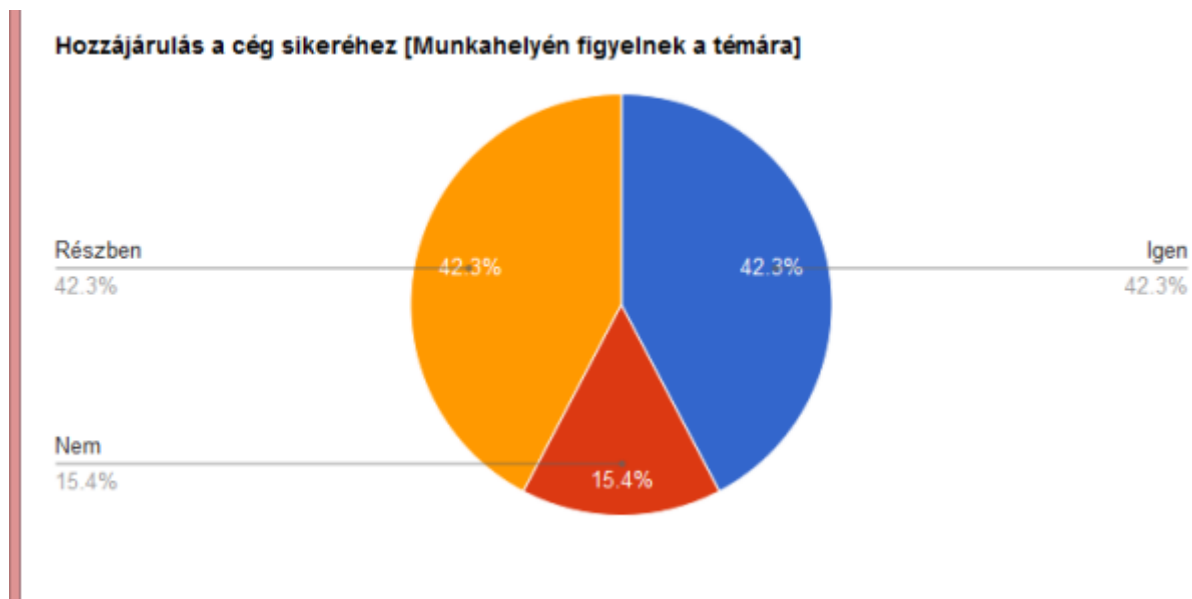
Arra, hogy bizalom és együttműködés legyen a munkavállalók között a megkérdezettek 62,5%-a szerint figyelnek a munkahelyen.

**A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége [Munkahelyén figyelnek a témára]**



21. számú diagram

A szervezethez tartozás és elfogadottság 39,1% szerint a munkahely számára jelentőséggel bír és 68,4% szerint a munkahely támogatja is ezt a témát.



22. számú diagram

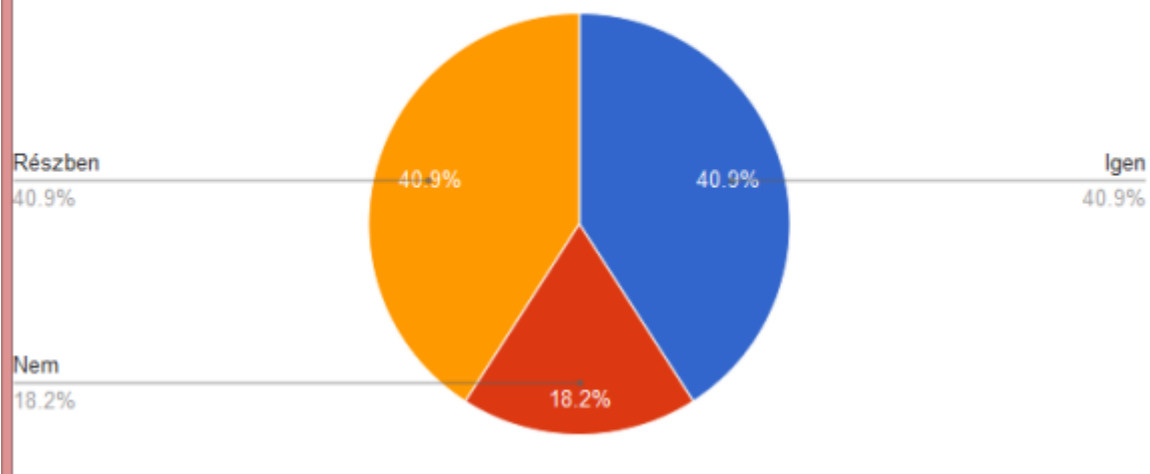
A munkavállalónak a cég sikeréhez való hozzájárulását a megkérdezettek 84,6%-a szerint a munkahelyen figyelik és 83,3 % szerint ezt a témát támogatják is.



23. számú diagram

A megkérdezettek 72%-a fontosnak tartja, hogy a cég ahol dolgozik társadalmilag hasznos legyen. Ebben a szektorban ez teljesen egyértelmű, hiszen a lakossági szükségletek jelentős részét ezek a cégek elégítik ki.

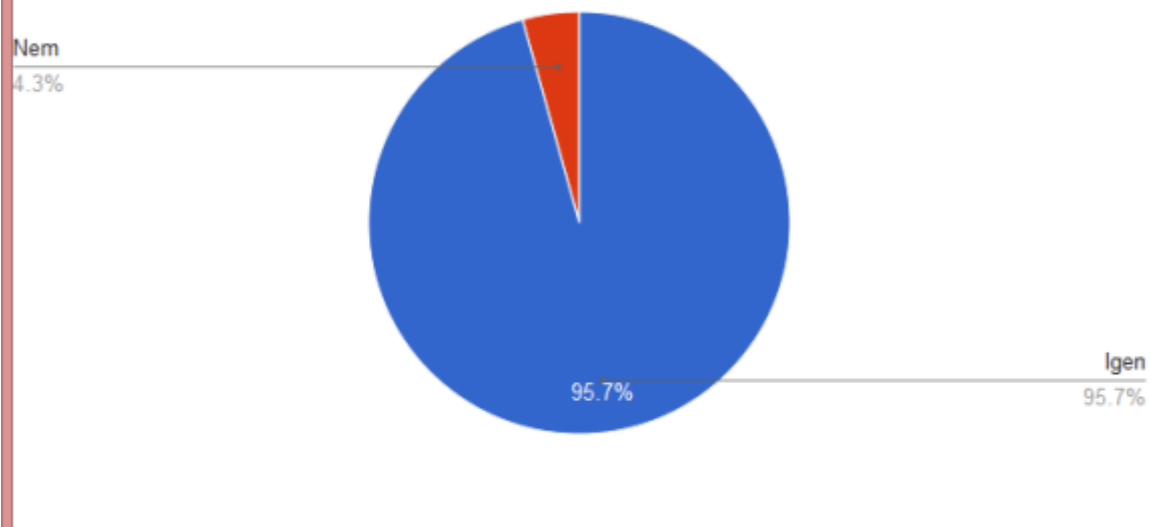
**A vezetők iránti bizalom erősítésének szerepe [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



24. számú diagram

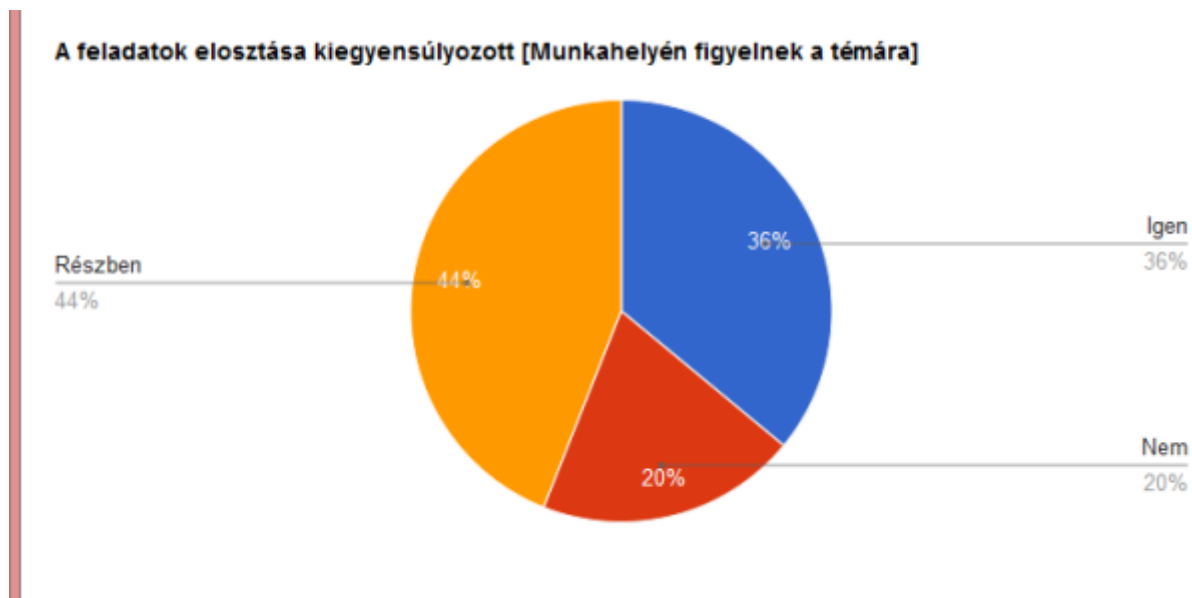
A vezetők iránti bizalom 81,8% szerint részben vagy teljes mértékben fontos, elsősorban azért, mert itt nagyvállalatokról van szó és érvényesül a központi irányítás. A munkahelyeken támogatják a vezetők iránti bizalom erősítését. A munkahelyeken a válaszadók 91,3%-a szerint figyelnek erre a témára.

**Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje [Munkahelyén figyelnek a témára]**



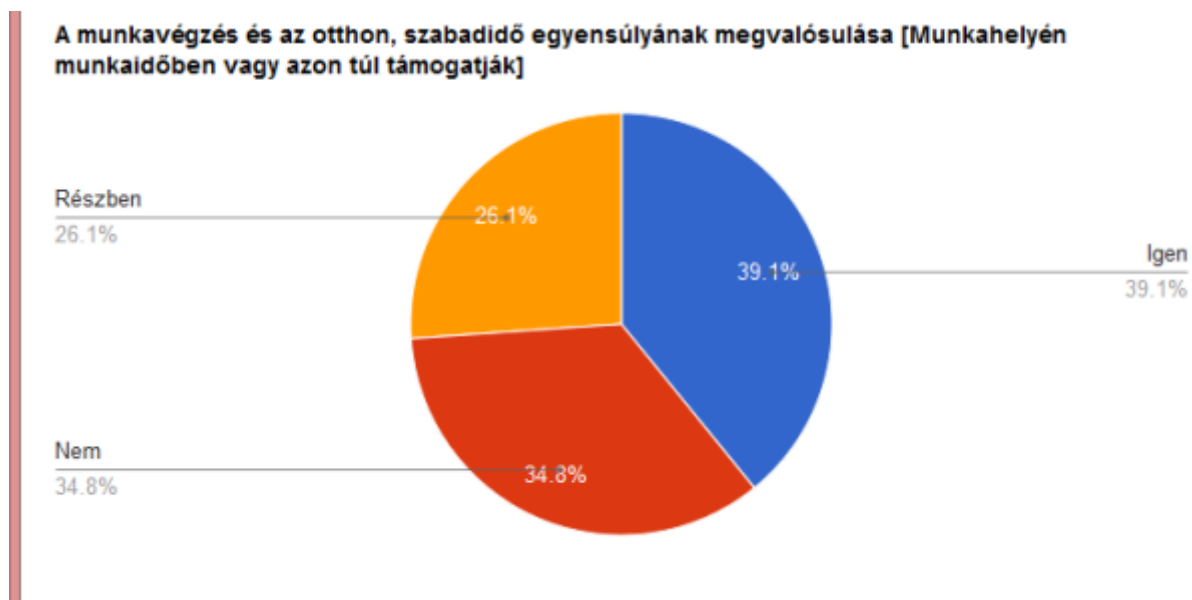
25. számú diagram

Rendkívüli módon egyértelmű, hogy a válaszadók szerint a munkahelyek, szolgáltatók figyelnek arra, hogy a cég víziója, küldetése, értékrendje világos és érthető legyen. Ezt a témát 95,5% szerint a munkahely is támogatja.



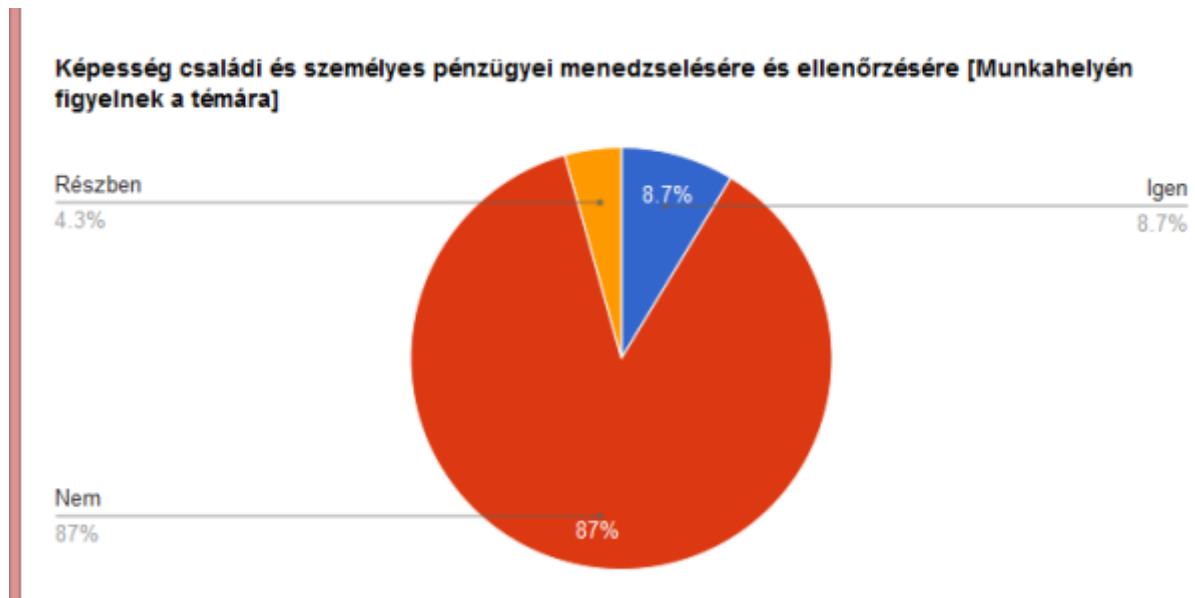
26. számú diagram

A munkahelyek a megkérdezettek 80%-a szerint a figyelnek arra, hogy a feladatok elosztása kiegyensúlyozott legyen.



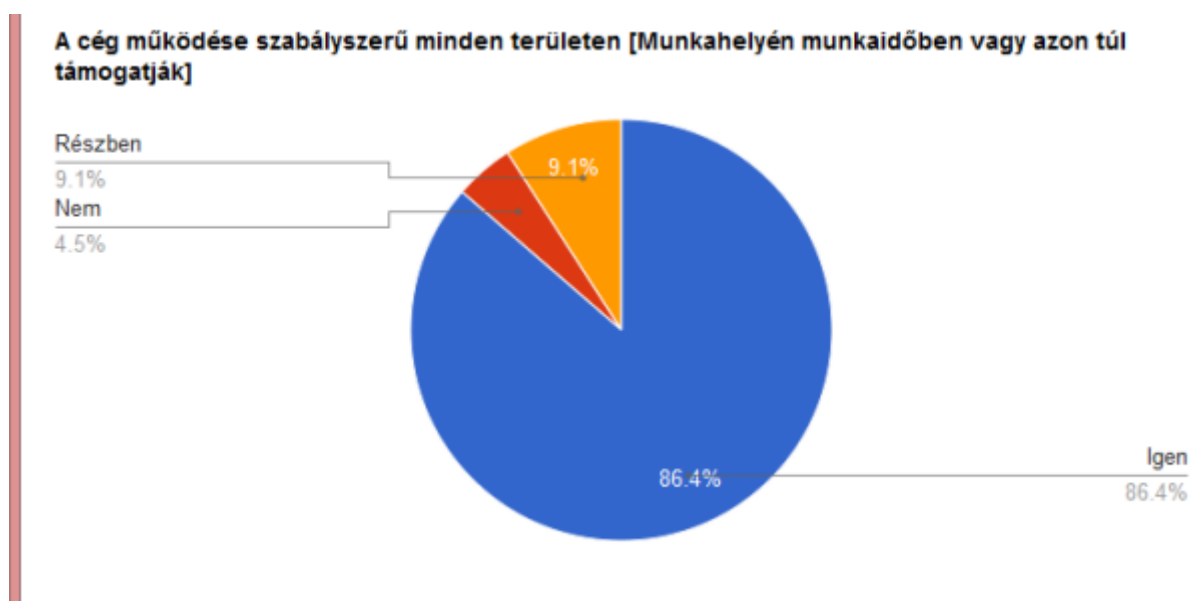
27. számú diagram

A munkaidő, szabadidő arányos eloszlására a munkahely 37,5% szerint figyel és 39,1% szerint támogatja is ezt a témát. A megkérdezettek 25%-a szerint nem figyel a cég erre és 34,8%-uk szerint nem is támogatja.



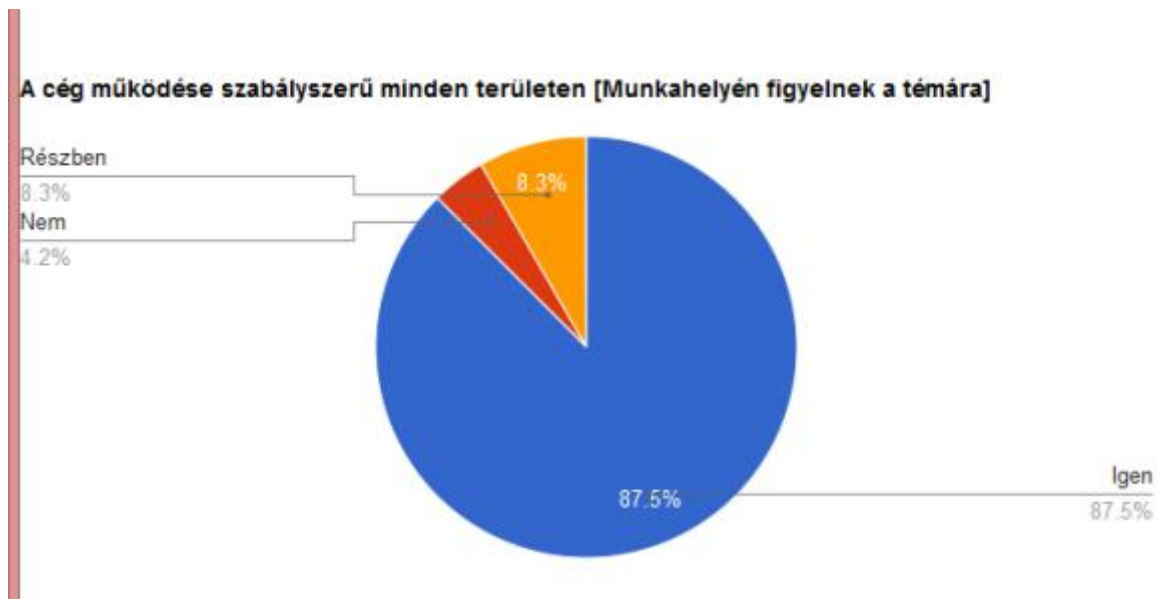
28. számú diagram

A munkahelyen a családi és személyes pénzügyek menedzselésére a megkérdezettek 87% -a szerint egyáltalán nem figyelnek. A válaszokból egyértelműen kiderül, hogy a munkahely általában nem foglalkozik az egyén megtakarítási képességével és pénzügyi döntéseinek hatásával. Ezt a privát szférának tekinti. A válaszadók 8,7%-a mondja csak azt, hogy a munkahelyet érdekli a személyes anyagi helyzet.



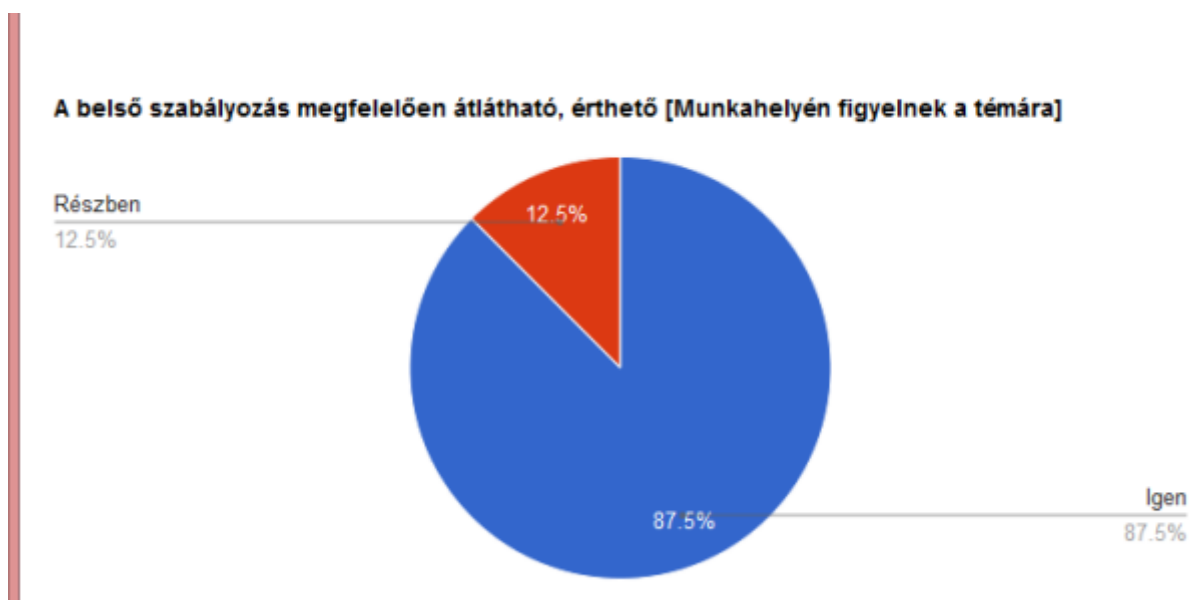


29. számú diagram



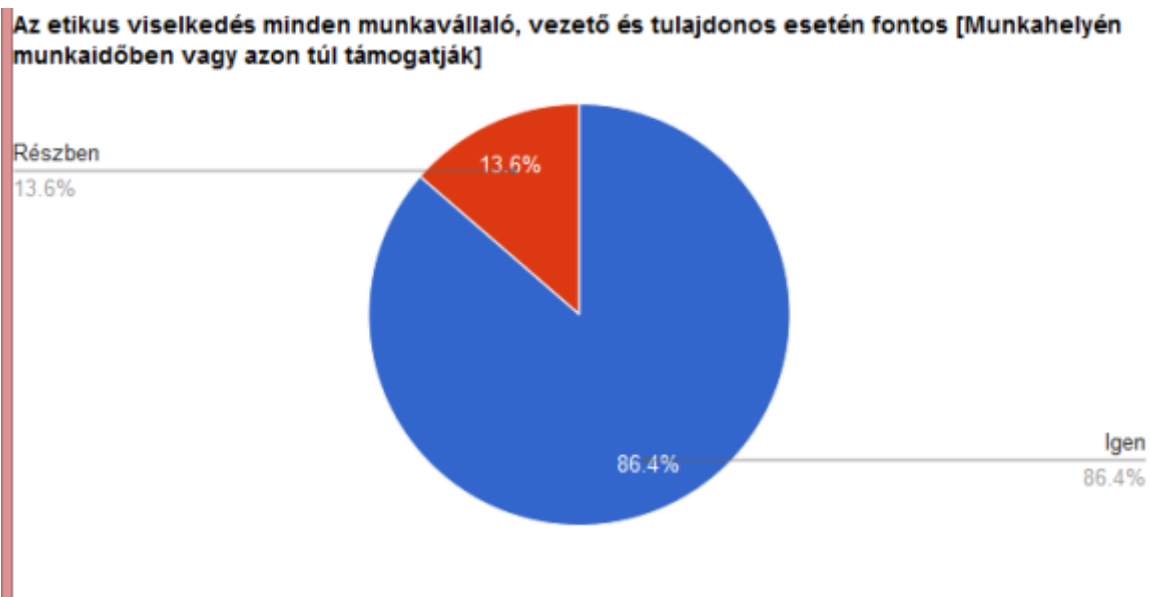
30. számú diagram

A megkérdezettek 87,5%-a szerint a cégnél figyelnek arra, hogy a cég működése szabályszerű legyen minden területen és 86,4% azt mondja, hogy a cég ezt támogatja is. Tanfolyamokra, továbbképzésekre küldik a dolgozókat.



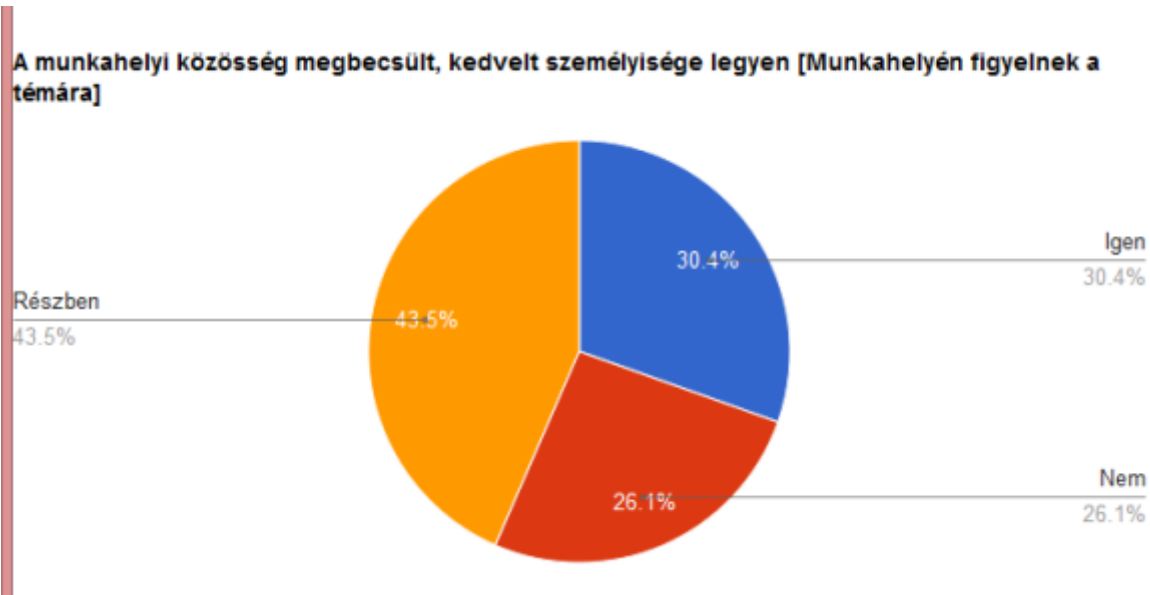
31. számú diagram

A belső szabályozás átláthatósága, érthetősége a munkahely számára is fontos, ezért figyelnek rá és támogatják is. A válaszadók közül 87,5% nyilatkozott így a fentiek szerint.



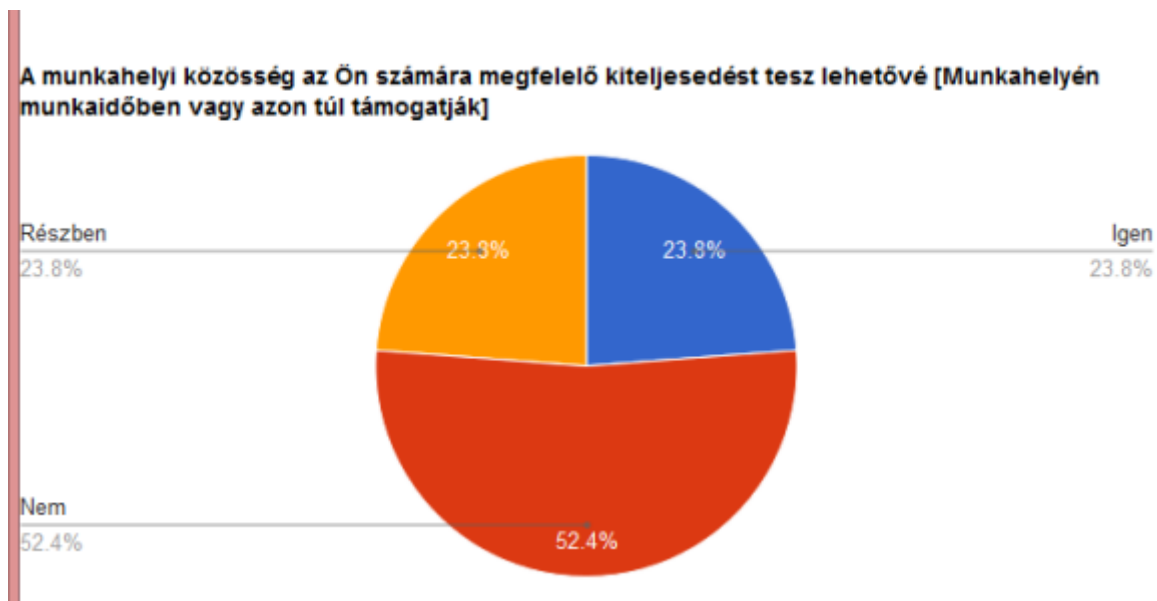
32. számú diagram

Az etikus munkavégzés 97% számára fontos és az etikus munkavégzés, viselkedés a munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén közel 90% szerint fontos és a munkahely is támogatja ezt 86,4%-uk szerint.



33. számú diagram

A válaszadók 30,4%-a szerint figyelnek arra, hogy a munkavállaló a közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen. A munkahelyek részben vagy egészben figyelnek erre a témára 73,9% válaszadó szerint.



34. számú diagram

A kutatásban részt vevők 52,4%-a szerint a munkahelyek nem foglalkoznak azzal, hogy az egyén számára a munkahely megfelelő kiteljesedést tesz-e lehetővé. Ez tulajdonképpen a jelenlegi munkaerőpiaci körülményekre teljesen jellemző.

#### **Az interjúk alapján a következő megállapításokat tesszük:**

A kutatásban résztvevő interjúalanyok alkalmazottak és vezetői munkakört betöltő 35-45 év közötti nők. Az egyik határozott kiállású, felsővezető interjú alanyom arra kért, hogy ne készítsünk hangfelvételt, rövid írásos jegyzetet készíthetnek.

Az interjúk a következő kérdéscsoportokra fókuszálnak:

- a szektor egészségi kockázatait,
- a szektor szakmai kockázatait,
- a szektor munkahelyi kockázatait.

#### **Egészségügyi kockázatok:**

Az interjú alanyok szerint a vezetői feladatoknak, a napi kihívásoknak nem egyszerű megfelelni. A döntéshozatali stressz és az előre nem látható, nem tervezett feladatok miatti feszültségek okoznak problémát a napi munka során.

Fertőzés veszélynek általában nincsenek kitéve a vezetők, hiszen nem találkoznak tömegesen emberekkel.

A foglalkozás egészségügyi ellátás mind az öt intézménynél működik, mivel ez kötelező biztosítani a munkaadóknak és a munkavállalóknak igénybe kell venni. Ebben a szektorban nem jellemző, hogy a dolgozóknak különböző egészségügyi szűréseket biztosítson a munkaadó. A megkérdezett vezetők saját egészségükkel próbálnak törődni, szűrővizsgálatokat, védőoltásokat nagyon ritkán vesznek igénybe. Csak akkor, ha elengedhetetlenül szükséges, mivel nehézkesnek és időigényesnek tartják az

egészségügyi szolgáltatások elérését. Szükséges és sürgős esetben a magánrendeléseket veszik igénybe egybehangzó vélemény szerint.

#### Szakmai kockázatok:

A megkérdezettek nem érzik a társadalmi megbecsülés hiányát, azt közepes szintűnek tartja az egyik interjú alany, mivel a szektorba tartozó vállalkozások társadalmi és lakossági szempontból is fontosak. A munkájuk során általában nem érznek kiszolgáltatottságot, de egyik interjú alanyomnak kismértékű kiszolgáltatottsága a tulajdonos irányából van. Önálló döntéshelyzetekben általában elfogadják a döntéseiket a felsőbb vezetők és beosztottaik egyaránt.

A munkakörből adódó képzési, önképzési kényszer nincs, de igény van, mivel a munkájukat akkor tudják megfelelően és hatékonyan végezni, ha ismerik a jogszabályokat és tudják értelmezni. A továbbképzéseket külső cégekkel oldják meg vagy tanfolyamokra, továbbképzésre küldenek el egy-egy érintett munkavállalót. A gyakori jogszabályváltozások miatt gyakran vesznek részt továbbképzéseken, lehetőség van önképzésre. A tréningek szervezése ebben a szektorban nem jellemző.

Az irányítási környezet is 5-10 évenként változik ezen a területen. Az ön kormányzati feladatellátás miatt a szervezeti hovatartozás is változik. Vannak szolgáltatások, melyeket települési szinten, regionális szinten vagy központosítottan végeznek. Az ilyen átszervezések komoly stressz helyzetet jelentenek az érintetteknek. Sok esetben megélhetési problémákat idéz elő és családok helyzetét érinti. Jelenleg a vízszolgáltatás központosítása van napirenden, és az EON állami megvásárlása is szerepel a híradásokban.

#### Munkahelyi kockázatok:

A kollégákkal való együtt dolgozás nem okoz stresszt, a tulajdonos felé a megfelelés már nehezebb feladat. Erről valamennyi megkérdezett így nyilatkozott. Gyakran előfordul, hogy munkaidő után kér a tulajdonos adatokat, amit rövid időn belül teljesíteni kell.

A túlmunka nem jellemző, esetenként előfordul, de ez általában tervezhető. A jó számítástechnikai ellátottsággal magyarázták, hogy nincs szükség túlórára. Rendkívüli esetben előforduló túlórákat később szabadidőben megkapják, a dolgozók. Általában nem fizetnek túlóra díjat. Műszaki területeken nehezebb a túlórákat tervezni, mivel a közüzemi szolgáltatóknál meghibásodást esetenként azonnal javítani kell és munkaidő végeztével sem lehet otthagyni a balesetveszélyes helyszíneket.

A helyettesítés nem okoz problémát, annak mindenütt kialakult rendje van. Ezen az általános szolgáltató területen szigorúan veszik a működést, hiszen a lakosság tízezreit érintheti egy-egy meghibásodás.

A kutatásban részt vevő vezetők elégedettek a javadalmazásukkal. Mindenütt van cafetéria, amivel a dolgozók rendelkeznek. A mértékek eltérőek az egyes cégeknél.

Az egyik beszélgető partnerem azt mondta:” Már az siker, eredmény, ha hiba nélkül végezzük munkánkat.” Ebben az értelemben nem érzik nehéznek a siker kivívását. Nem érzik nehéznek a siker, elismerés elérését. Anyagi elismerés ritkábban van, inkább az erkölcsi elismerés a jellemző. Az ember-

pálya megfelelés nem okoz problémát, mivel a kiválasztáskor előzetes állásinterjúk vannak és csak olyan munkatársat alkalmaznak, aki megfelelő képességekkel és képzettséggel rendelkezik.

Munkatársak motiválására anyagi eszköz nem áll rendelkezésre egyik szolgáltatónál sem. A kollektív szerződés, MT szerinti fegyelmi eszközöket a fizikai munkakörben dolgozóknál kellett már alkalmazni. Jellemzően az ittasan történő munkára jelentkezés esetében.

A külső és belső kapcsolattartás egyik vezető beosztásban lévő interjú alanyak sem okoz problémát, mivel végig járták a szakmai fokozatokat és ismerik a feladataikat. Van olyan önkormányzati vállalkozás, ahol gyors menedzsmentváltás van, máshol kialakult törzsgárda dolgozik. Az egyik cégnél az átlag életkor 47 év. Ennél a cégnél összetartó, családias légkörben dolgoznak a munkavállalók. Ahol a gyors menedzsmentváltás van, ott nagyobb a stressz, nincs csapat, az idősebbeknél fásultság, motivátlanság tapasztalható.

Az aktuálpolitikával nem foglalkoznak a munkahelyen, ezért nem nehéz távol tartani. Az önkormányzati cégeknél azonban a választások évében az aktuálpolitikával való foglalkozás szinte természetes és leképződik a jogszabályokban, amely hat rájuk.

A dolgozók eltérő életvitele nem hat vissza a munkára, ha vannak, személyes problémák azt eltérően kezelik. A családias légkörben megbeszélik, segítenek egymásnak. Másik cégeknél nem beszélnek az egyéni problémákról, nehogy problémás embernek tartsák. Ez személyiség függő is. A vállalati kultúrának nem része, hogy ne beszéljenek a magánéletéről.

### **Kutatási összefoglaló a víz-, hő-, gáz,- villany és hulladék szolgáltatások területén**

Az emberek életminőségét a munkahelyi jól-lét nagymértékben befolyásolja, hiszen a munkahelyen eltöltött idő, megélt élmények jelentős hatást gyakorolhatnak az egyén egészségügyi, mentális és fizikai állapotára.

A kutatás célja az volt, hogy reális képet alkothassunk a munkahelyi jól-lét kérdéseiről a víz-, hő-, gáz,- villany és hulladék szolgáltatások területén.

A kutatást Székesfehérváron és Budapesten működő munkaadóknál végeztük.

A kutatásban résztvevők számára az egészséges életmód egyaránt fontos és tesznek is érte, a munkahelyek azonban általában csak munkaidőn túl támogatják.

A munkabiztonság és munkaegészségügy mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára fontos. A cég sikeréhez való hozzájárulás, a társadalmi elismertség, a vezetők iránti bizalom kiemelt szerepet tölt be. A megtakarítási képességgel kapcsolatosan az derült ki, hogy a munkaadó kevésbé törődik ezzel.

A válaszadók nagyon lényegesnek tartják, hogy a munkaadójuk legális és szabályszerű legyen minden területen, a belső szabályok érvényesüljenek és etikusan végezze a munkáját minden érintett.

A válaszadók 30,4%-a szerint a munkahelyen figyelnek arra, hogy a munkahelyi közösség megbecsült személye legyen és 52,4%-a szerint a munkahely támogatja, hogy a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést nyújtson számára.

## **Távközlés, közúti-, és vasúti közlekedés területén dolgozók munkahelyi jólétéről**

*Szerzők: Folmegné CzirákJulianna, Folmeg Márta*

### **A kutatással kapcsolatos hipotézisünk és észrevételeink:**

Azt feltételeztük, hogy a munkahelyi jólét és stressztényezők ebben a szektorban nagyon különbözően alakulnak, hiszen más munkakörülmények vannak a távközlésnél és más a közúti és vasúti közlekedésnél. A távközlés egy rohamosan fejlődő ágazat és Magyarországon külföldi többségi tulajdonban van. Ezen a területen éppen napjainkban zajlik egy jelentős átszervezés, ami több ezer magyar munkavállalói jogviszony megszüntetésével jár majd. A közúti közlekedés szervezése önkormányzati feladat, a vállalat is állami tulajdonban van. A vasúti közlekedés többségi állami tulajdonú. Ennek következtében a munkahelyi jólét, stressztényezők kérdésének megítélésében is jelentős véleménykülönbségek voltak és vannak.

### **Kutatás módszerei:**

A szektorális jólét szolgáltatások empirikus kutatását az alábbi módszerekkel végeztük:

- interjú, lehetőség szerint a vezetőkkel, elfoglaltságuk esetén a kijelölt munkatárssal,
- kérdőív az alkalmazottak körében, ugyanazon zárt kérdések feltételével,

Az interjúk strukturált kérdések alapján történtek, amelyek három téma köré csoportosultak. A következő kérdéscsoportokat jártuk körbe:

- az egészségi kockázatokat,
- a szakmai kockázatokat,
- a munkahelyi kockázatokat.

A kutatás során kitöltött papíralapú kérdőíveket berögzítettünk az elektronikus kezelhetőség érdekében. Szerencsés esetben a válaszadók már eleve elektronikusan küldték el a kitöltött kérdőívet, mely jelentősen megkönnyítette munkánkat.

A kérdőívek feldolgozását, a kutatás eredményeinek bemutatását kördiagramok segítségével szemléltetjük.

### **Kutatás körülményei, módszerei:**

A kutatást székesfehérvári és budapesti székhelyű, telephelyű vállalkozásoknál végeztük. Az első megkeresés minden esetben a mintába kijelölt szervezet vezetőjével való telefonos egyeztetéssel kezdődött. A kutatási engedély alapján következett további egyeztetés a mintában résztvevőkkel a ráérésük időpontjáról. Előfordult, hogy nem a felső vezető, hanem egy általa kijelölt személy volt az interjú alany. A kérdőíveket beosztott munkavállalók töltötték ki és egy későbbi időpontban lehetett érte visszamenni. Volt olyan eset, hogy csak részben töltötték ki a kérdőívet, mert hosszúnak vagy nehezen értelmezhetőnek találták.

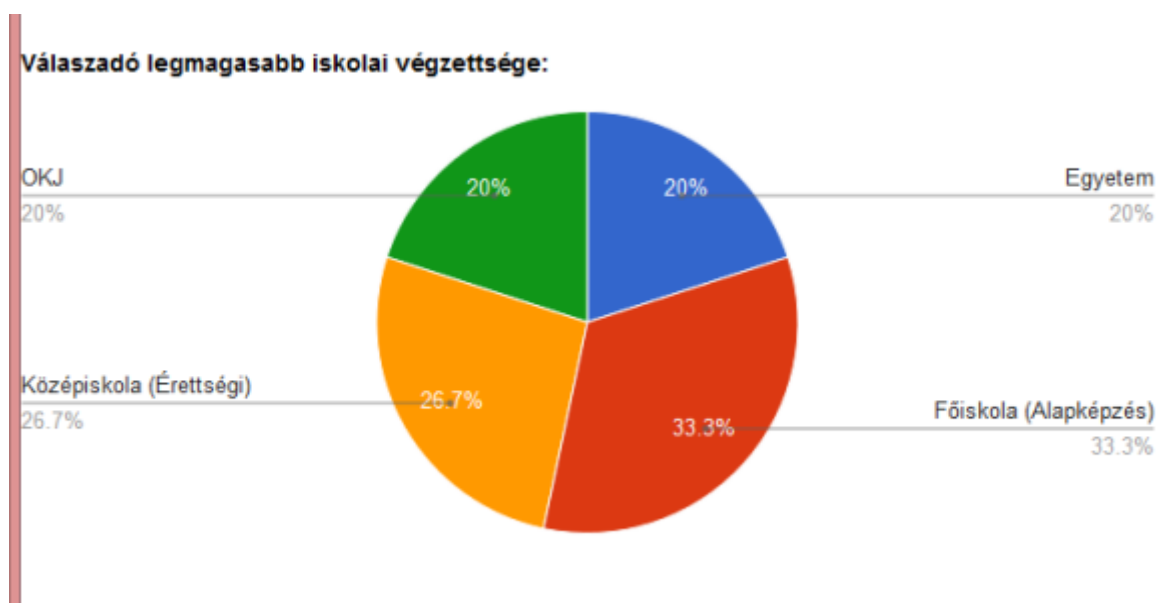
Leglényegesebb tapasztalatunk, hogy az intézmények nem szívesen vesznek részt ilyen kutatásban és nagy a bizalmatlanság részükről. A közúti közlekedés képviselőjével nagyon kellemes interjút készítettünk és segítőkészek voltak a kollégák is. A másik két területen is rendelkezésünkre álltak és segítettek munkánkat. Nagyon meghatározta a kutatás eredményességét, gördülékeny lebonyolítását a résztvevők intelligencia szintje.

#### **Mintavétel nagysága:**

- 3 db interjú
- 15 db kérdőív (egy részük papír alapon, melyet még fel kellett dolgozni, más részük elektronikus úton)

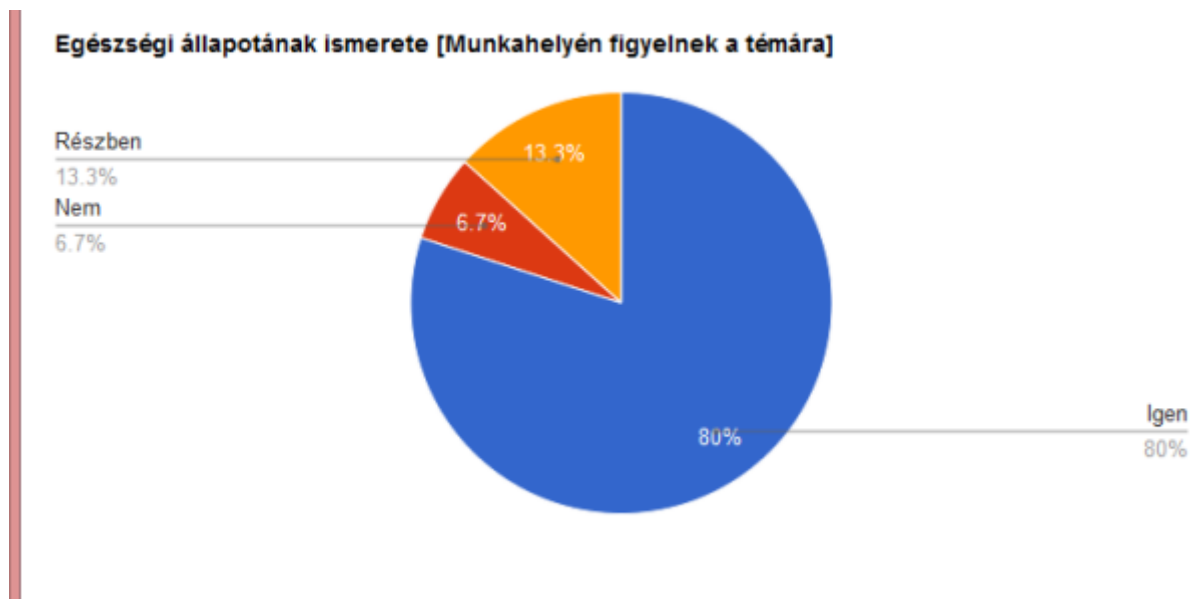
#### **Munkahelyi jól-lét kutatás eredményei az távközlés, közúti-, és vasúti közlekedés szektorban**

A kutatásban részt vevő válaszadók átlagos életkora 34,4 év. A mintában részt vevők közül 53,3% férfi és 46,7% nő volt. A kérdőívet kitöltők 92,9%-a alkalmazott, 7,1% vezető munkatárs. A munkahelyen eltöltött idő átlagosan 15,6 év. A szakképzettségének megfelelő munkakört tölt be 93,3%.



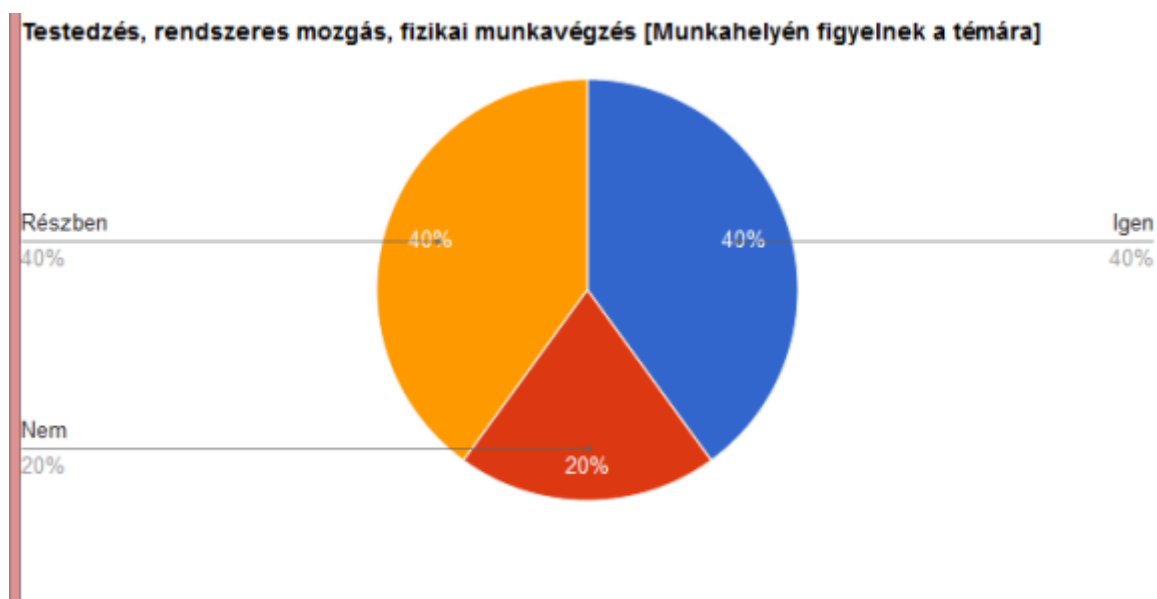
1.számú diagram

Ebben a szektorban a távközlésben jellemzően magasabb az iskolai végzettség, míg a közúti, - és vasúti közlekedésben alacsonyabb. A fenti grafikon is ezt mutatja. Az egyetemi végzettségűek 20%-ot tesznek ki, ők a vállalatvezetésben dolgoznak jellemzően. Az OKJ-s végzettségűek is 20%-ot képviselnek a válaszadók között, ők alkalmazotti státuszban dolgoznak. Az érettségizettek aránya 26,75, a főiskolát végzetteké 33,3%.



2.számú diagram

A „közlekedés egy veszélyes üzem”, emiatt a dolgozók egészségi állapota is nagymértékben befolyásolja a balesetmentes munkavégzést, ezért erre a munkahely is fokozottan figyel. A válaszadók 80%-a nyilatkozott így. Arra a kérdésre, hogy a munkahelyén támogatják-e a témát 93,9% nyilatkozta, hogy igen vagy részben. Nemleges választ 6,7% adott, feltehetően a távközlési ágazatból került ki többségük.

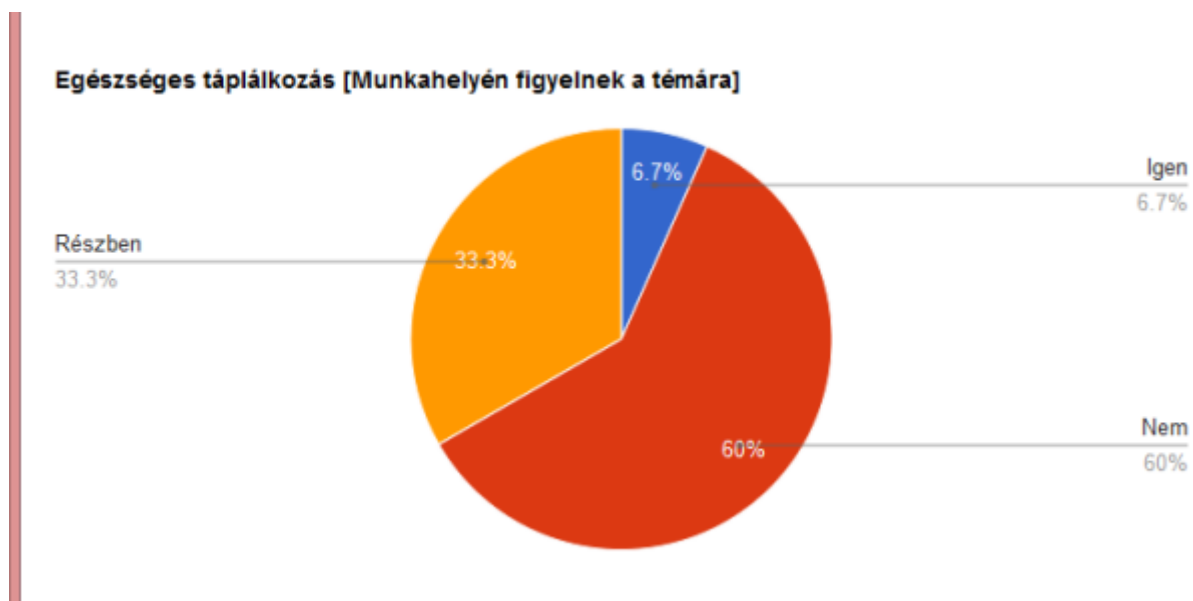


3.számú diagram

A testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés jó kondíciót biztosít ezért a munkahelyek figyelnek erre 40% szerint, részben figyelnek szintén 40% szerint és nem figyelnek 20% szerint.

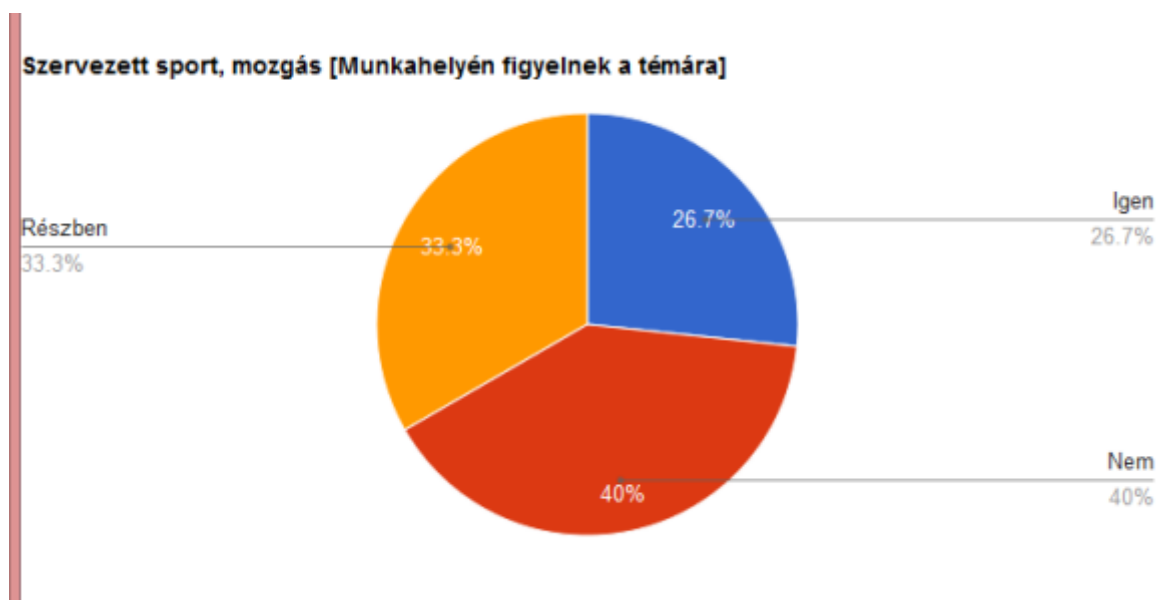
A válaszadók 80%-a mondta, hogy részben vagy teljesen támogatja a munkahely ezt a témát, 20% szerint a munkahely nem támogatja.





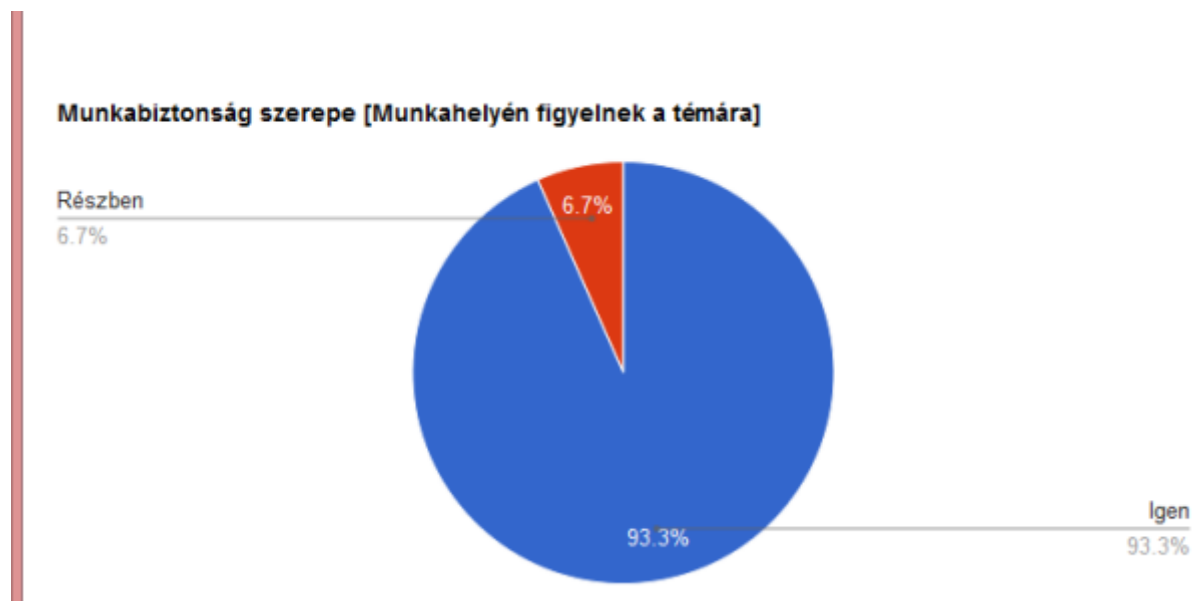
4. számú diagram

Az egészséges táplálkozás az egyén számára fontos, de a válaszadók 60%-a szerint a munkahelyén nem figyelnek erre a témára. Csak 6,7% mondta azt, hogy figyelnek a dolgozó egészséges táplálkozására. Szintén 60% nyilatkozott úgy, hogy a munkahely nem is támogatja ezt a témát.



5. számú diagram

A szervezett sport, mozgás témára a válaszadók 26,7 5-a szerint figyel a munkahely és 40%-a szerint támogatja is azt. 40%-uk szerint a munkahely nem foglalkozik ezzel a témával és 33,3% szerint nem is támogatja.



6. számú diagram

A munkabiztonság a munkahelyek és munkavállalók számára is fontos, 93,3% nyilatkozott úgy, hogy a munkahelye figyel erre a témára és 86,7% szerint támogatja is azt. Nemleges választ senki sem adott.



7. számú diagram

Az előzőekhez hasonlóan fontos téma a munkaegészségügy, 93,3% szerint a munkahelye figyel erre és 6,7% szerint részben figyel. Hasonlóan magas arányba a munkahelyek támogatják is a témát. Nemleges válasz nem érkezett.



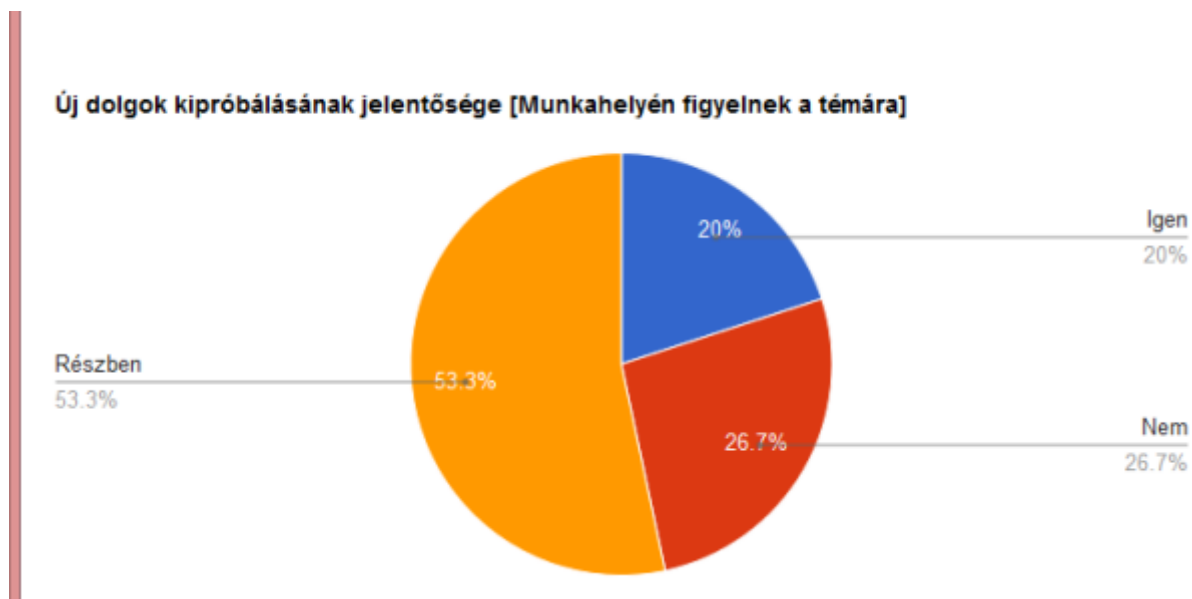
8. számú diagram

A kutatásban résztvevők 73,35-a mondta, hogy munkahelyén figyelnek az aktív gondolkodásra és 26,7% szerint részben figyelnek. Úgyanilyen arányban támogatják is a munkahelyek. Nemleges válasz nem volt.



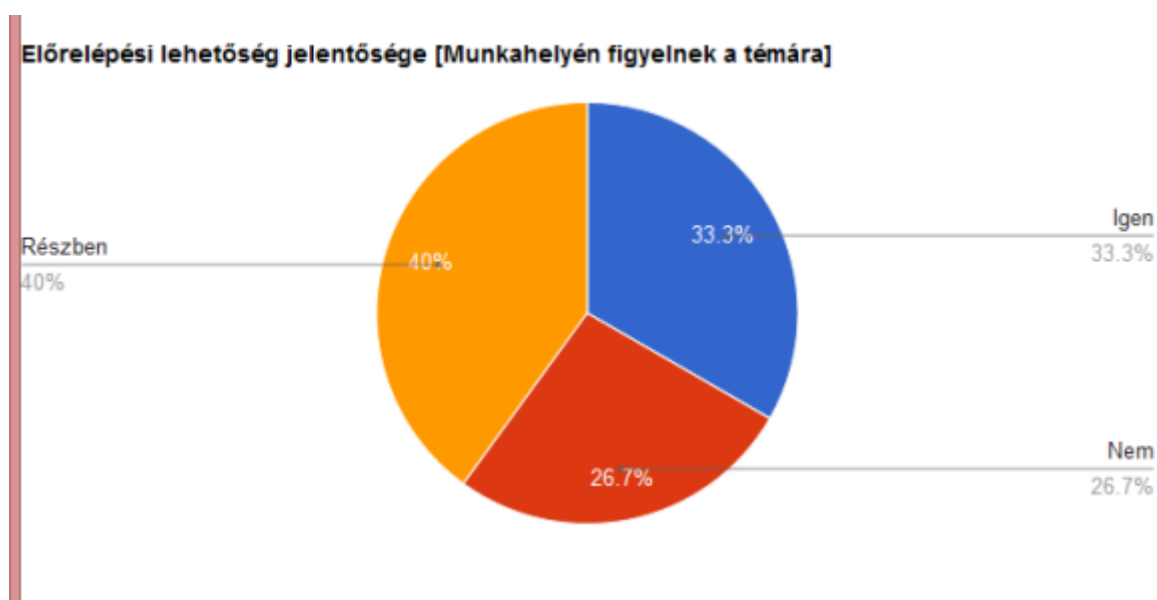
9. számú diagram

Érdekes és képességeit igénylő munka témakörében a válaszadók 40%-a szerint figyelnek a munkahelyén erre és 46,7% szerint csak részben figyelnek. 13,3% mondta azt, hogy nem figyelnek és nem is támogatják.



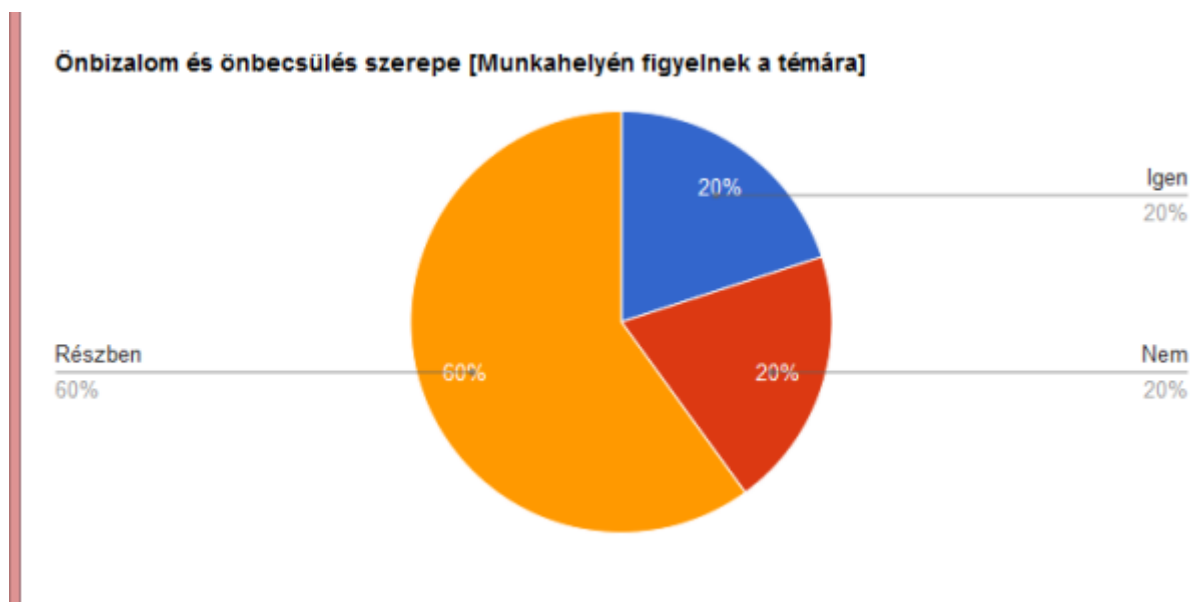
10. számú diagram

A szektorban eléggé kötött munkarendhez kell alkalmazkodni és állandó közlekedési szabályokat kell betartani, ezért az új dolgok kipróbálására kevés lehetőség van. 20% mondta, hogy, hogy igen, figyel a munkahely és 53,3% szerint csak részben figyel erre a témára. A válaszadók 33,3%-a szerint a munkahelye nem támogatja az új dolgok kipróbálását, 26,75 mondta azt, hogy támogatja.



11. számú diagram

Az előrelépési lehetőség jelentőségére a munkahely 33,3% szerint nem figyel és 26,7% szerint nem is támogatja. A válaszadók 40%-a szerint részben figyel a munkahelye és 26,7% szerint nem is figyel és nem is támogatja.



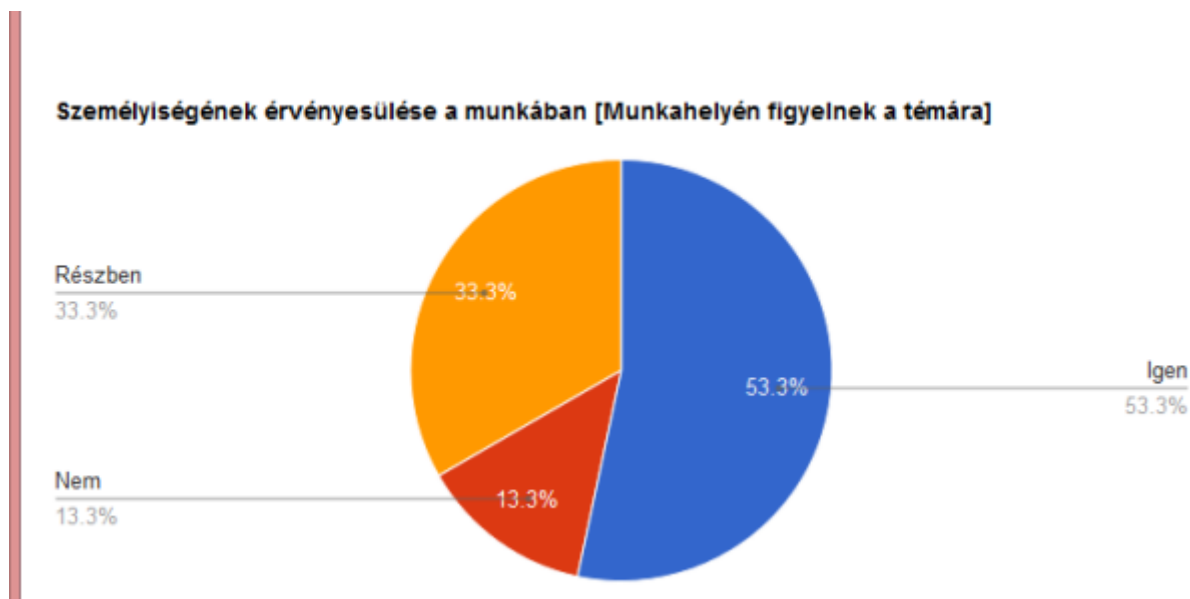
12. számú diagram

Az önbizalom és önbecsülés szerepére a munkahely figyel 20% szerint és nem figyel szintén 20% szerint, részben figyel 60% szerint. A válaszadók 30,8%-a szerint támogatja a munkahelye ezt a témát és ugyanilyen arányban mondták azt, hogy nem támogatja.



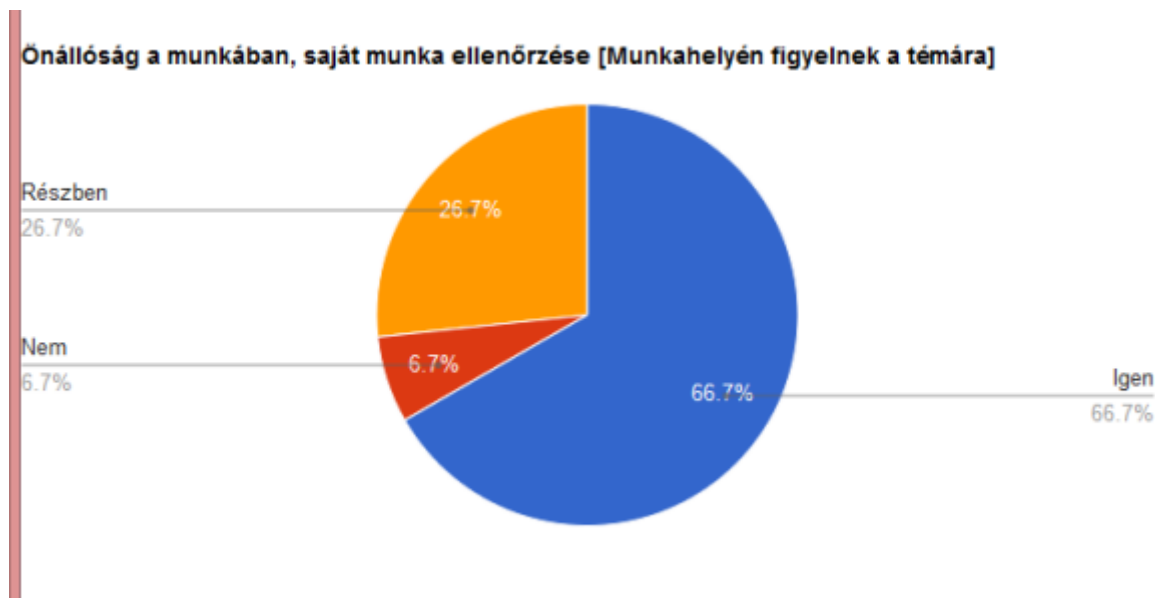
13. számú diagram

Az életcél kialakításának támogatására 20% szerint figyel a munkahelye, 60% szerint részben figyel és 20% szerint nem is figyel. A megkérdezettek 33,3%-a szerint a munkahelye támogatja is ezt a témát.



14. számú diagram

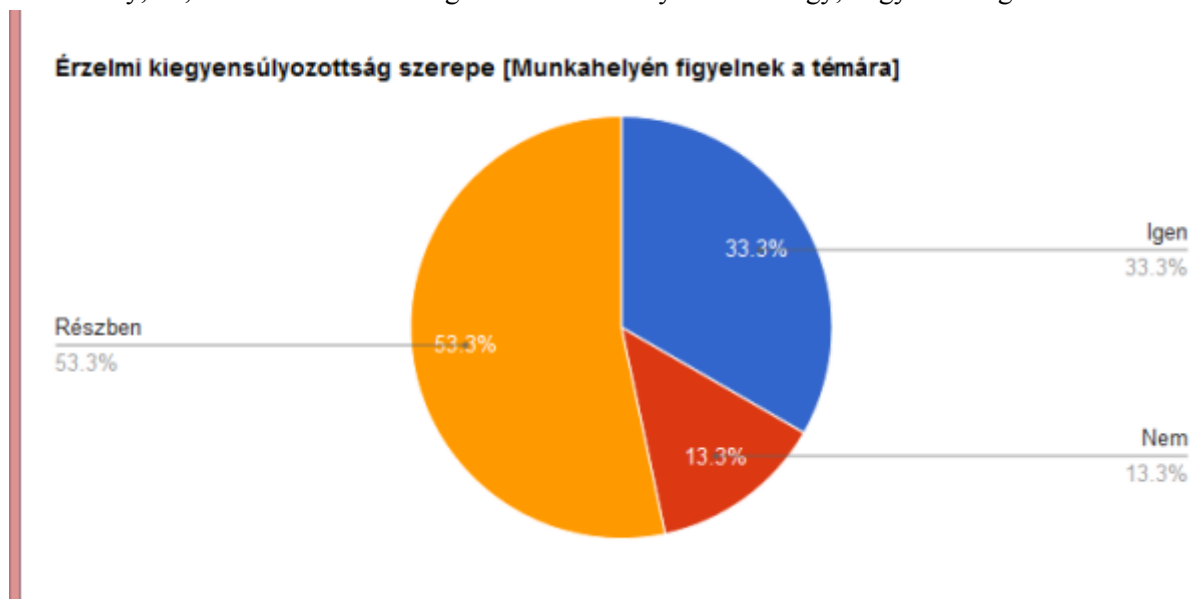
A kutatásban részt vevők 53,3%-a szerint figyel a munkahely a személyiségének érvényesülésére a munkában és 46,7% szerint támogatja is azt. 33,3% szerint figyelnek a témára és támogatják is.



15. számú diagram

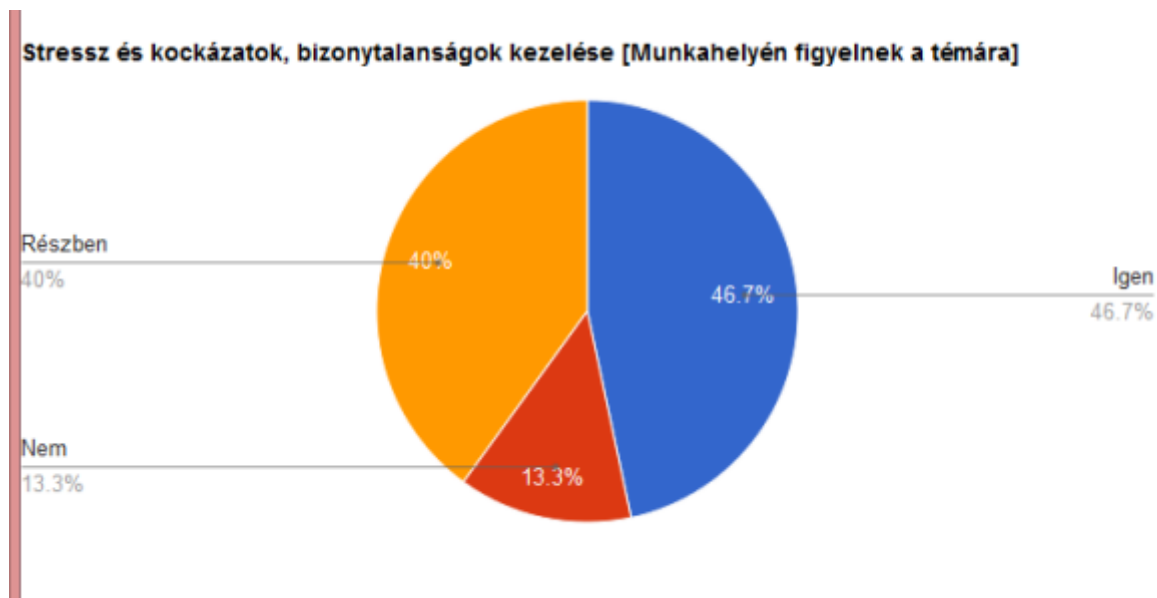
A kutatásban résztvevők 66,7%-a szerint a munkahelyen figyelnek arra, hogy mennyire végzi önállóan a munkáját és ellenőrzi-e azt. Ezeken a munkaterületeken az önállóság fontos tulajdonság, hiszen akár az ügyfelekkel való kapcsolattartásban, akár a közlekedésben önmagukra számíthatnak elsősorban a munkavállalók. Saját felkészültségük által lesznek jobb munkavállalók. 66,7% szerint ezt segíti is a

munkahely, 13,3% szerint részben segíti és csak 20% nyilatkozott úgy, hogy nem segíti.



16. számú diagram

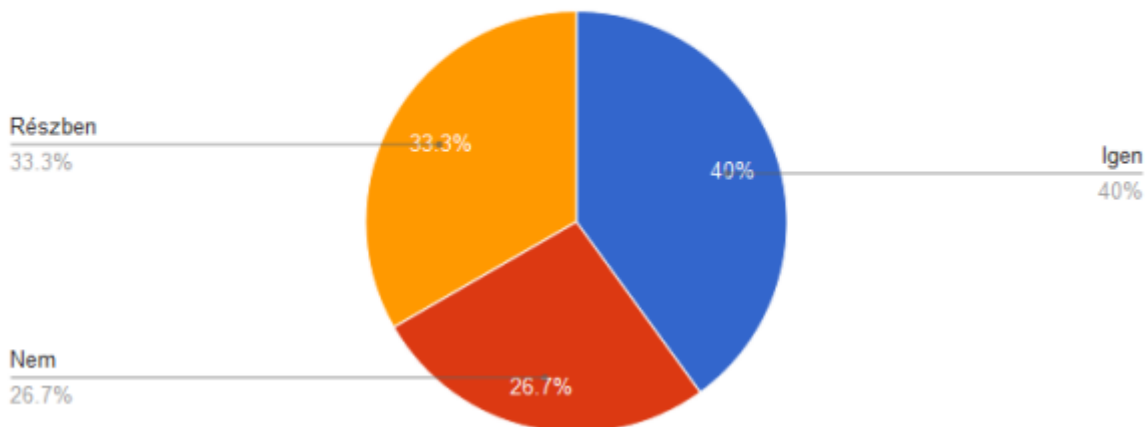
Az érzelmi kiegyensúlyozottság a munkavégzés során nagyon fontos, erre a megkérdezettek 33,3%-a válaszolta, hogy a munkahelye figyel rá és 53,3% szerint részben figyel rá, 20%-uk nemleges választ adott. A válaszadók 40%-a szerint a munkahely ezt támogatja, 33,3% szerint részben támogatja. Nemleges választ 26,7% adott.



17. számú diagram

Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése a munkavállaló számára nagyon fontos, 46,7 % szerint a munkahelye figyel is erre a témára, 40% szerint részben figyel és csak 13,3% mondta azt, hogy nem figyel. A válaszadók 46,7%-a szerint a munkahely támogatja is ezt a témát, 26,7 % szerint csak részben támogatja.

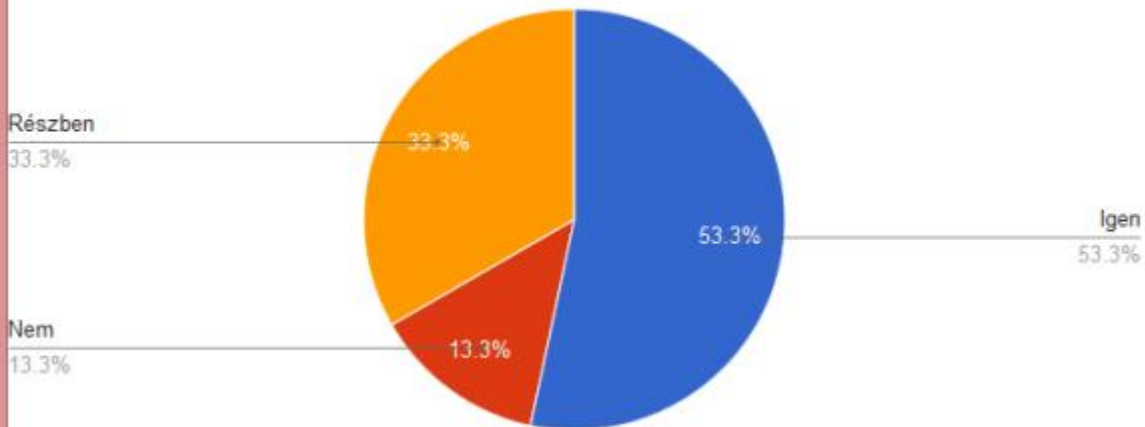
**Személyek közötti konfliktusok kezelése [Munkahelyén figyelnek a témára]**



18. számú diagram

A személyek közötti konfliktus nagyon megmérgezheti a munkahelyi légkört, ezért erre a témára a munkahelyek figyelnek 40% szerint és részben figyelnek 33,3% szerint. 66,6% szerint a munkahely támogatja is részben vagy teljes mértékben.

**Támogató munkahelyi kapcsolatok megléte [Munkahelyén figyelnek a témára]**

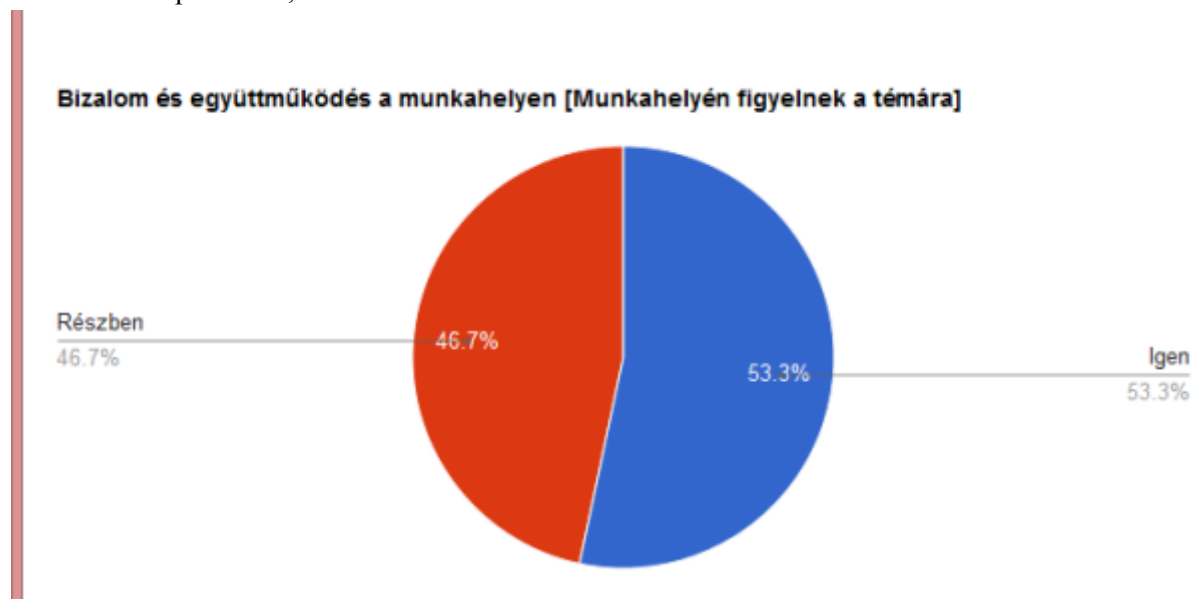


19. számú diagram

Támogató munkahelyi kapcsolatok meglétére 53,3% szerint figyel a munkahely és 40% szerint támogatja is 33,3% szerint részben figyel és 46,7% szerint részben támogatja. Nemleges választ

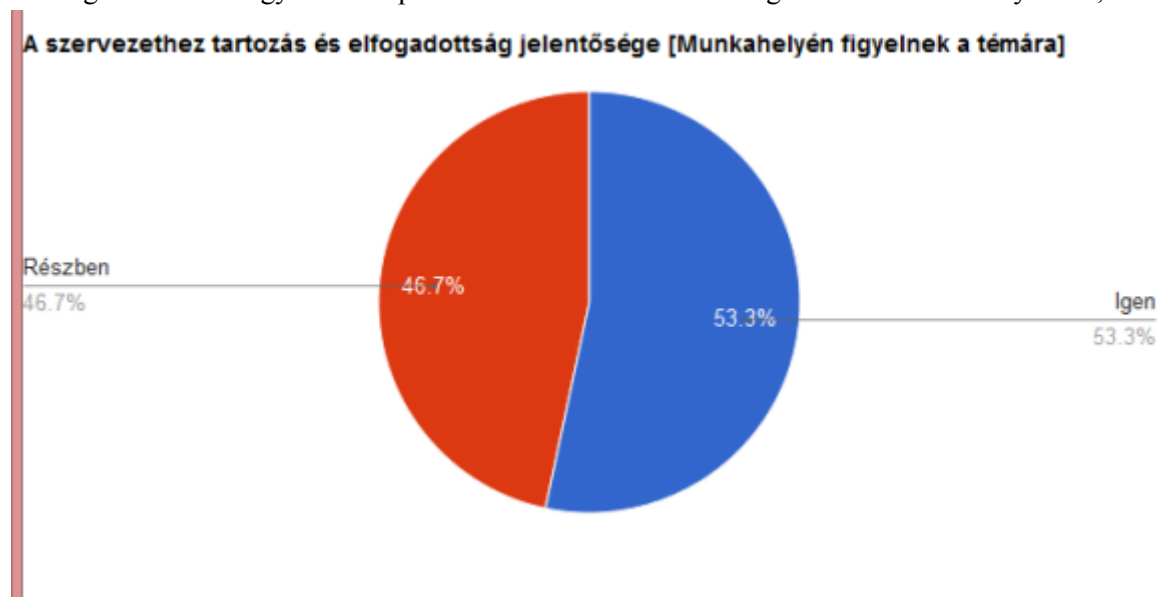


mindkét szempontra 13,3% adott.



20. számú diagram

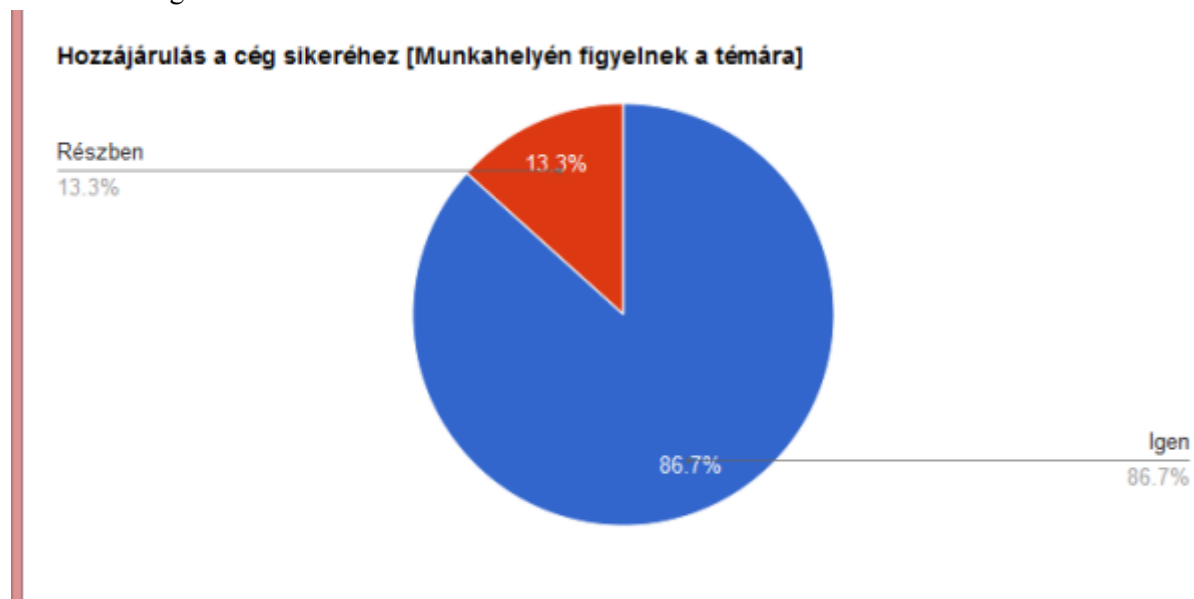
A bizalom és együttműködés ezeken a területeken nagyon fontos, ezt a válaszadók is így látják, mivel nemleges válasz egyik szempontra sem érkezett. Az igen válaszok aránya 53,3% volt.



21. számú diagram

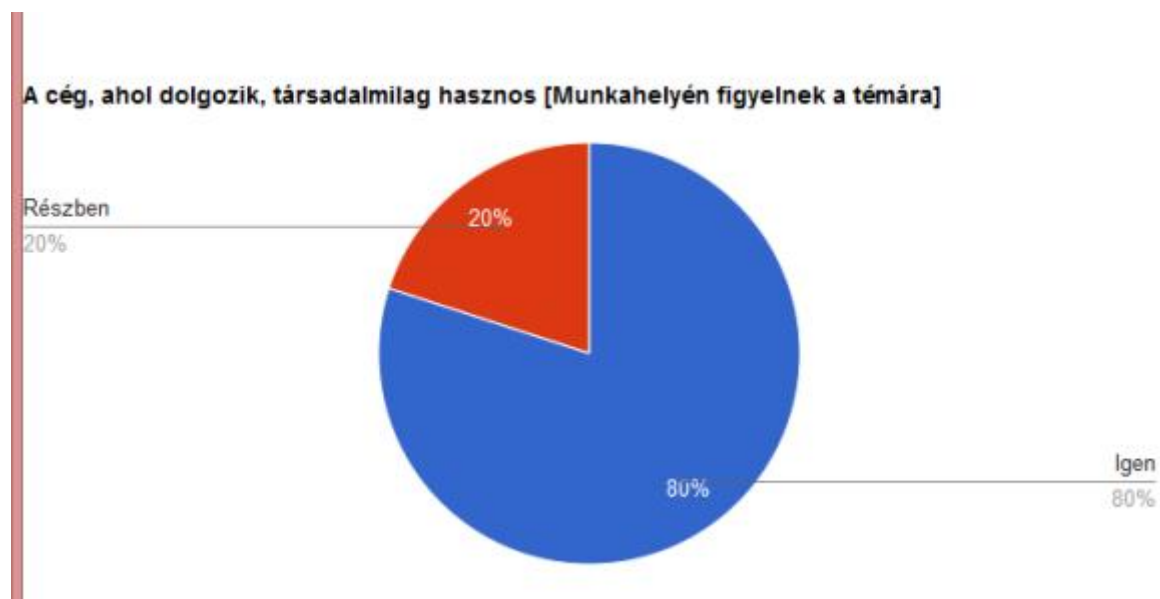
A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége 53,3%-uk szerint fontos a munkahely számára, figyelnek rá és támogatják is. 46,7% szerint részben fontos és 40% szerint részben támogatják ezt a

témát. Nemleges válasz nem volt.



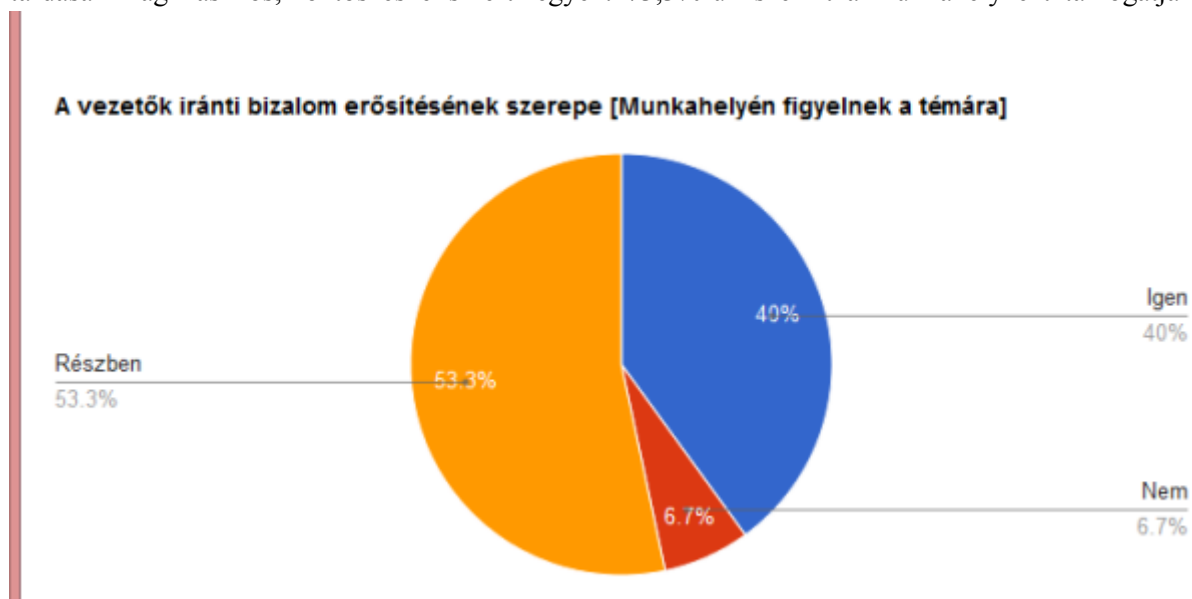
22. számú diagram

A cég sikeréhez való hozzájárulást a válaszadók 86,7%-a szerint figyeli a munkahely és támogatja is. 13,3% szerint részben figyeli és 6,7% szerint részben támogatja. A megkérdezettek 6,7%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahelye nem támogatja a cég sikeréhez való hozzájárulást.



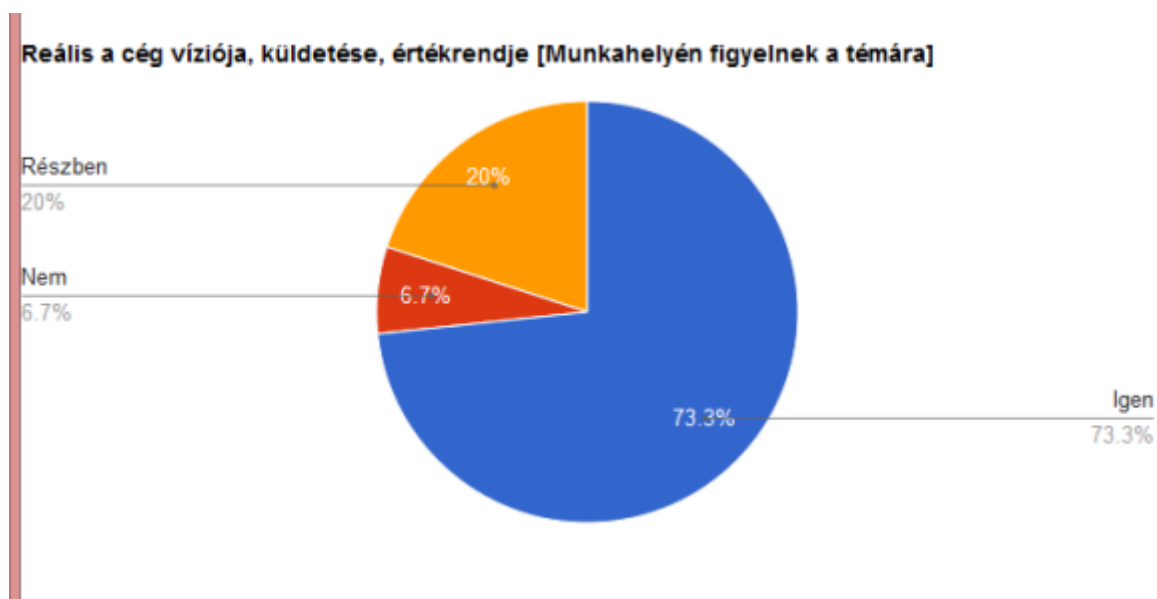
23. számú diagram

A kutatásban részt vevők 80%-a szerint a munkahely figyel arra, hogy a cég ahol dolgozik tárdasalmilag hasznos, fontos és elismert legyen. 73,3%-uk szerint a munkahely ezt támogatja is.



24. számú diagram

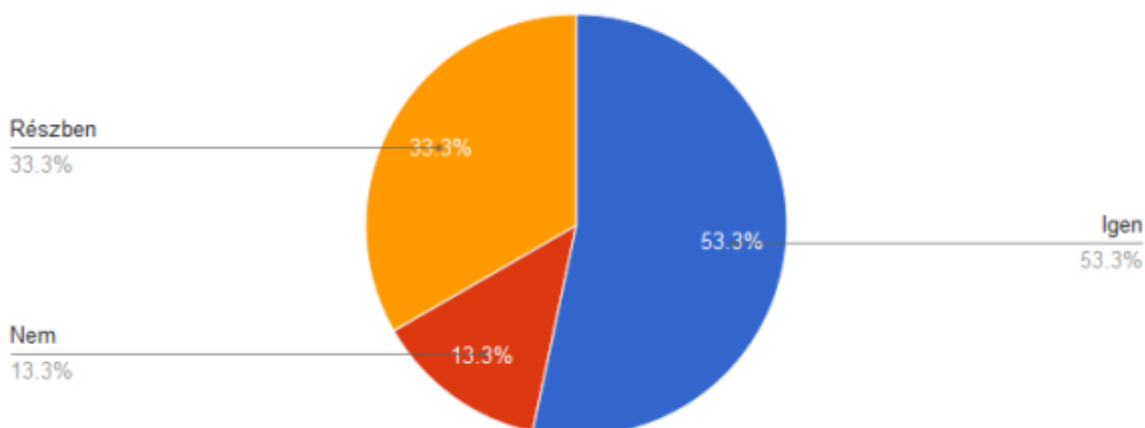
A vezetők iránti bizalom erősítésére a válaszadók 40%-a szerint figyel a munkahely és támogatja is. Részben figyel 53,3% szerint és részben támogatja 46,7% szerint. Nem figyel a munkahely erre a témára 6,7% szerint és 13,3% szerint pedig nem támogatja.



25. számú diagram

Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje a munkahely 73,3% szerint figyel erre a témára, 20% szerint részben figyel és 6,7% szerint nem is figyel. Ezt a témát a munkahelyén 85,7%-nak támogatják és 7,1% szerint nem támogatják.

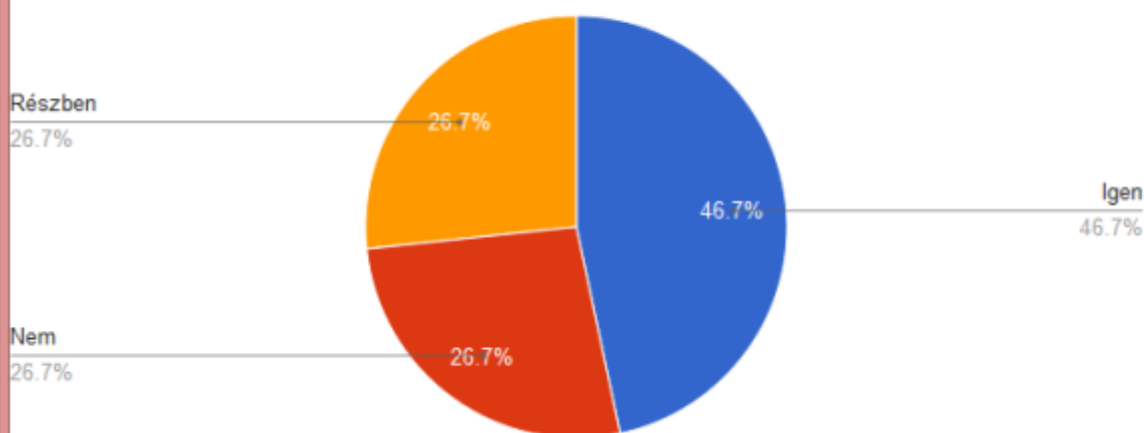
**A feladatok elosztása kiegyensúlyozott [Munkahelyén figyelnek a témára]**



26. számú diagram

A feladatok kiegyensúlyozott elosztására a munkahelyén a válaszadók 53,3%-a szerint figyelnek 33,3% szerint részben figyelnek és alig több, mint 13% mondta azt, hogy nem figyelnek. Erre a kérdésre 66,7% mondta, hogy a munkahelye támogatja és 20%-a szerint részben támogatja.

**A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása [Munkahelyén figyelnek a témára]**

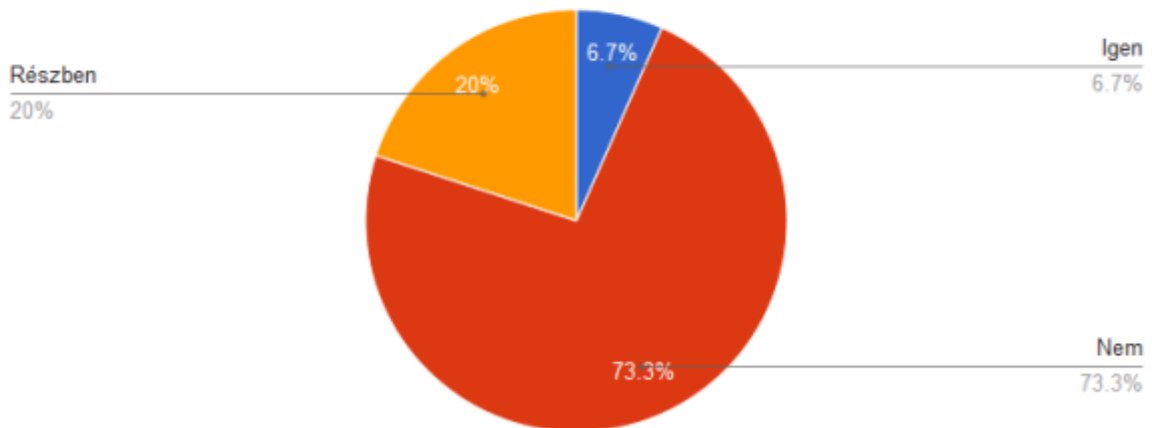


27. számú diagram

A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulására figyelnek a munkahelye n46,7% szerint, részben figyelnek 26,7% szerint és nem figyelnek 26,7% szerint.

A munkahely 60% szerint támogatja ezt a témát, 13,3% szerint részben támogatja és 26,7% szerint nem támogatja.

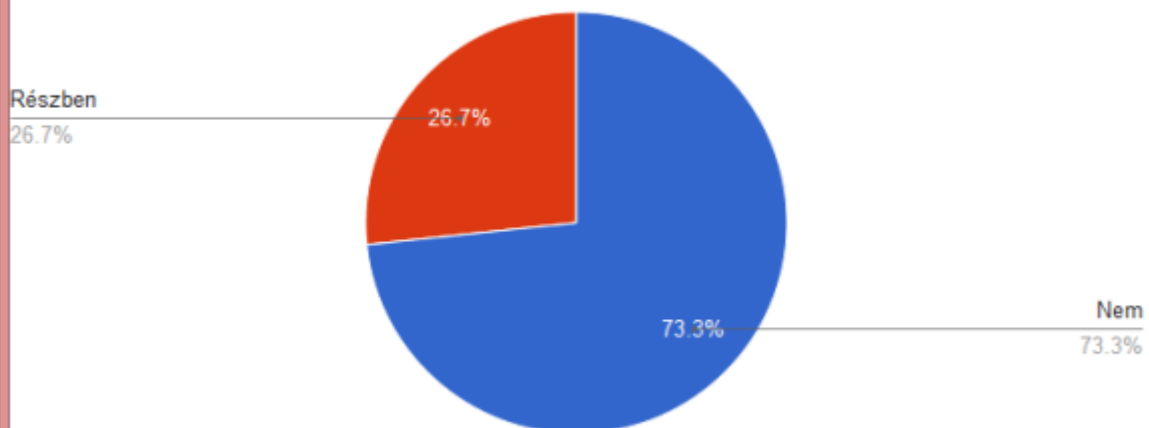
**Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére [Munkahelyén figyelnek a témára]**



28. számú diagram

A családi és személyes pénzügyek menedzselésére és ellenőrzésére 6,7% szerint figyel a munkahelye, 20% szerint részben figyel és 73,3% szerint nem figyel. Arra, hogy a munkahelyén támogatják-e ezt a témát 13,3% válaszolt igennel, ugyanennyi a részben és 73,3% a nemleges válasz. Jellemzően a munkahelyek nem törődnek a munkavállaló anyagi helyzetével és lehetőségével.

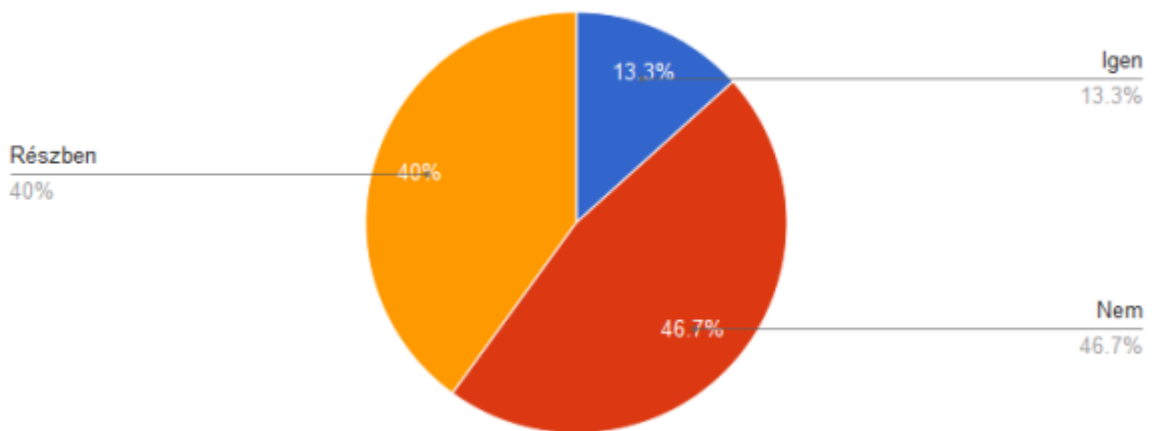
**Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, stb.) [Munkahelyén figyelnek a témára]**



29. számú diagram

A képesség jó pénzügyi döntésekre kérdésre 73,3% válaszolta, hogy a munkahelye figyeli és 26,7%, hogy részben figyeli. Nemleges válasz nem volt. A munkahelyi támogatást illetően 6,7% mondta egyértelműen, hogy támogatják és 20% szerint részben támogatják és 73,7% szerint nem támogatja a munkahely a jó pénzügyi döntésekre vonatkozó képességet.

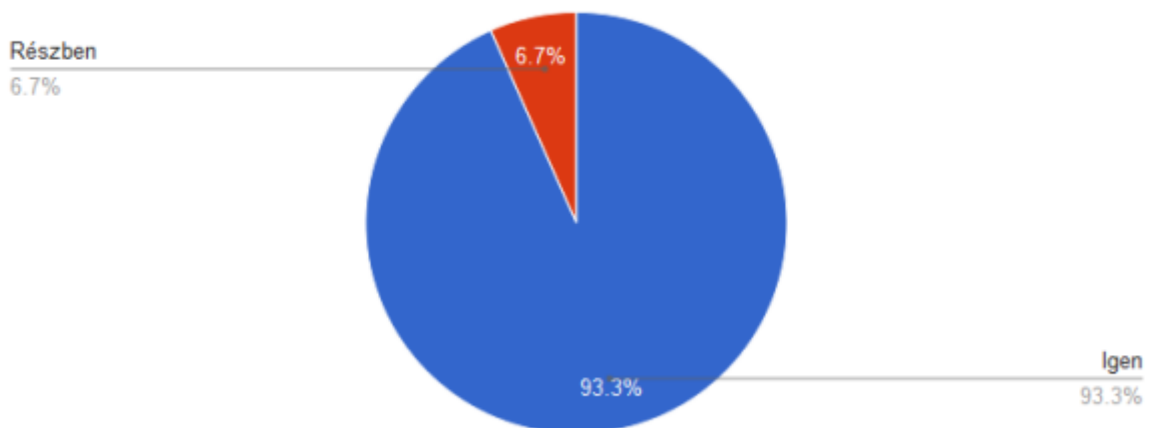
**Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra [Munkahelyén figyelnek a témára]**



30. számú diagram

A megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság alakulását 13,3 % szerint figyeli a munkahelye, 40% szerint részben figyeli és 46,7% mondta, hogy nem figyeli. A munkahelyi támogatást illetően 6,7% igen, 46,7%részben és 46,6% nemleges válasz érkezett.

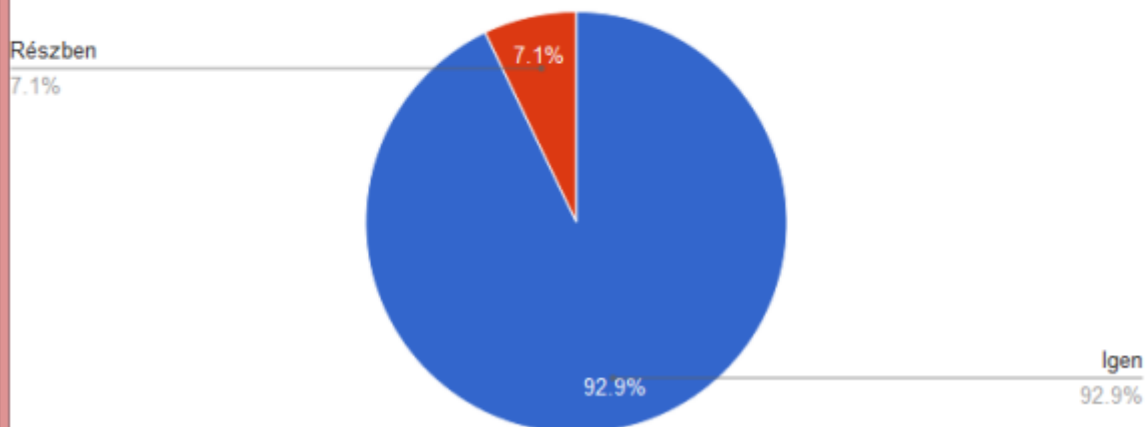
**A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető [Munkahelyén figyelnek a témára]**



31. számú diagram

A belső szabályozás megfelelősége, átláthatósága és érthetősége egyaránt fontos a munkahelynek és az egyénnek is. 93,3% szerint a munkahely figyel erre és támogatja, míg 6,7% szerint részben figyel és részben támogatja. Nemleges válasz nem volt.

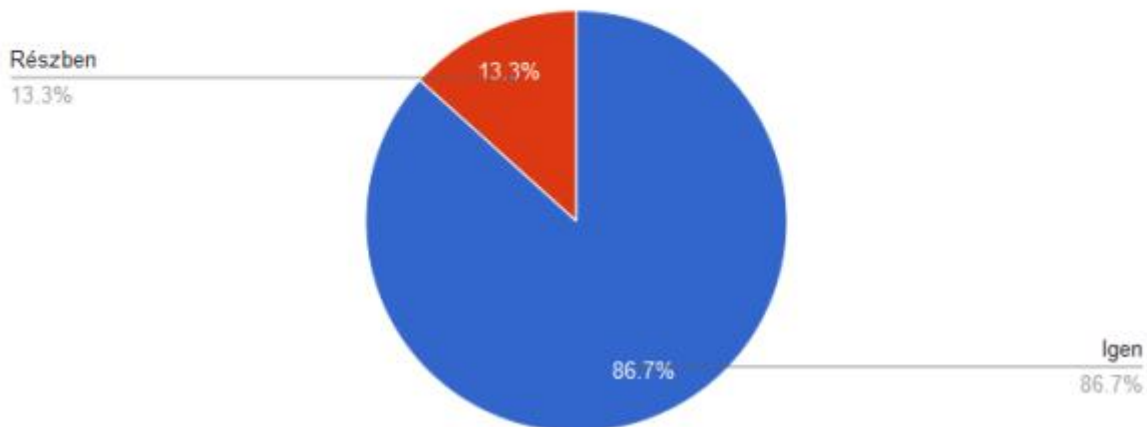
**Munkáját etikailag megfelelően végezheti [Munkahelyén figyelnek a témára]**



32. számú diagram

Munkáját etikailag megfelelően végezheti 92,9% szerint figyel erre a munkahely és 7,1% szerint részben figyel. A válaszadók 93,3%-ának munkahelye támogatja is ezt a témát, 6,7% szerint részben támogatja.

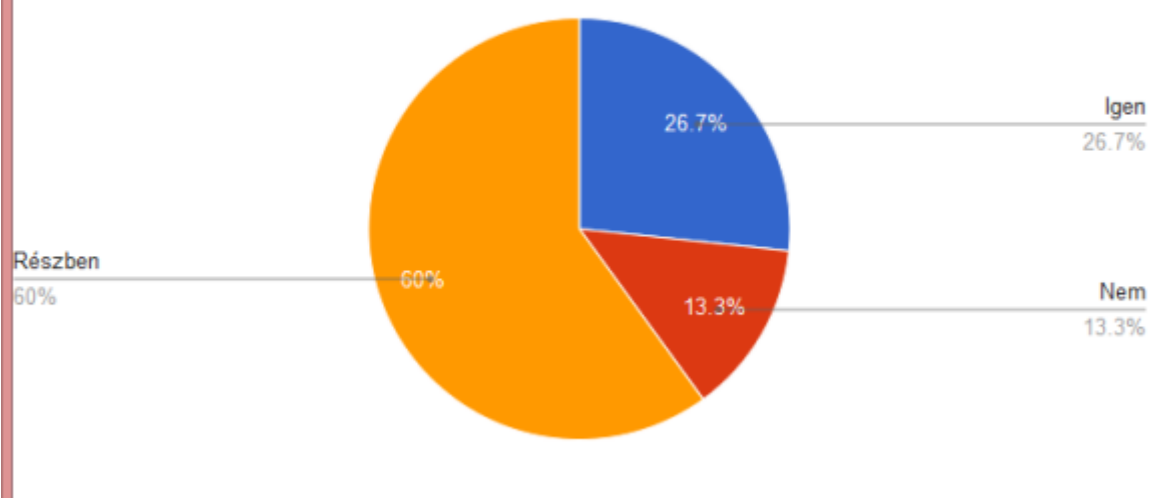
**Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos [Munkahelyén figyelnek a témára]**



33. számú diagram

Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos, figyeli és támogatja a munkahely a válaszadók 86,7%-a szerint és részben figyeli és támogatja 13,3% szerint.

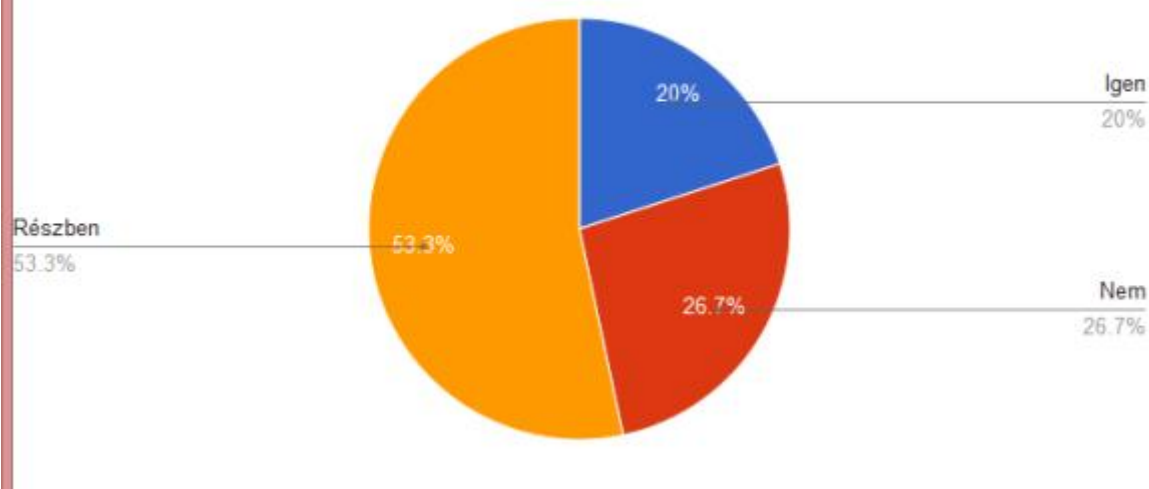
**A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen [Munkahelyén figyelnek a témára]**



34. számú diagram

A válaszadók 26,7%-a szerint figyelnek arra, hogy a munkahelyi közösség megbecsült és kedvelt személyisége legyen. 60% szerint csak részben figyelnek erre és 13,3% szerint nem is figyelnek erre. Ugyanilyen arányban válaszolta arra a kérdésre, hogy a munkahely támogatja a témát.

**A munkahelyi közösség az Ön számára megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



35. számú diagram

A kutatásban részt vevők 20%-a szerint a munkahely támogatja, hogy a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést tegyen lehetővé számára, 53,3% szerint részben támogatja és 26,7% szerint nem támogatja.

**Az interjúk alapján a következő megállapításokat tesszük:**



A kutatásban részt vevő interjú alanyok alkalmazottak és vezetői munkakört betöltő 40-60 év közötti nők és férfiak.

Az interjúk a következő kérdéscsoportokra fókuszálnak:

- a szektor egészségi kockázatait,
- a szektor szakmai kockázatait,
- a szektor munkahelyi kockázatait.

#### Egészségügyi kockázatok:

Az interjú alanyok szerint a vezetői feladatoknak, a napi kihívásoknak nem egyszerű megfelelni. Folyamatos készenlétet jelent és stressz helyzetet idéz elő a vezető kollégákkal, munkatársakkal és ügyfelekkel való napi kapcsolattartás, a folyamatosan jelentkező problémák megoldása.

Fertőzés veszélynek általában nincsenek kitéve. A foglalkozás egészségügy nem formális, hiszen jogszabályi kötelezettség és alkalmazási feltétel az érvényes egészségügyi vizsgálat. Különösen fontos ez a közlekedésben, hiszen betegségéből eredő rosszullét egy gépkocsivezetőnél, vonatvezetőnél több száz ember életét veszélyeztetheti. Betegségből eredő járatkimaradások nagy káoszt okozhatnak a közlekedésben. A közlekedésben saját üzemorvosi rendelő van, amely nemcsak az üzemorvosi ellátást biztosítja, de van labor, reumatológia, fizioterápiás kezelések. Az interjú alanyaink figyelnek saját egészségükre, részt vesznek menedzserszűréseken, melyet a cég biztosít számukra. Számukra nem nehéz elérni az egészségügyi szolgáltatásokat. Az egyik interjúalany 60 évesen is heti két alkalommal jár futballozni, másik beszélgető partnerünk heti két alkalommal kondi terembe megy, melyet a munkahely biztosít számára. Immunerősítő injekciót nem kérnek, de táplálék kiegészítő vitaminokat fogyasztanak

#### Szakmai kockázatok:

A megkérdezettek nem érzik a társadalmi megbecsülés hiányát, mivel a betöltött pozíciók társadalmi szempontból is fontosak. „A társadalmi megbecsülés a megfelelő helyen van.” – mondta az egyik interjú alany. A munkájuk során nem érznek kiszolgáltatottságot. Önálló döntéshelyzetekben elfogadják a döntéseiket a felsőbb vezetők és beosztottaik egyaránt.

A gyakori jogszabályváltozások miatt gyakran vesznek részt továbbképzéseken, lehetőség van önképzésre. Mindegyik terület speciális helyzetben van, mert itt nemcsak adóváltozásokról kell beszélni, hanem a működést befolyásoló jogszabályok változásáról is. Változik a KRESSZ, akkor a gépkocsivezetőknek külön belső oktatásokat szerveznek. Vonatvezetők szintén kiképzést kapnak. A vezetők számára a finanszírozásban történő változások okoznak stressz helyzetet. A közösségi közlekedés finanszírozására állami támogatást kapnak a cégek.

#### Munkahelyi kockázatok:

A kollégákkal való együtt dolgozás nem okoz stresszt, a feletteseknek való megfelelés azonban már jelenthet stressz helyzetet. A túlmunka az adminisztratív vonalon esetenként előfordul, de ez általában

tervezhető, rendkívüli esetekben lehetőség van otthonról is dolgozni, mert a technikai feltételek adóttak. Ha szükség van túlmunkára, azt később szabadidőben megkapják. Általában nem fizetnek túlóra díjat. A fizikai területeken gyakran van túlóra, sok esetben csak így biztosítható a menetrend szerinti közlekedés, mind a közúti, mind a vasúti közlekedésben. Ebben az esetben a túlórákat kifizetik. Van szakszervezet és kollektív szerződés, amely ezt szabályozza. A vezetők meg vannak elégedve a javadalmazásukkal, negatív felhang egyáltalán nem volt.

Az ember-pálya megfelelés nem okoz problémát, hiszen a kiválasztás pályázat útján történik és csak olyan munkatársat alkalmaznak, aki megfelelő képességekkel és képzettséggel rendelkezik. A forgalomban dolgozóknak különleges egészségügyi feltételeknek is meg kell felelni.

Munkatársak motiválására jutalmazási és premizálási rendszer működik. Kitüntetések, anyagi és erkölcsi elismerést kapnak a legjobban dolgozók. Ez igaz a távközlésre és a közlekedésre is.

A szférában a lojalitással nincs probléma, a motiválatlanság sem jellemző. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy elégedettek a munkájukkal, elismerik és megbecsülik a vezetők a beosztottak munkáját és hosszú évek óta dolgoznak ugyanazon a munkahelyen. A fizikai munkásoknál fordul elő fegyelmezés, ha nem megfelelő kipihentséggel érkeznek munkába és a szonda kimutat elváltozást. Az MT és a Kollektív szerződés szabályozza ilyen esetben az eljárást.

A helyettesítést mindenütt megszervezik, kiépítették a helyettesítési rendszert. Nem szokott gondot okozni a szabadságolás, hiszen erre készülnek. A közlekedésben menetrend szerint kell dolgozni, járatok nem maradhatnak ki. A váratlan helyzeteket is megoldják átcsoportosítással, az adminisztrációban otthoni munkavégzéssel.

A külső és belső kapcsolattartás egyik vezető beosztásban lévő interjú alanyak sem okoz problémát, mivel végig járták a szakmai fokozatokat és ismerik a feladataikat.

A jogszabályi változások megszokottak, ez már nem okoz nehézséget, mivel a kutatott területeken fontos a napi jogszabályismeret. A szokásjog nem érvényesül, a változásokat azonnal oktatják.

Az aktuálpolitikával nem foglalkoznak a munkahelyen, ezért nem nehéz távol tartani. A munkatársak szociális kompetencia szintjét az interjú alanyok jónak tartják. Magánéleti problémáikat a munkatársak megbeszélik zárt körben, segítik egymást tanácsokkal, de ez nem olyan szintű, hogy kihatna a munkavégzés minőségére. Elengedhetetlen, hogy hozzák a teljesítményt ez érvényes mindegyik szférára.

### **Kutatási összefoglaló a távközlés, közúti,- és vasúti közlekedés területén.**

Az emberek életminőségét a munkahelyi jól-lét nagymértékben befolyásolja, hiszen a munkahelyen eltöltött idő, megélt élmények jelentős hatást gyakorolhatnak az egyén egészségügyi, mentális és fizikai állapotára.

A kutatás célja az volt, hogy reális képet alkothassunk a munkahelyi jól-lét kérdéseiről a távközlés, közúti,- és vasúti közlekedés területén. A kutatást Székesfehérvár és Budapest városokban működő munkaadóknál végeztük.

A kutatásban résztvevők számára az egészséges életmód egyaránt fontos és tesznek is érte, igaz a munkahelyek általában csak munkaidőn túl támogatják.

A munkabiztonság és munkaegészségügy mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára fontos. A cég sikeréhez való hozzájárulás, a társadalmi elismertség, a vezetők iránti bizalom kiemelt szerepet

tölt be. A megtakarítási képességgel kapcsolatosan az derült ki, hogy az egyén számára meghatározó, míg a munkaadó kevésbé törődik ezzel.

A válaszadók nagyon lényegesnek tartják, hogy a munkaadójuk legális és szabályszerű legyen minden területen, a belső szabályok érvényesüljenek és etikusan végezze a munkáját minden érintett.

A válaszadók 20%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyen figyelnek arra és támogatják, hogy a munkahelyi közösség megbecsült személye legyen és a munkahelyi közösség megfelelő kiteljesedést nyújtson számára. 53,3% nyilatkozott úgy, hogy csak részben figyel a munkahely és 26,7% szerint erre a témára nem is figyel a munkahelye. Ez a válasz eléggé elgondolkodtató, de ha megvizsgáljuk a mögöttes dolgokat, akkor rájövünk, hogy ebben a szférában a munkavállalók többsége fizikai munkás és nem igazán ismerik a munkahelyek stratégiáját, taktikáját. Általában csak a helyi szemlélettel találkozhatnak.

## **Agráriumban dolgozók munkahelyi jól-létének kutatása**

*Szerző: Hervai Tibor*

### **I. rész: Az agrárszervezetek vezetőivel készített riportok értékelése**

A kutatott területen 6 agrárvezetővel vagy családi vállalkozóval készített riport adatai szerepelnek. A megkérdezett agrárvezetők mindegyike úgynevezett nagygazdaság vezetője volt. A gazdálkodási terület minden esetben meghaladta az 1200 hektárt, amely a riportkészítések időszakában igen csak releváns tényezője volt a vezetői döntéseknek. A gazdaságokat továbbá többnyire az jellemezte (egy kivétellel), hogy bennük, több ágazatban (növénytermesztés, állattenyésztés) folyt a termelés és valamilyen szintű termék feldolgozás is történt az üzemen belül. Egy nagygazdaság és a családi gazdaság kizárólag szántóföldi növénytermesztésre specializálódott. A családi vállalkozás; vezetői kérdései közül a gazdaság természetéből fakadóan néhányat csak sajátos értelmezésben lehetett értékelni, hasonlóan a környezetvédelmi mikro vállalkozásoknál tapasztalt helyzethez. A vezetői riportok elkészítése és a dolgozói kérdőívek kitöltése egyaránt ebben a szektorban okozta a legnagyobb kihívást számomra részint a riport készítés időpontja miatt (mely egy időben történt az aratással majd a szabadságolással), illetve a technikai felkészültség hiányos volta miatt (a kérdő ívek kitöltése ezért nagyrészt papíralapon történt).

A riportkészítése során minden riportalany az előre kidolgozott 29 db szektor semleges kérdés megválaszolását végezte el, a riportkészítés során időkorlát nem volt, átlagosan kb. az egy riportalanyra jutó idő 60 perc volt.

A kérdések 3 fő területre fókuszáltak:

- ✓ egészségi kockázatok: 8 kérdés
- ✓ szakmai kockázatok: 4 kérdés
- ✓ munkahelyi kockázatok: 17 kérdés

Az egyes kérdésekre adott válaszok értékelése:

### **I. kérdés csoport; egészségi kockázatok**

#### **1. Éri-e Önt állandó stressz hatás a munkája során?**

Ebben a kérdésben a vélemények fele-fele arányban megoszlottak: a válaszadók 50%-a érezte úgy, hogy a munkája során folyamatos stresszhatások érik, a másik 50% is érzi a stresszhatások meglétét de azt nem tarja állandó jellegűnek, hanem inkább hullámváz szerű jelenléte érez. A stressz jelenléte erősen beosztás és helyzet függő az egyes riportalanyok esetében így például a különböző hatások erdejeként az alábbi okok miatt éreznek állandó stresszt a vezetők:

- ➔ rövid ideje tölti be az elsőszámú vezetői posztot
- ➔ egyéb más megbízatai is vannak ezért stresszesebb a munkája
- ➔ speciális munkahely (a büntetés végrehajtás keretein belül)

Összefoglalva? a megkérdezettek fele úgy érzi, hogy munkája során állandó stresszhatásnak kitett a munkahelye, illetve munkaköre. Jobbára azok a vezetők érzik ezt, akik valamilyen speciális helyzetben vannak: Nagy és összetett feladataik vannak, vagy nem rég óta töltik be munkakörüket, és birkóznak az új beosztással járó kihívásokkal.

## **2. A munkaköréből fakadóan ki van-e téve fertőzésveszélynek?**

A válaszolók 66%-a nincs kitéve az általa betöltött munkakörben fertőzés veszélynek, 33%-a vezetőknek rendelkezik ezzel a kitétséggel, jellemzően ott ahol állattenyésztés is van a gazdaságban és az adott vezetőnek valamilyen plusz elkötelezettsége vagy feladata van a nevezett ágazathoz fűződően.

Összességében megállapítható, hogy fertőződés veszélye inkább speciális adottságokból fakadóan van néhány vezető esetében melynek mértéke a megkérdezettek válasza szerint mintegy 33% körül mozog.

## **3. Formális-e a foglalkozás-egészségügyi ellátás a munkahelyén?**

A megkérdezettek válasza szerint 83%-ban formálisan kiépített, valójában is jól működő üzemenorvosi egészségügyi ellátás működik az érintett nagyüzemekben. A fennmaradó 17%-ban működő családi gazdaságok esetében ilyen nem működik, Ők a mindenki számára igénybe vehető társadalombiztosítási alapon működő egészségügyi ellátást veszik igénybe.

Összefoglalva: a mezőgazdasági nagyüzemekben 100%-ban ténylegesen működő üzemi egészségügyi ellátás van, ami a családi gazdálkodók esetében nem létezik.

## **4. Mennyi figyelmet fordít saját egészségére?**

A válaszadók 33%-a elmondása szerint a társadalomban megfigyelhető átlagnál érzése szerint több figyelmet fordít az egészségére

Ennek megnyilvánulási formái a következők:

- ✓ rendszeresen mozog, vagy sportol,
- ✓ odafigyel az étkezésére; mennyiségi és minőségi szempontok szem előtt tartása,
- ✓ nem dohányzik,
- ✓ egészségügyi kontrolokra jár,

A válaszadók 33%-a elmondása szerint nem fordít elég figyelmet az egészségére az:

- ✓ a kíváncsnál kevesebbet mozog
- ✓ tipikus értelmiségi-hivatalnoki egyoldalú mozgásszegény életmódot folytat.

Egy válaszadó megítélése szerint (17%) az átlagnál ugyan több figyelmet fordít az egészségére, de ez a szint nem éri el az általa kíváncsnak tartott színvonalat.

A maradék egyharmad megítélése szerint a magyar átlaghoz képest átlagos figyelmet fordít saját egészségének a megőrzésére.

Összefoglalva: megállapítható, hogy a riportalanyok 66%-a átlagos vagy az átlagosnál nagyobb mértékű figyelmet fordít saját egészségének megőrzésére.

### **5. Tud eleget mozogni vagy szervezetét csak egyoldalúan terheli?**

A válaszadók mindegyikére a munkaidő többségében végzett, irodai ülő munka a jellemző.

A válaszadók 50%-a ennek megfelelően úgy nyilatkozott, hogy nem tud eleget mozogni, szervezetét fizikailag kevésbé terheli. Az elmondások alapján a megkérdezettek 34%-a napi munkavégzés után (ez a családi gazdaság esetében tényleges fizikai munka) a szabadidejében sportol, vagy szabadidős hobby tevékenységet folytat, amely valamilyen fizikai terhelést jelent a számára a kikapcsolódáson túl.

Megállapítható tehát, hogy az agrárium területén dolgozó vezetők több mint fele, mintegy kétharmada az átlagosnál, vagy az általa kívánatosnak tartottnál, kevesebbet mozog.

### **6. A kötelező szűrővizsgálatokon túl vesz-e igénybe egyéb egészségvédelmi szűréseket?**

Addig míg a megkérdezettek 66%-a a kötelező szűrővizsgálatokon túl is igénybe vesz további egészségügyi szűréseket, 34% egyáltalán nem igényel további egészségügyi szűrővizsgálatokat.

A válaszadók korösszetételét ismerve megállapítható volt az, hogy a plusz szűrővizsgálatok igénybevétele az idősebb korosztályra jellemzőbb.

Összességében megállapítható, hogy a megkérdezettek többsége (66%) igénybe veszi a nem a kötelező kategóriába tartozó egyéb egészségügyi szűrővizsgálatokat is és ez jellemzően az idősebb vezetők esetében fordul elő gyakrabban.

### **7. Úgy gondolja Ön, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérhetősége?**

Ebben a kérdésben is alapvetően két szemben álló vélemény alakult ki 50% egyértelmű igennel, míg 50% egyértelmű nemmel válaszolt a feltett kérdésre. A nemleges válaszadók között azonban található olyan speciális munkahely (büntetés-végrehajtás) ahol a vezető beosztású dolgozóknak különleges egészségügyi ellátás biztosított.

Összességében megállapítható, hogy a különleges egészségügyi ellátásban nem részesülő vezetők többsége mintegy 60%-a úgy találja, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérhetősége.

### **8. Immunerősítő védőoltásokat vesz-e igénybe?**

A kérdésre adott válaszok szerint addig, míg a megkérdezettek 33%-a vesz igénybe immunerősítő védőoltást, a válaszolók 67% egyértelműen nem vesz igénybe ilyet.

Összességében a megkérdezettek mintegy két harmada nem vesz igénybe immunerősítő védőoltásokat.

## **II. Kérdés csoport; szakmai kockázatok**

### **9. Érti-e munkaköre társadalmi megbecsültségének hiányát?**

A megkérdezettek 66%-a nem érzi a társadalmi megbecsülés hiányát. A fennmaradó 34% válasza sem egyértelműen nemleges:

- 17% a szűkebb környezetében nem tapasztal ilyet, csak inkább a társadalom szélesebb rétegei részéről érzi ezt,
- másik 17% pedig úgy érzi inkább a nem kellő ismeret lenne a helyesebb kifejezés

Összefoglalva tehát a társadalmi megbecsültség kérdésében a válaszadók többsége pozitív visszajelzéseket tapasztal a társadalom szereplői részéről.

## **10. Van-e munkaköréből kifolyólag erős képzési és önképzési kényszere?**

A kérdésre adott válaszok többféle értelmezésben történtek:

- ➔ formális képzési kényszerről a válaszadók 17%-a számolt be: ebben az esetben hivatalos kredit rendszerű képzési előírásokat kell teljesíteni,
- ➔ 17% pedig állítása szerint folyamatosan képezi magát, de ezt nem érzi kényszernek
- ➔ 66% pedig bár számukra formális előírások nem léteznek, mint kényszerítő eszközök, de lényegében a körülmények szabta kényszer hatására képzik magukat, esetükben a kényszer Önképzési kényszerként is felfogható.

Összességében a megkérdezettek túlnyomó többsége (84%) valamilyen kényszernek a hatására képezi magát a képzési kényszer szintén 84% -ban belülről fakadó, Önképzési kategóriába sorolható.

## **11. Érez-e munkája során kiszolgáltatottságot?**

A kérdésre válaszolók álláspontja 50% igen, 50% nem arányban megoszlott.

A különböző vélemények az alábbiak szerint árnyalódtak:

- ➔ igen, csak a tágabb környezetből érzek ilyet
- ➔ igen, a hatóságok részéről (nem túl erős)
- ➔ igen
- ➔ nem, de ez egyéni viszonyulás kérdése is
- ➔ nem, nem

Bár a válaszok 50-50%-os megoszlást mutatnak érzésem szerint enyhe többség inkább a kiszolgáltatottság irányába dönti el a mérleg nyelvét.

Összefoglalva: a megkérdezettek fele, nem érez a munkája során kiszolgáltatottságot.

## **12. Vannak-e és ha igen, zavarja-e Önt a gyakori változások a jogi és irányítási környezetben?**

A mindennapi életben mindenki tapasztalhatja, hogy napjainkban elég gyakoriak a jogszabályozási változások. Ezért igen érdekes volt az, hogy az általam kutatott három szektort képviselő válaszadók illetve az egyes szektoron belül nyilatkozó interjú alanyok hogyan vélekednek erről a kérdéssel. Az első megállapításom az volt, hogy nem tettek különbséget a jogszabályi változások és az irányítási rendszerbeli változások között az az teljesen elfogadott mind három szektorban az, hogy az irányítás szabályokon-jogszabályokon keresztül érvényesül.

Arról egyértelmű a vélekedés válaszadótól, beosztástól, működési területtől függetlenül, hogy napjainkra a gyakori jogszabályváltozás a jellemző. Napjainkban a jogszabályi változások által legkeményebben érintett területek egyike az agrárszféra ezen belül is a mezőgazdasági nagyüzemek (az 1200 ha- nál nagyobb területtel rendelkezők). Ezért aztán, hogy a gyakori jogszabályváltozásokat ki hogyan ítéli meg árnyalt a kép; így például az agrárium képviselői közül válaszolók a következő véleményen voltak:

- ✓ a válaszadók 66%-át zavarja a változások gyakorisága, 34%-ot pedig nem. Ebből az utóbbi 34%-ból a válaszadók 17%-a (családi vállalkozó) természetesnek tartja, azt, hogy vannak változások és azok mértékét sem tartja zavaró mértékűnek.
- ✓ A válaszadók másik csoportja gyakorlatilag a vélemény nyilvánítók 66%-a azonban a szabályok változásának mértékét és a szabályozás hibáit is zavaró mértékűnek tartja az általuk használt jelzők a következők:
  - vannak gyakori változások és zavaróak; nehéz alkalmazkodni, nehezen kivédhetőek és kiszámíthatatlanok,
  - ez egy tragédia a legnehezebb probléma
  - vannak: igen, zavaróak: nagyon

Összességében a riportalányok többsége beszámolt a gyakori szabályozórendszer változásokról ezek azonban csak 66%-uknál okoztak zavaró hatást (azaz az arány nem tükrözte a nagyüzemi kérdezettek /83%/ arányát).

### **3. Kérdés csoport; munkahelyi kockázatok**

#### **13. Jellemző-e, hogy állandó vagy rendszeres túlmunkája van?**

A riportalányok 83%-a a feltett kérdésre igenlő válasz adott. A fennmaradó 17% nemleges válasza egyértelműen a speciális munkakör következménye, tehát megállapítható, hogy az agrárszervezetek esetében csak néhány speciális területet (családi gazdaság) leszámítva egyértelműen a gyakori és rendszeres túlmunkavégzés a jellemző.

A túlmunka végzés néhány jellegzetes oka:

- ✓ ügyelet, készenlét
- ✓ napi 8 órát meghaladó feladat tömeg.

Összességében a válaszadók döntő többségének jellemző módon rendszeres túlmunkája van.

#### **14. Jellemző-e, hogy időszakos feladatok miatti munkája van és ez tervezhető-e?**

A válaszadók túlnyomó többsége (100%) a kérdés első felében megfogalmazottakra egyértelmű igennel válaszolt, tehát itt is megállapítható, hogy az agrárium területén néhány speciális munkakört leszámítva egyértelműen jellemző az időszakos túlmunka iránti igény.

A kérdés második felében a tervezhetőségre adott válaszok már változatosabb megítélést eredményeztek:

- ✓ a válaszadók 17% tervezhetőnek tartja az időszakosan jelentkező túlmunkát
- ✓ 17% A büntetés végrehajtás területéről nem tartja tervezhetőnek az időszakos túlmunkavégzést
- ✓ 51% -a válaszadóknak csak részben tartja tervezhetőnek az időszakosan jelentkező túlmunka igényt.

Összefoglalva a megkérdezettek túlnyomó többségének időszakos túlmunkája van. Az időszakos túlmunka azonban csekély mértékben kb. az esetek egy ötödében tervezhető előre.

#### **15. Meg van-e elégedve javadalmazásával munkája mennyiségéhez és minőségéhez képest?**

Egyebek között ez volt az a kérdés melyre hosszabb, több oldalról megközelített árnyaltabb válaszokat adtak a válaszadók esetenként több viszonyítási alapot is képezve.

Az interjúk készítése során a megkérdezettek 17% - a adott csak egyértelmű nemleges választ, amelyet aztán a későbbiekben tételesen is indokolt. Az általuk felhozott érvek többsége ugyanakkor szerepel a többi megkérdezett által elmondottak között is, amelyek mindig arra irányultak, hogy valami viszonyítási alaphoz képest elégedetlenek a javadalmazásukkal az interjúalanyok.

A jellemző megállapítások a következők voltak:

- ✓ 6 éve nem volt béremelés (17%)
- ✓ a szervezetben elfoglalt pozícióhoz képest igen (17%), de egyébként nem
- ✓ nem vagyok teljesen elégedett; a támogatásokkal együtt azonban igen (családi vállalkozás 17%)

Összefoglalva: A megkérdezettek több mint fele ha esetenként fenntartásokkal is, de elégedett a jövedelmével.

Megjegyzés: Tekintettel arra, hogy esetenként tulajdonosokról van szó nem véletlen a jövedelem szó használata.

#### **16. Mennyire érzi nehéznek a siker és az elismerés kivívását?**

A megkérdezettek 66%- a nem érzi nehéznek a siker és az elismerés kivívását ezzel szemben 34%-nak ellentétes véleménye van:

- ➔ 17 % véleménye szerint a siker elérése az agráriumban nehéz, nagyon oda kell figyelni ahhoz, hogy ilyen szempontból is eredményes legyen az ember,
- ➔ a másik 17 % a jelenlegi speciális helyzetében (rövid ideje első számú vezető és nő) látja a sikerkivívását nehéznek

Összefoglalva az agráriumban tevékenykedő vezetők többsége; 66%-a nem tarja nehéznek a siker és az elismerés kivívását.

#### **17. Jellemző-e, hogy a stressz források szaporodnak munkájában? (konfliktusok, határidők, nem tisztázott feladatok, és hatáskörök, kommunikációs hibák, hatalmi játszmák, állandókészenlét miatt)**

Ebben a kérdésben is 50-50%-ban megoszló válaszokat adtak a megkérdezettek.

Néhány jellemző az igenlő válaszok okai közül:

- ➔ sajátos helyzet a munkakörében, plusz adminisztráció, politikai eredetű hatások
- ➔ igen, és mindegyik a fent említett tényező jelen van,

A nemleges válaszok közül a jellemző okok:

- ➔ nem, és egyik tényezője sem hat különösebben,
- ➔ volatilisnek mondanám inkább, évjáratonként változik a mértéke,

Összefoglalva: a válaszadók 50%-a nem tartja jellemzőnek a stressz fokozódását, sem pedig az okokként felsorolt tényezők stresszt okozó szintű jelenlétét. A megkérdezettek másik fele ezzel szöges ellentétűen nyilatkozott.

#### **18. Okoz-e Önnek nehézséget az ember-pálya megfelelés hiánya a munkatársaknál? (vagyis amikor nem a megfelelő személyiségű ember van az adott munkakörben.)**



A válaszolók 50%-ának egyértelműen nem okoz nehézséget ez a probléma, a másik 50%-ból is 33% jól kezelhetőnek tartja a kérdéses problémakört és csak 17% mondott a kérdésre egyértelmű igent. A tapasztalataim szerint a megkérdezett vezetők viszonylag szabadon válogathatják meg munkatársaikat és élnek is ezzel a lehetőséggel.

Megállapítható, hogy az ember-pálya megfelelés hiánya csak kis mértékben (17%) okoz nehézségeket a vezetők számára.

#### **19. Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő ösztönző eszköz a munkatársak motiválására?**

Erre a kérdésre a riportalányok 83 %-a adott egyértelmű pozitív választ, melyekben néhányan részletezték is, hogy milyen eszközök állnak a rendelkezésükre. csak a megkérdezettek 17% -a nyilatkozott úgy, hogy az ösztönző lehetőségek csak részben állnak motivációs célokat támogatóan a rendelkezésükre.

Összefoglalva megállapítható, hogy az agrárium vezetői nyilatkozatai alapján az ágazatban a munkatársak ösztönzésére, motiválására a lehetőségek 83%-ban adóttak a vezetők számára.

#### **20. Önnek áll-e megfelelő fegyelmező eszköz a munkatársak rendszabályozására?**

Erre a kérdésre a riportalányok 83 %-a adott egyértelmű pozitív választ, melyekben néhányan részletezték is, hogy milyen eszközök állnak a rendelkezésükre. csak a megkérdezettek 17% -a nyilatkozott úgy, hogy az ösztönző lehetőségek csak részben állnak motivációs célokat támogatóan a rendelkezésükre.

Összességében a válaszok erős többségéből kiderül, hogy e téren az eszközökből nincsen hiány.

#### **21. Érti-e Ön a lojalitás változását, mérséklődését, különösen a fiatalabb munkatársaknál, (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?**

A megkérdezett vezetők 66%-a nem tapasztalt ilyen problémát, tehát értelem szerűen nem is kell ezzel a kérdéskörrel foglalkoznia.

A fennmaradó 34% azonban érzékeli a lojalitás változását, mérséklődését, erről az egyik riportalány a következő képen fogalmazott: „A fiatalokban nincs olyan kötődés a szervezethez, mint az idősebb generáció tagjainak, egyszerű alkalmazottnak tartják magukat, és úgy állnak a dolgokhoz.”

#### **22. Érez-e Ön motivátlanságot, kiégést az idősebb munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a munkájára)?**

A kérdésre adott válaszok közül egy esetben fogalmaztak meg egyértelmű igenlő választ, természetesen egyben kifejtette a válaszoló, hogy ebből következően van is visszahatás a munkájára is. A válaszolók 83%-a azonban nem tapasztal motivátlanságot vagy kiégést az idősebb munkatársak részéről. Ezen a csoporton belül a riportalányok 17%-a megjegyezte, hogy nem kiégést, hanem inkább egyfajta fásultságot tapasztal az idősebb munkatársak részéről.

Összefoglalva: a válaszokból kitűnik, hogy a kérdésben megfogalmazott jelenségek illetve azok kezelése az agrárium vezetői számára csak minimális mértékben (17%) okoz problémát.

#### **23. Érti-e Ön, hogy munkája során a külső és belső kapcsolattartás jelentős teher?**

Az interjúalanyok döntő többsége (83%) nem tartja jelentős tehernek a külső kommunikációt, néhányan meg is jegyezték; hogy többek között ez a dolguk. A belső kommunikáció dolgában a válaszadók 100%-a volt hasonló véleményen.

Összességében megállapítható, hogy bár a vezetői munka nagy részében foglalkoznak az agrárágazat vezetői kommunikációs tevékenységgel (a megkérdezettek legalább fele több társadalmi és szakmai tisztséget is visel) ezt azonban a vezetői munka lényeges feladatának tartják, és nem érzik tehernek azt.

**24. Jellemző-e munkahelyén, hogy a változó körülmények miatt a belső működési rend nem tud olyan könnyen módosulni, ahogy azt a jogszabályok megkívánnák, így szokásjog alakul ki? Ha igen, hogy viszonyulnak a kollégák a szokásjoghoz?**

A megkérdezettek 34%-a nem érzékel ilyen problémát, ezért nem is kell annak kezelésével foglalkoznia. Másik 51% valósnak érzi a jelenség meglétét, de azt szokásos mértékűnek és jól kezelhetőnek tartja. A riportalanyok 15%-ának kell csak többet foglalkoznia a kérdésben megfogalmazott probléma kezelésével.

Összegezve megállapítható, hogy az esetek döntő többségében (85%) sem a szokásjog kialakulásának mértéke sem annak kezelése nem okoz komoly munkahelyi feszültségeket vagy terheket.

**25. Munkahelyén könnyen megoldható-e a munkatársak helyettesítése (pl. járványos időszakban)?**

Az interjúalanyok 67%-a úgy nyilatkozott, hogy a munkatársak helyettesítése probléma mentesen megoldható. A fennmaradó 33%-nak azonban gondot okoz a helyettesítés kérdése, ennek az okai azonban a különböző munkaterületeken más és más lehet:

- a rendelkezésre munkaerő állomány létszáma alacsony (17%)

Összességében megállapítható, hogy bár különböző okok miatt, de a többség, minimum a válaszolók kétharmada kezelhetőnek tartja a munkatársak helyettesítésének probléma körét és csak 17% nyilatkozott úgy, hogy ez számára komoly gondot okoz.

**26. Jellemző-e a szakmai munkaközösségek, különböző szervezeti egységek érdekellentéte?**

A válaszadók 66%-a egyáltalán nem tartja jellemzőnek a jelenség előfordulását. 34% százalékgyakrabban találkozik a probléma körrel, de mint jelenséget nem tartja jellemzőnek a rendvédelmi területen, a jól kezelhető vezetői feladatok közé sorolja azt.

Összességében megállapítható, hogy a különböző egységek (esetleg több falura települő szervezetek esetében a falvak közötti megosztottság) érdek ellentéte mint jelenség 34%-ban tapasztalható, de annak mértéke kezelhető vezetői feladat.

**27. Nehézséget okoz-e az aktuálpolitika távoltartása a munkahelytől?**

A válaszolók 17%-a csak egyes a mezőgazdaságot erősen érintő politikai döntések után tapasztal ilyen jelenséget, de kezelhetőnek tartja a helyzetet. A fenn maradó 83% abszolút úgy nyilatkozott, hogy nehézséget nem okoz a munkája során a napi politika távoltartása a munkahelytől.

Összefoglalva: az esetek négyötödében nem okoz nehézséget az aktuálpolitika távoltartása a munkahelytől.

## **28. Milyennek érzi a munkatársak szociális kompetenciáinak a szintjét (kooperativitás, konfliktustűrés, kommunikativitás, kitartás)?**

A válaszadók mindegyikének a véleménye az, hogy kifejezetten jónak tartja a szociális kompetencia szintet. 17% megállapította, hogy a felsorolt tulajdonságokban természetesen személyiségtől függően eltérések lehetnek.

Összességében a riportalányok túlnyomó többsége elégedett a munkatársaknál tapasztalható szociális kompetenciák szintjével.

## **29. A dolgozók életvitelének milyen visszahatása van a munkára? (Magánéleti gondok, alvászavar, gyógyszereszedés, stb.)**

Mint az élet az élet más területein is az agráriumban tevékenykedők magánéleti problémái itt is esetenként hatással vannak a munkavégzők napi tevékenységére.

A megkérdezettek 34%-a nyilatkozata szerint ilyen probléma a működési területén nincs. A megkérdezettek többsége találkozott már különböző esetekkel, de a problémakört kezelhetőnek tartja (83%) Az interjúalanyok 33%-a érzékelt az utóbbi időkből jelentkező válság hatására nehezülő életkörülményekből következő hatásokat: hitellel és jövedelem csökkenésből fakadó megélhetési problémák hatásai, csökkenő pihenésre használt idő, csökkenő támogatások negatív hatásai.

17% az egészségügyi problémák meglétét emelte ki, illetve alkoholfogyasztásból származó negatívhatásokról számolt be. Másik 17% pedig a csökkent munkaképességű emberek foglalkoztatási nehézségeit említette, mint problémát.

Összefoglalva: a megkérdezettek mintegy négyötöde érzékeli az életvitel visszahatását a beosztottak munkájára, de annak mértékét teljes egészében kezelhetőnek tartják.

## **Második rész: Az agrárszektor területén tevékenykedő beosztottak kérdőíves válaszainak értékelése**

### **I. kérdés csoport: A munkahelyre, munkakörre vonatkozó kérdések:**

A megkérdezettekből válaszolt:

A munkahely neve: Agrárium /Mezőgazdasági üzemek, családi vállalkozások/

- A megkérdezettekből válaszolt: **100%**
- A válaszadók beosztása: Válaszolt: 100% a **43% alkalmazott, 57% vezető**
- A válaszadók neme: Válaszolt: 100% a válaszadók **61% férfi, 39% nő**
- A válaszadók átlag életkora Válaszolt 93% a válaszadók átlaga: 46 év
- A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége: Válaszolt 76% a válaszolók: 26% **egyetem; 35% főiskola; 26% középiskola; 9% OKJ.**
- A szakképesítés megfelelősége a munkakörnek: válaszolt: 93%. A válaszok **100%-ka igen.**
- A megkérdezettek átlagos életkora: Válaszolt 93%, a válaszolók átlag életkora: **46 év**
- A válaszadók jelenlegi munkahelyén eltöltött éveinek száma: válaszolt 87% az átlag: 16,1 év
  - 0-5 év: 19%
  - 6-10 év: 19%

11-15 év: 12%

16-20 év: 15%

21-30 év: 23%

31 év felett 12%

Az általam vizsgált ágazatok közül indirekt módon megállapítható, hogy itt a legmagasabb az ágazatban eltöltött munkaévek száma, azaz az agráriumot az előregedés jellemzi.

➤ Napi utazási idő a munkahelyre (perc): válaszolt a megkérdezettek: 97/-a.

0-10 perc: 20%

11-20 perc 27%

21-30 perc: 27%

31-40 perc: 10%

41-50 perc: 0%

51-60 perc: 10 %

90 percnél több: 3%

Tehát a napi munkahelyre történő utazási idő a munkavállalók csaknem három negyedének (74%-a) az esetében nem haladja meg a 30 percet.

## **II. Kérdés csoport: A munkahelyi egészség és jól-lét, a megfelelő munkahelyi teljesítmény feltételei:**

### **Szemponatok:**

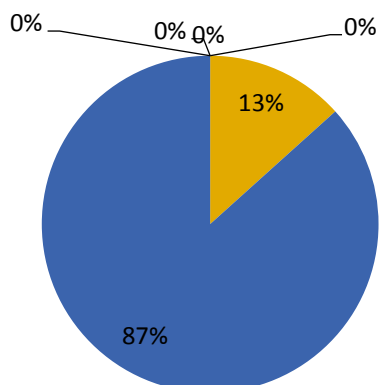
1. Fontosság: 1-5 Növekvő pozitív
2. Munkahelyén figyelnek-e a témára: Igen, nem, részben.
3. Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: Igen, nem, részben.
4. Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, vonatkozásait: Igen, nem, részben.
5. Tesz is valamit egészségéért az adott területen: Igen, nem, részben.

## **III. Kérdőíves kérdések, és az azokra adott válaszok értékelése:**

### **1. Egészségügyi állapotának ismerete**

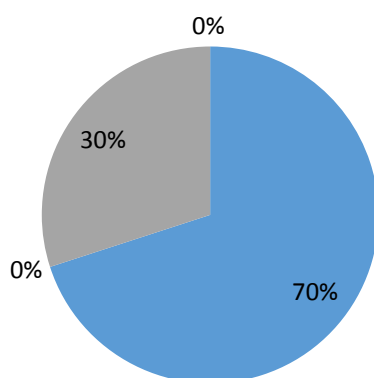
**Fontossági értékszám megoszlása (%)**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



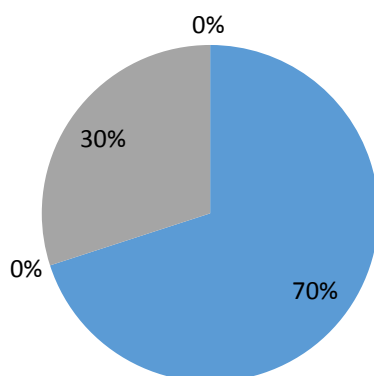
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



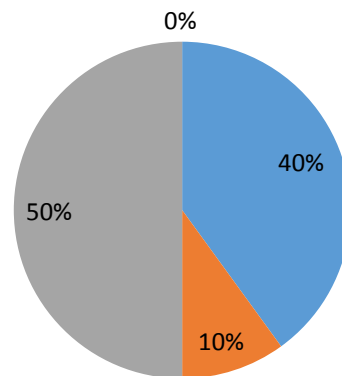
**Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



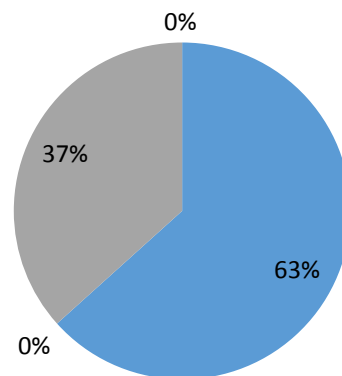
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



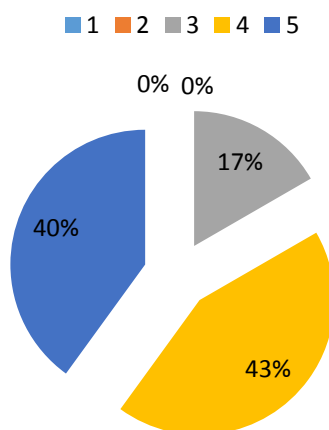
### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

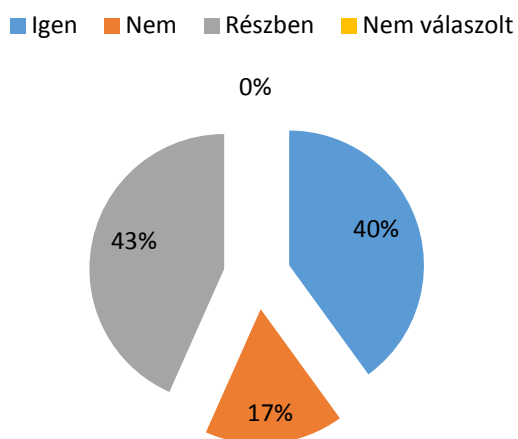


## 2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés

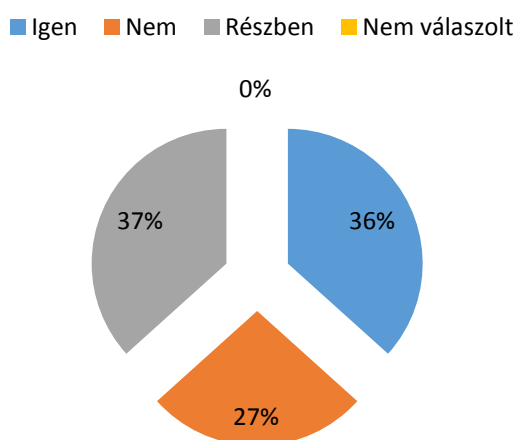
**Fontossági értékszám megoszlása (%)**



**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

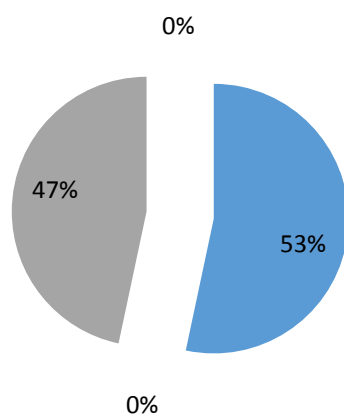


**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**



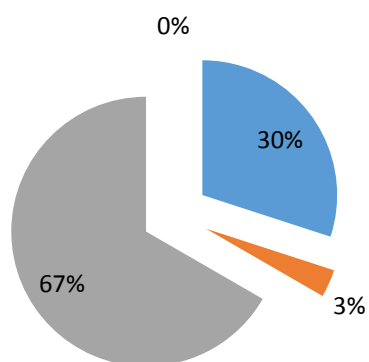
**Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt

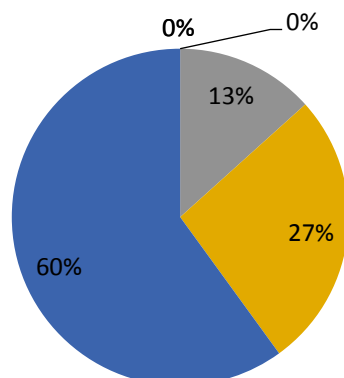


### 3. Egészséges táplálkozás



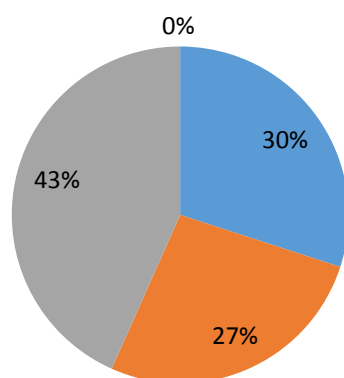
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



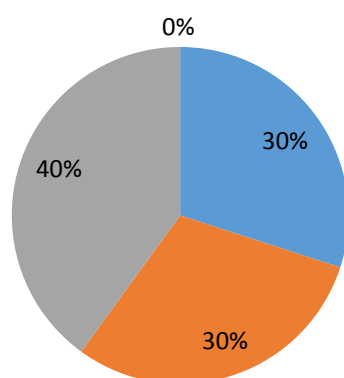
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



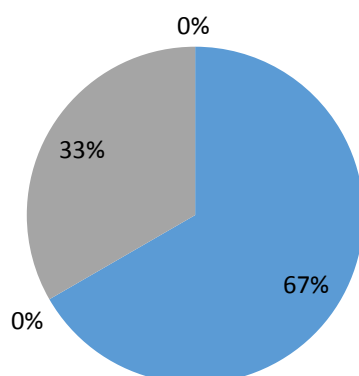
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



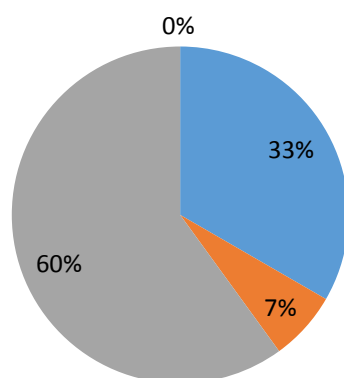
#### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

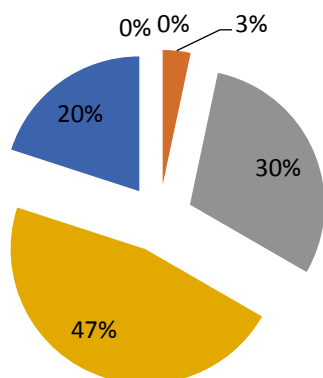
Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### 4. Szervezett sport, tánc

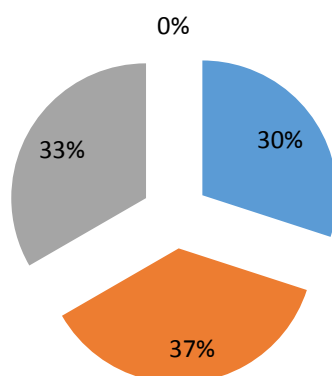
##### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



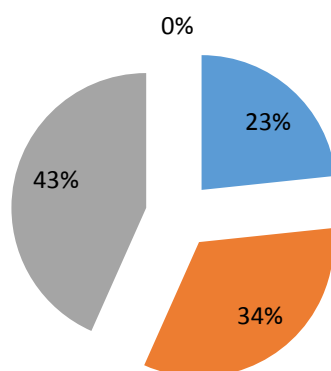
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



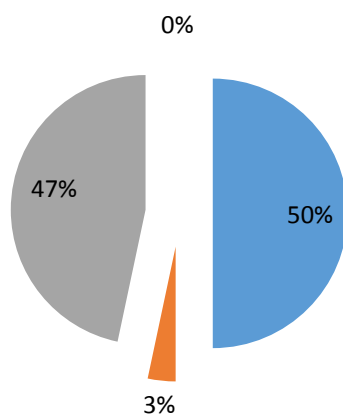
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



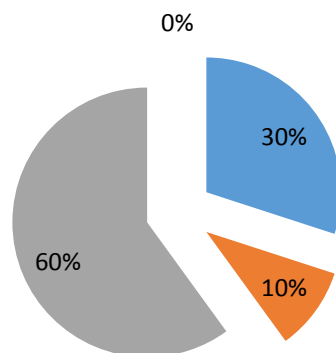
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

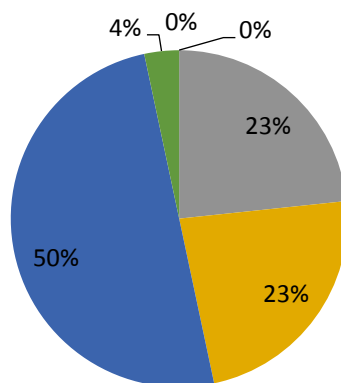
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 5. Munkabiztonság

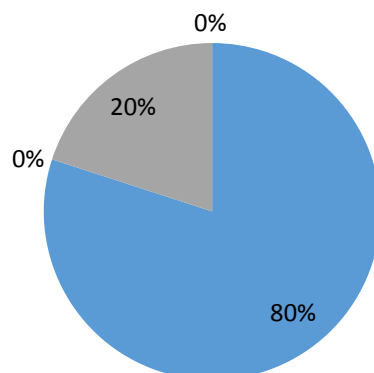
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



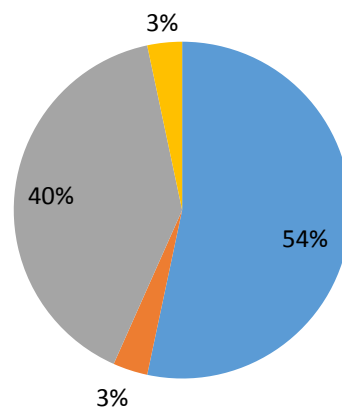
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



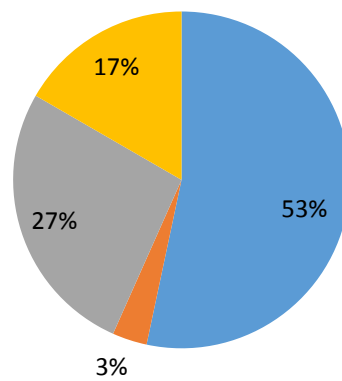
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



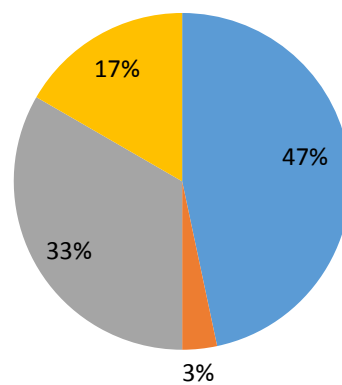
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



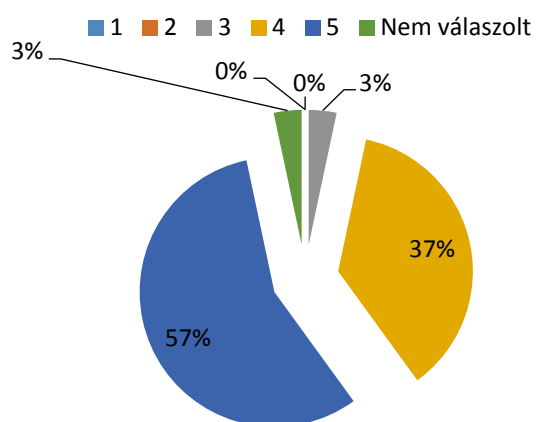
### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

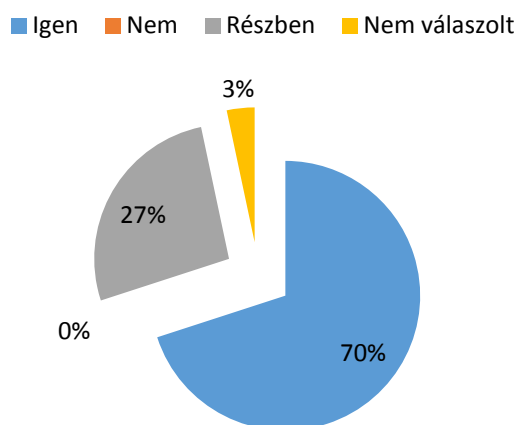


## 6. Munkaegészségügy

Fontossági értékszám megoszlása (%)

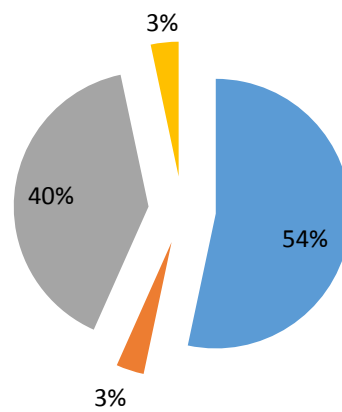


Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R



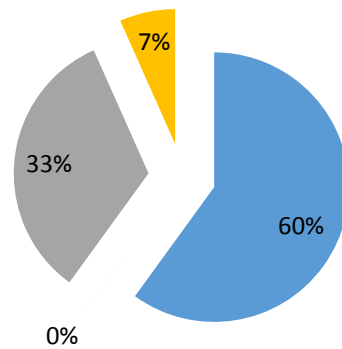
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



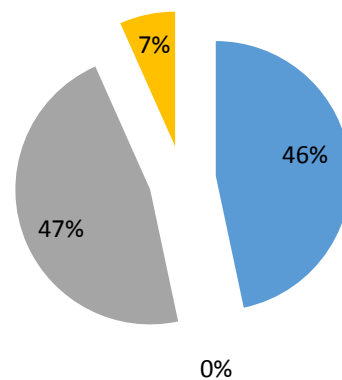
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

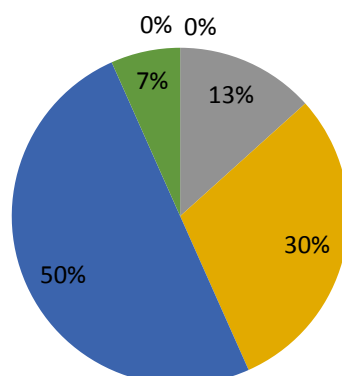
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 7. Aktív gondolkodás

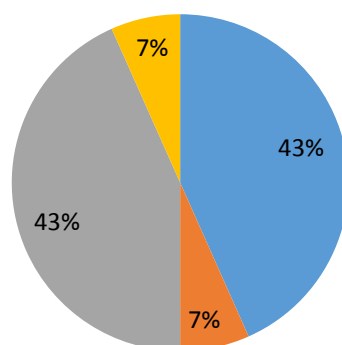
Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



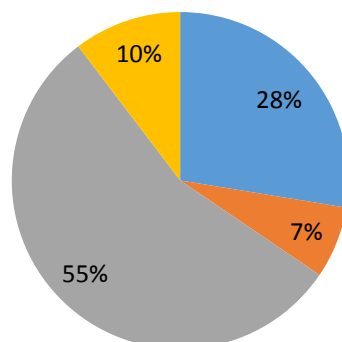
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt

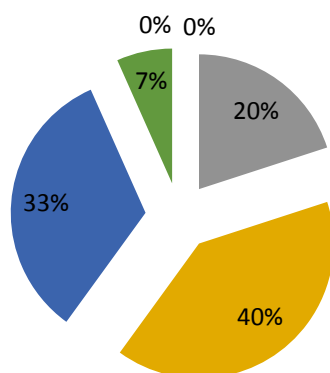




## 8. Érdekes és képességeit igénylő munka

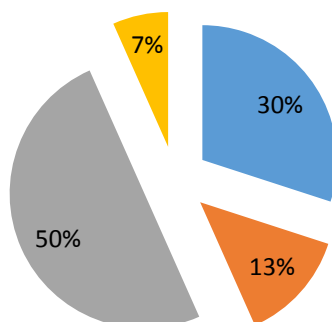
Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



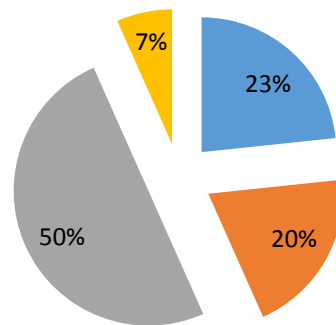
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

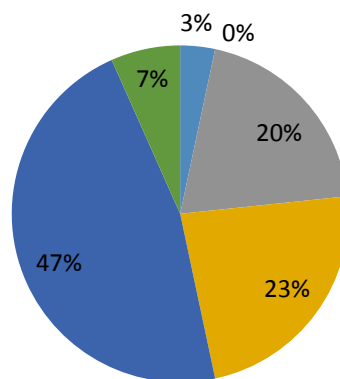
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 9. Új dolgok kipróbálása

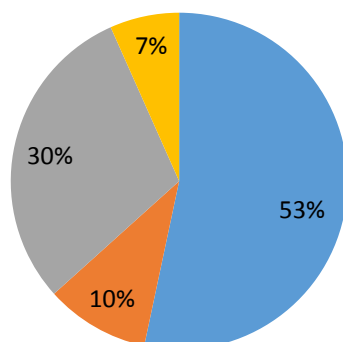
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



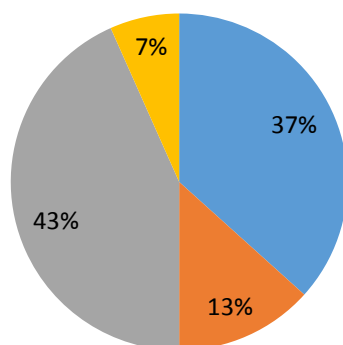
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

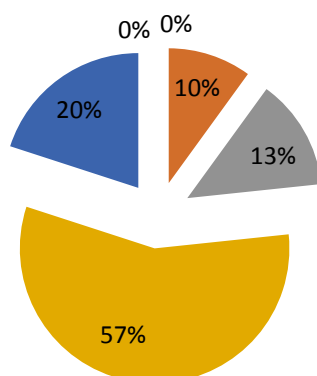
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 10. Előrelépési lehetőség

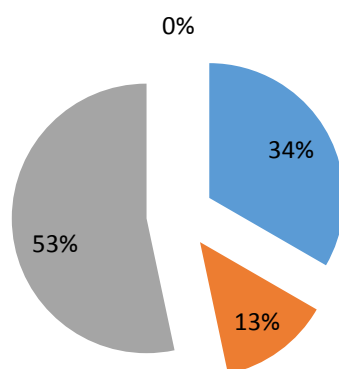
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



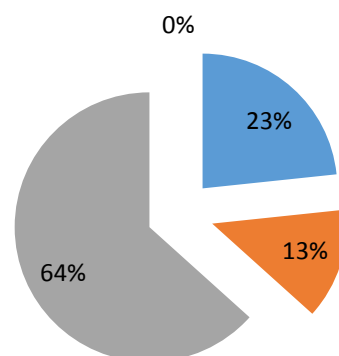
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

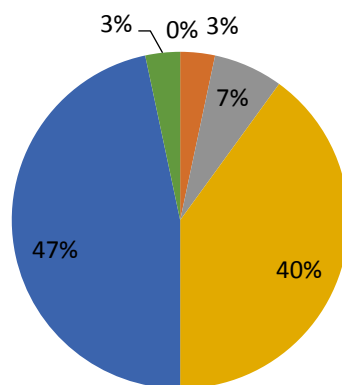
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



## 11. Egészséges önbizalom és önbecsülés

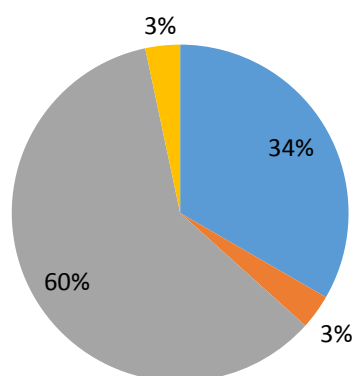
Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



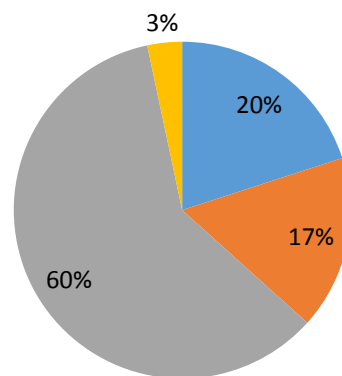
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

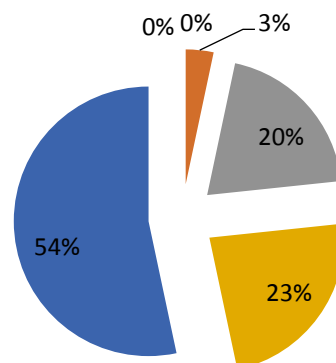
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 12. Megfelelő életcél kialakítása

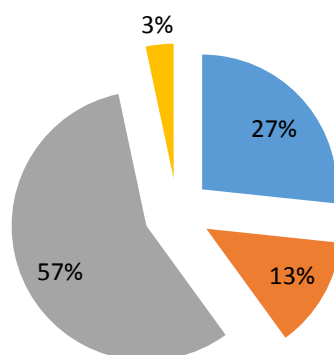
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



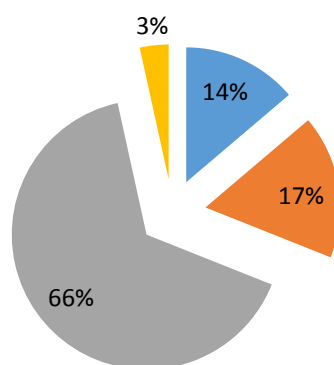
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

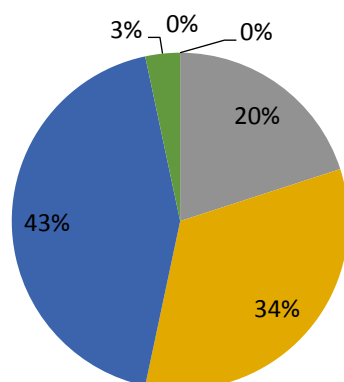
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 13. Személyisége érdekes, elismert

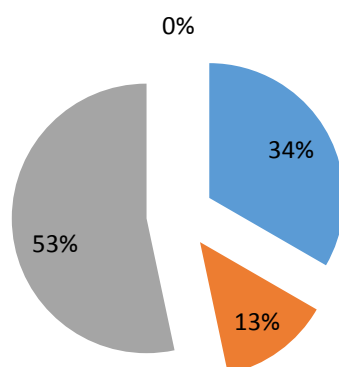
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



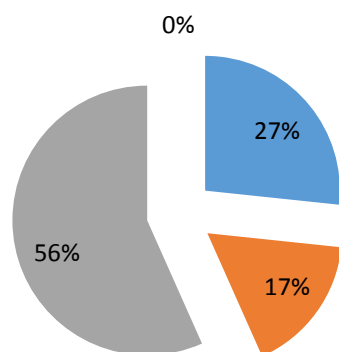
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

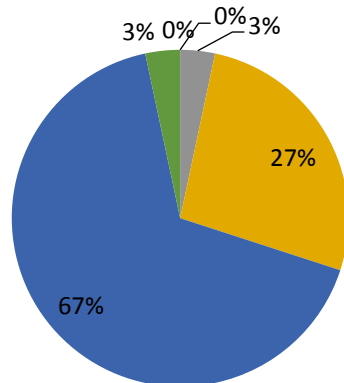




#### 14. Önállóság, saját munkája ellenőrzése

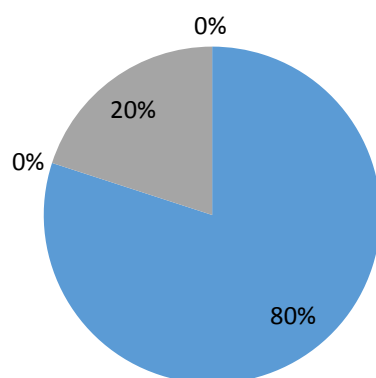
Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



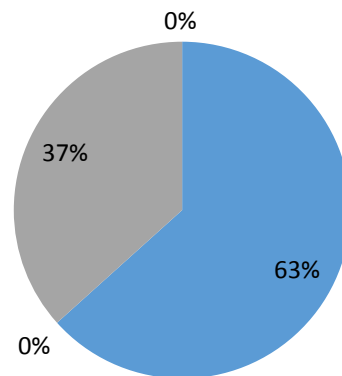
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

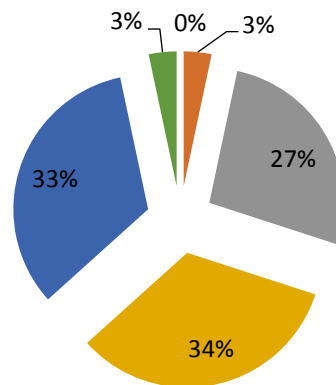
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 15. Érzelmi kiegyensúlyozottság

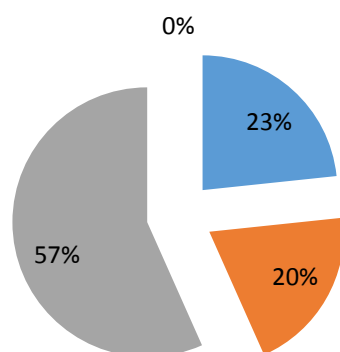
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



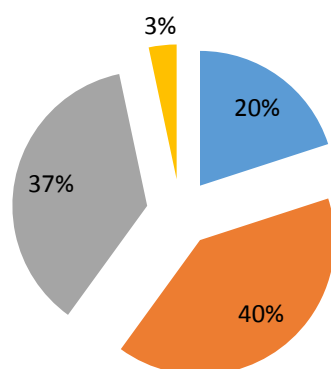
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



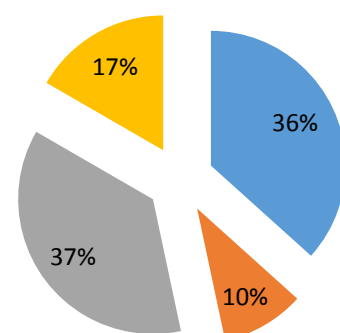
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



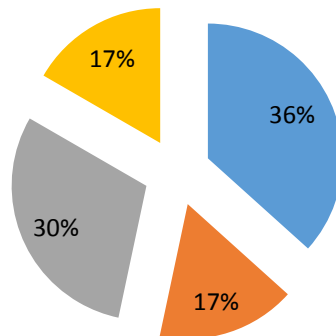
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

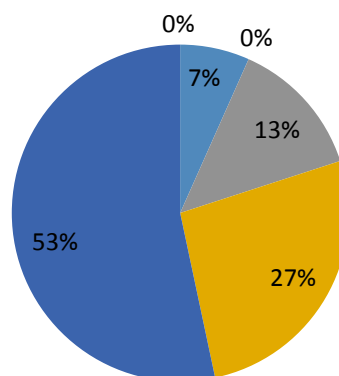
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**16. Stressz és kockázatok**

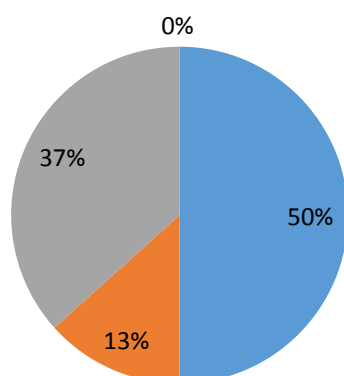
**Fontossági értékszám megoszlása (%)**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



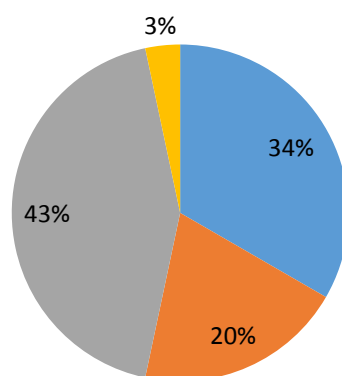
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



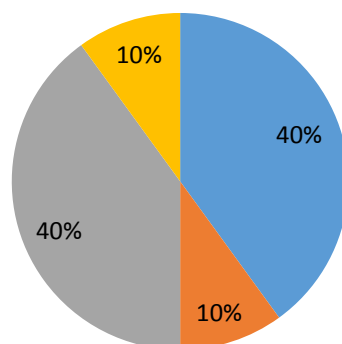
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



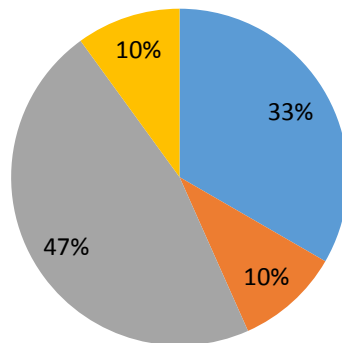
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

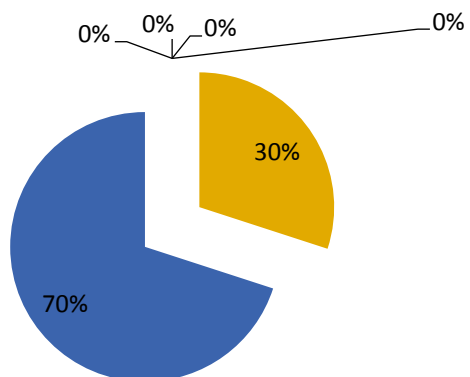
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 17. Személyközi konfliktusok kezelése

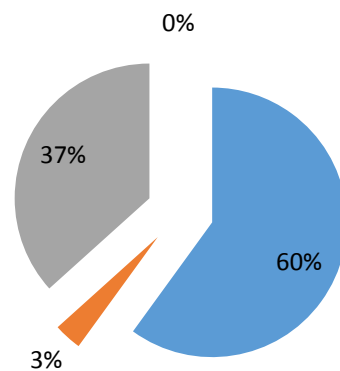
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



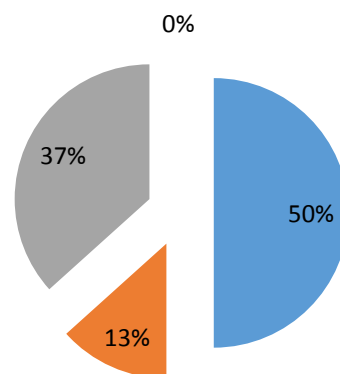
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



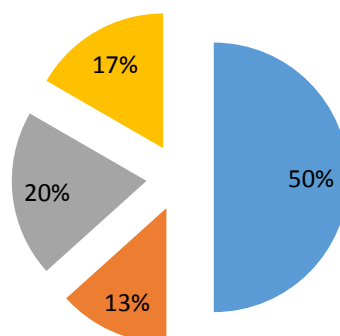
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



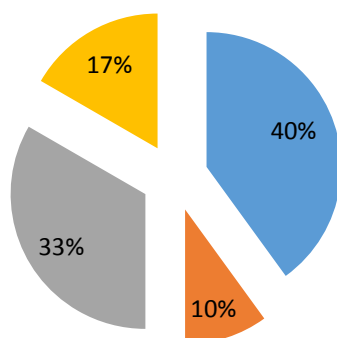
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

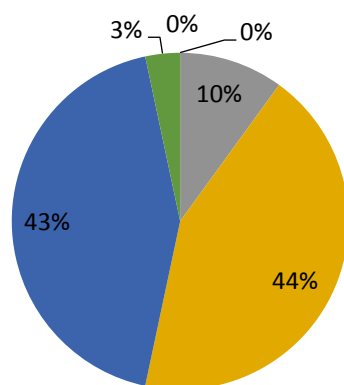
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



**18. Támogató munkahelyi kapcsolatok**

**Fontossági értékszám megoszlása (%)**

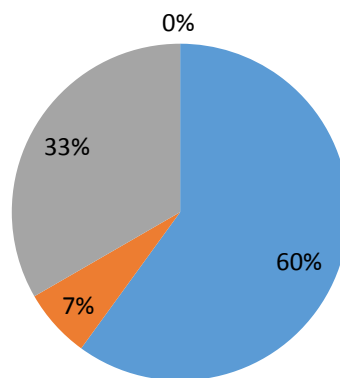
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt





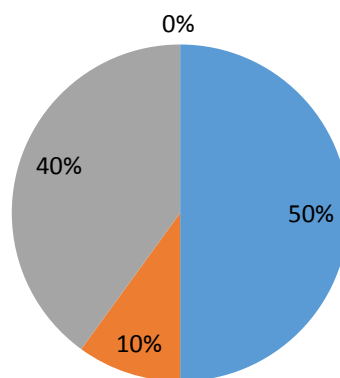
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



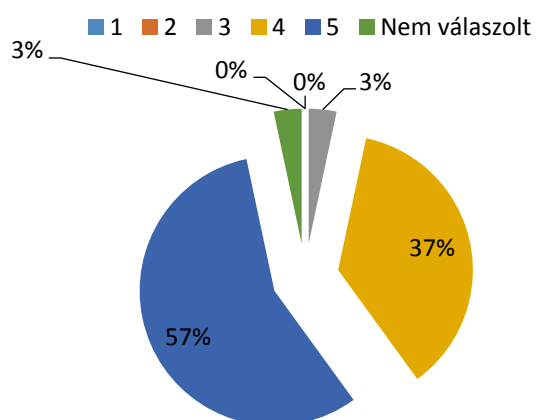
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

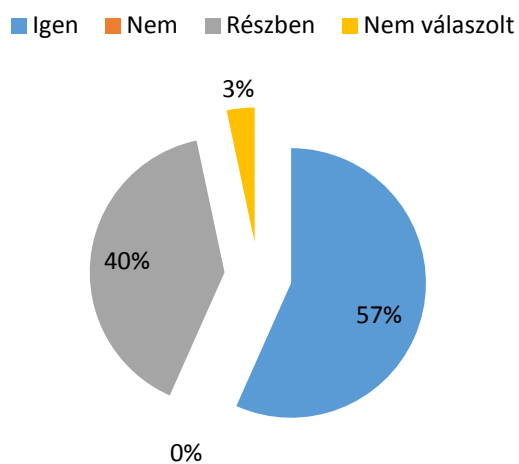


## 19. Bizalom és együttműködés

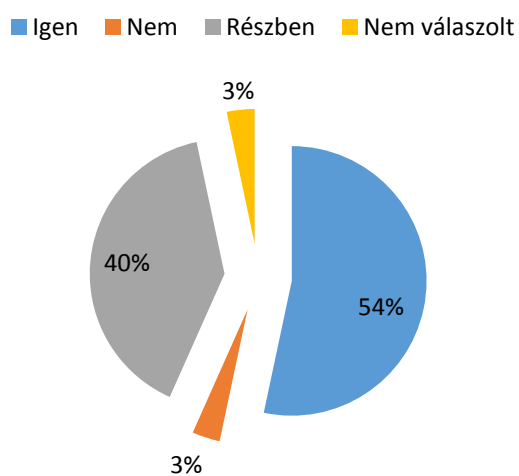
**Fontossági értékszám megoszlása (%)**



**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**



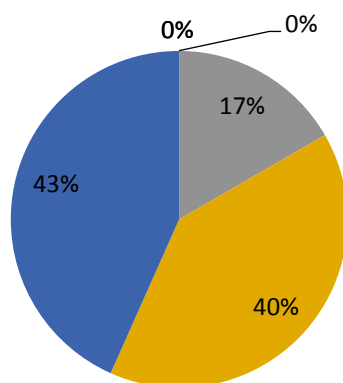
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**



## 20. A szervezethez tartozás és elfogadottság

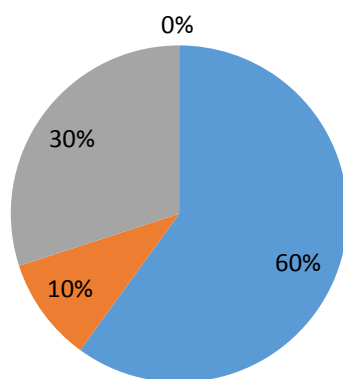
Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



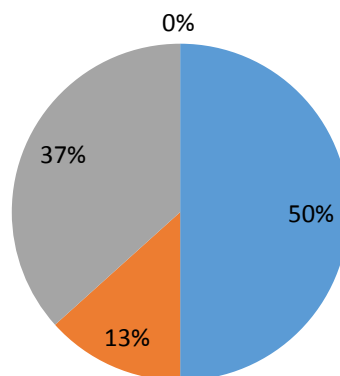
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

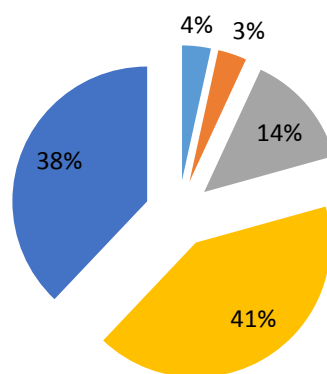
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 21. A cég sikeréhez hozzájárulás

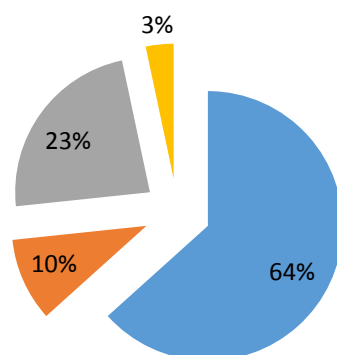
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5



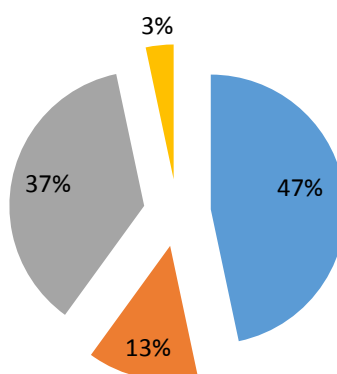
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

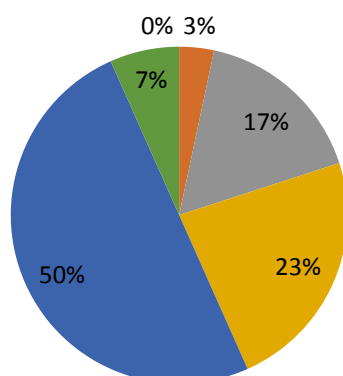
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 22. A cég ahol dolgozik társadalmilag fontos

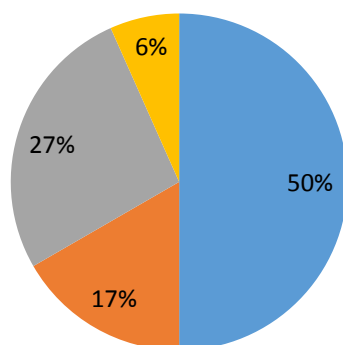
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



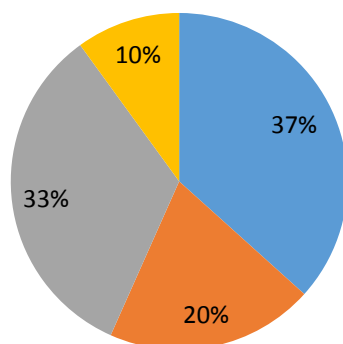
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt

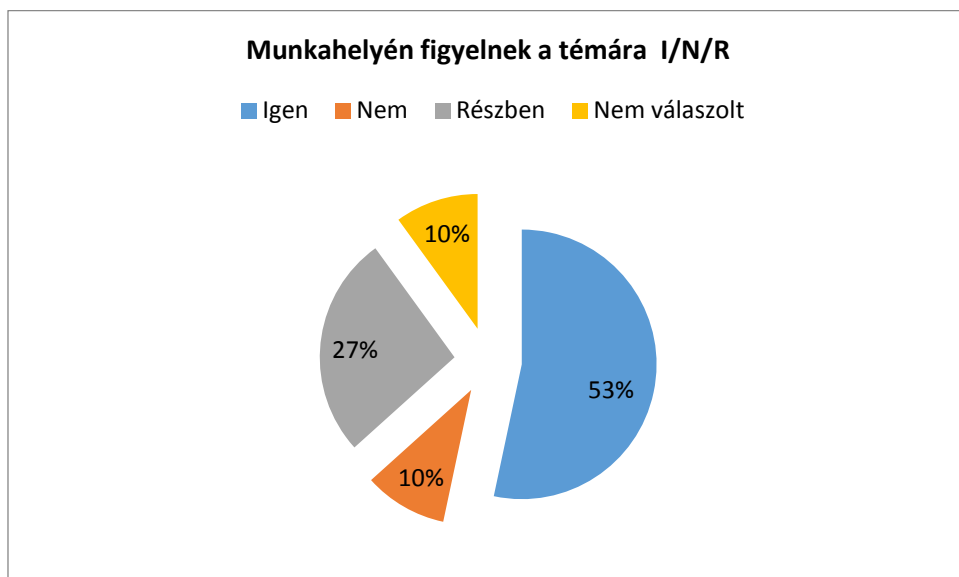
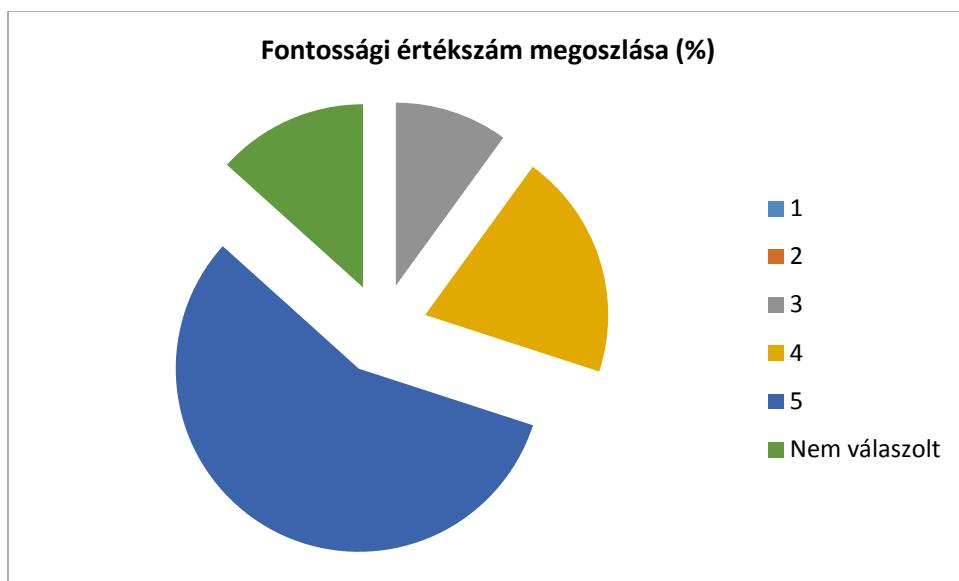


### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt

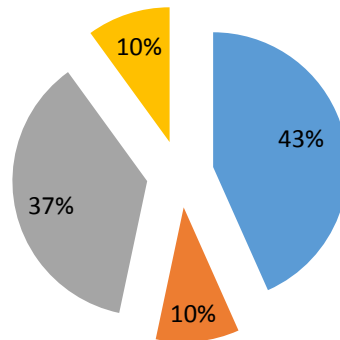


### 23. A vezetők iránti bizalom erősítése



#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

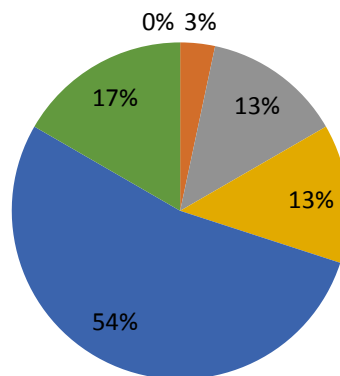
Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### 24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje

##### Fontossági értékszám megoszlása (%)

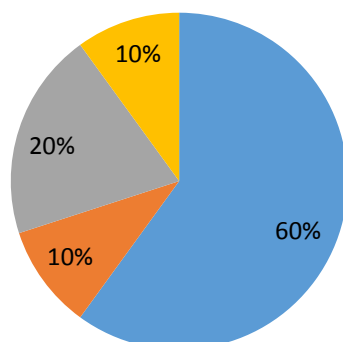
1 2 3 4 5 Nem válaszolt





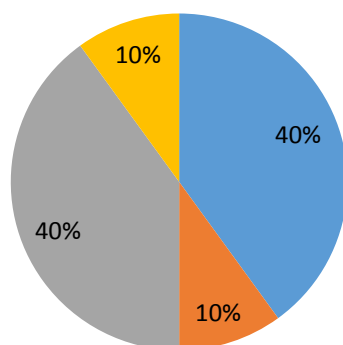
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

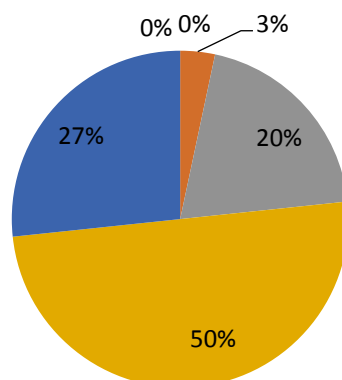
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



**25. A feladatok megvalósíthatók, kiegyensúlyozottak**

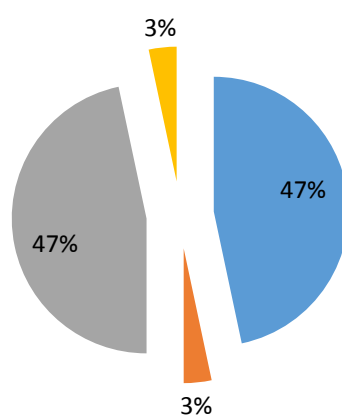
**Fontossági értékszám megoszlása (%)**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



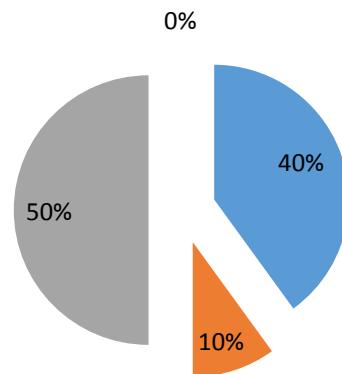
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

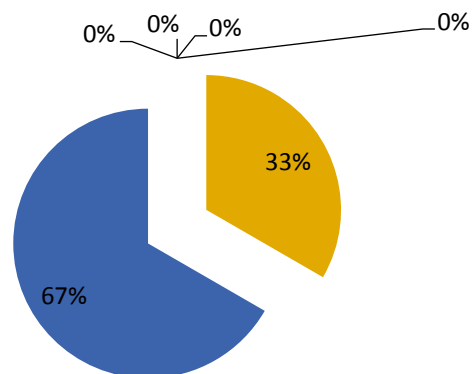
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 26. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása

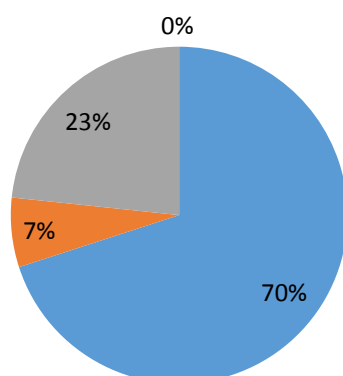
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



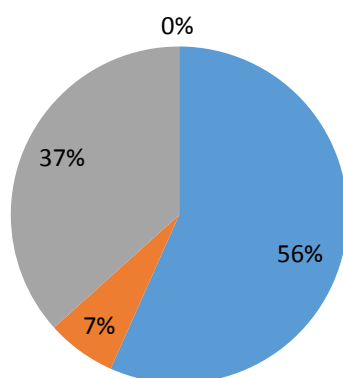
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

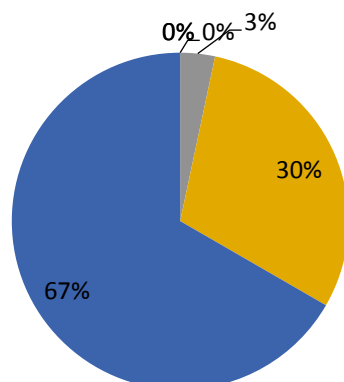
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére**

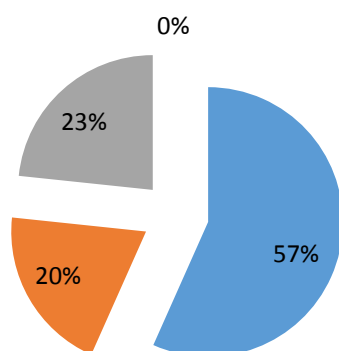
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



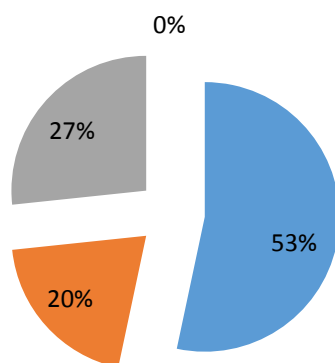
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

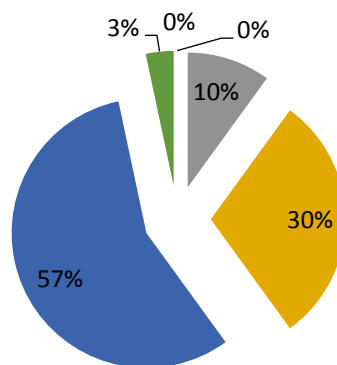
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



**28. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, fizetés stb.)**

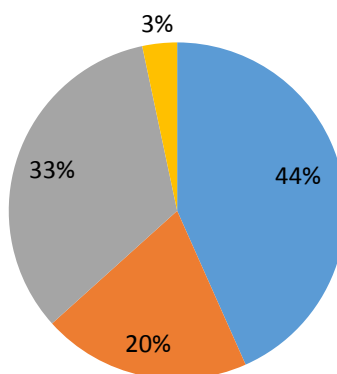
**Fontossági értékszám megoszlása (%)**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



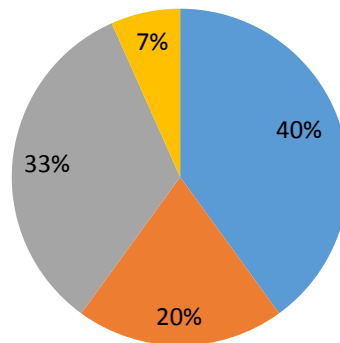
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

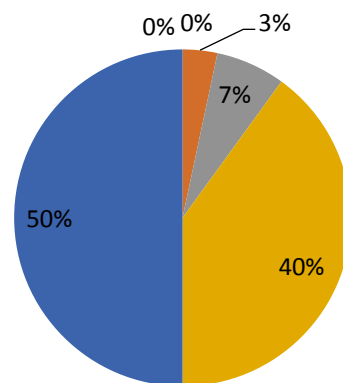
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 29. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra

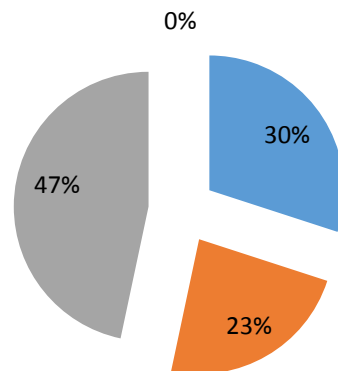
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



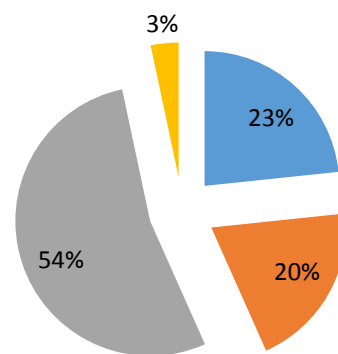
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

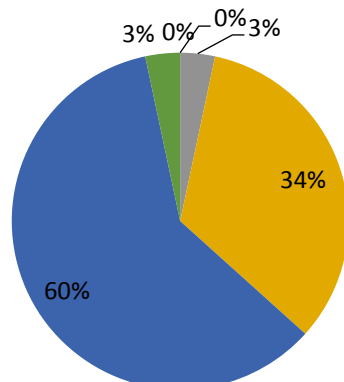


### 30. A cég működése legális, szabályszerű minden területen



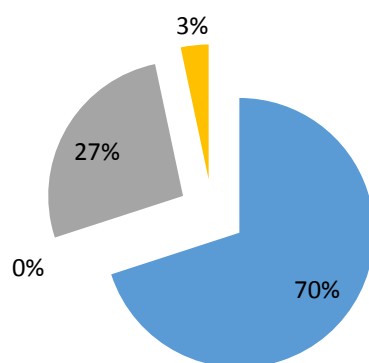
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



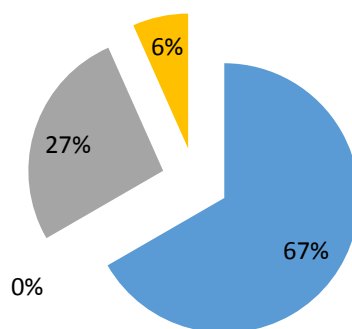
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

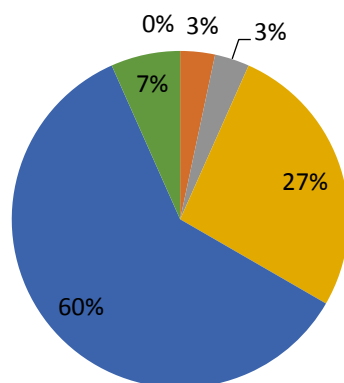
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 31. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető

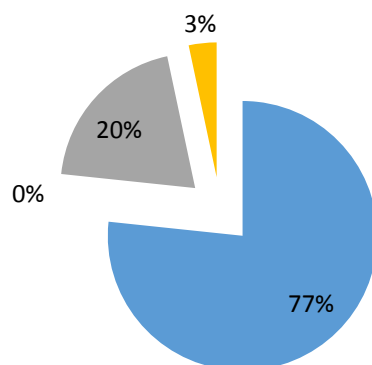
Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



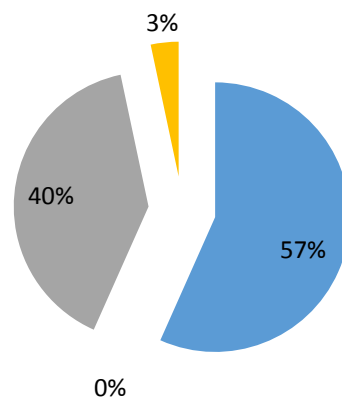
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

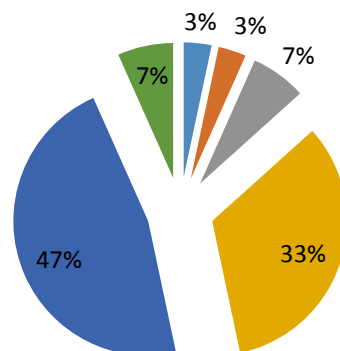
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti

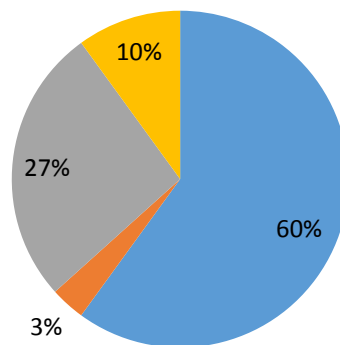
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



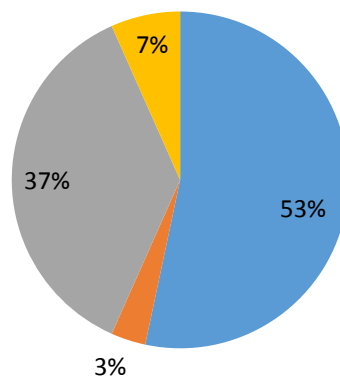
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

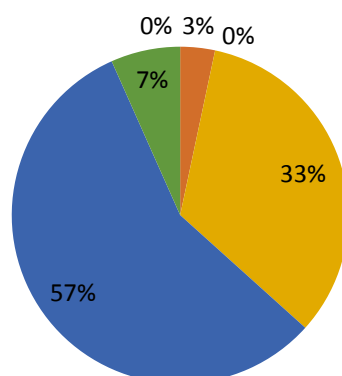
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos**

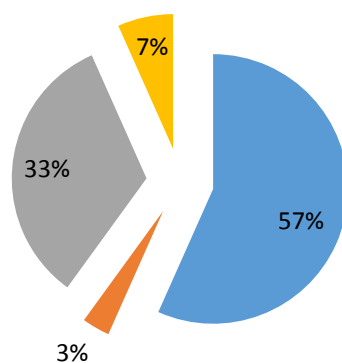
### Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



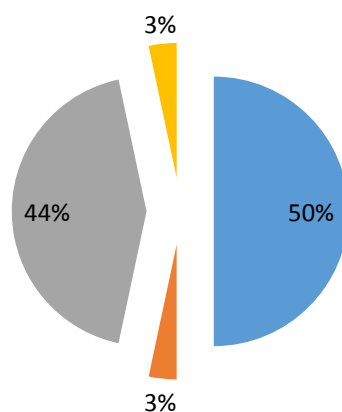
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

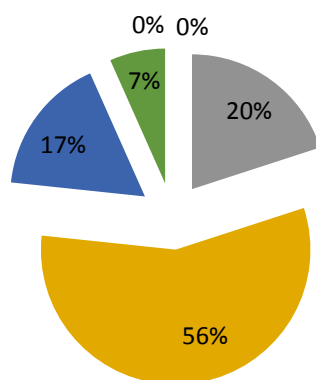
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### 34. A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen

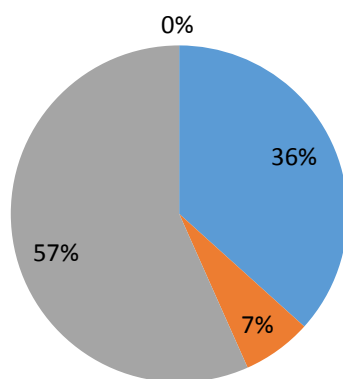
Fontossági értékszám megoszlása (%)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



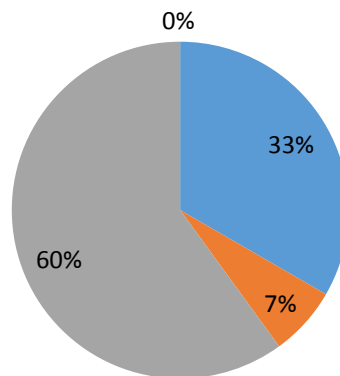
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

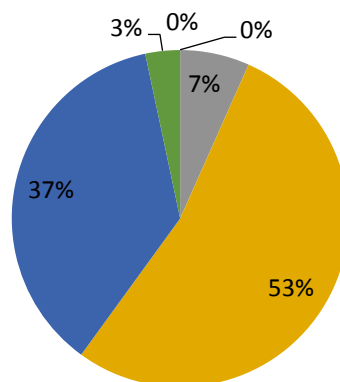
Igen Nem Részben Nem válaszolt

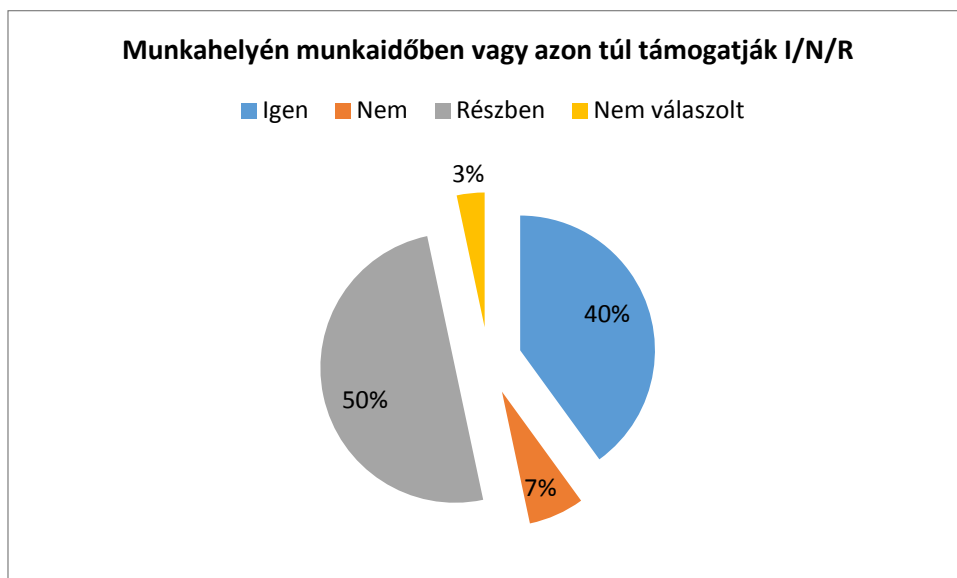
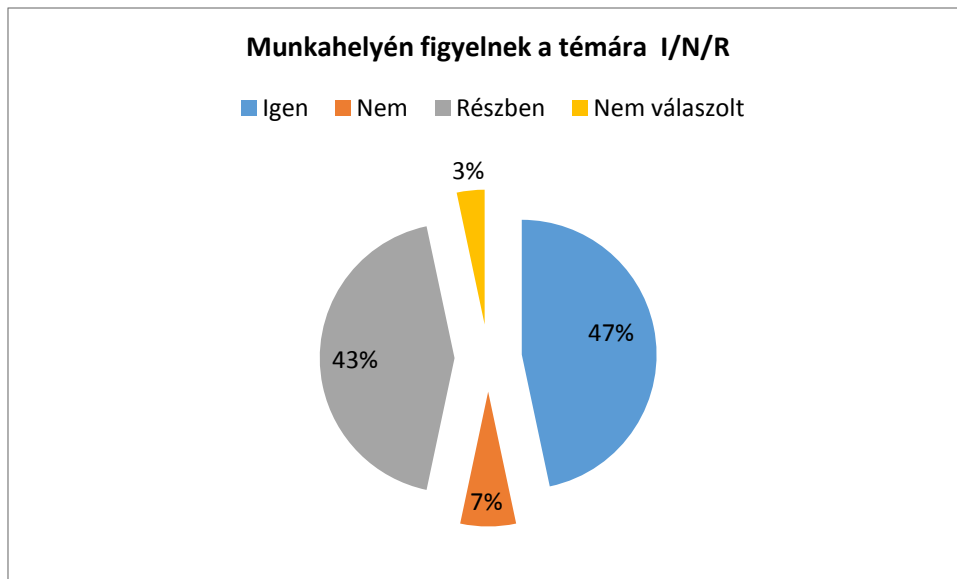


### 35. A munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé

#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt





## Környezetvédelem

Szerző: Hervai Tibor

### **I. rész: Környezetvédelmi szervezetek vezetői riport kérdések értékelése**

A környezetvédelmi területen folytatott kutatás vezetői vonatkozású riport alanyai két esetben megyei kormányhivatalok vezetői voltak, egy megkérdezett egy közepes méretűnek mondható vállalkozás vezetője volt, míg két esetben úgynevezett mikro vállalkozások vezetői voltak a megkérdezettek. A vállalkozások tekintetében mind három vállalkozás mérnöki tanácsadási szolgáltatást végző szervezetként folytatta tevékenységét. A környezetvédelmi területen a jól-lét kutatással egy időben zajlott a kormányhivatalok átszervezése és a kutatásra kiválasztott partnerek közül azzal az indokkal utasították el a kutatásban való részvételt, mert hivataluk éppen átszervezés alatt állt illetve megszűnő



félben volt. A magánvállalkozások vezetői közül több megkeresett vezető pedig a tevékenység nagymérvű csökkenése miatt nem vállalkozott a válaszadásra. A hivatalok vezetői készséggel álltak a rendelkezésünkre a válaszadások terén azonban a két hivatali első számú vezető között valószínűsíthetően személyiségi okokból különbség volt a válaszok mélysége, részletessége illetve az egy-egy kérdésre adott válaszok mennyisége tekintetében. A beosztottak részére elkészített elektronikus úton is átadott kérdésekre adott válaszok eltérő számúak voltak, a hivatalok általában biztosították a meghatározott 5 fő válaszadását. A magánszervezetek pedig a létszámukhoz képesti mennyiséggel járultak hozzá válaszaikkal a kutatás eredményes lebonyolításához. A megkérdezett vezetők korcsoport szerinti összetételére a következő volt a jellemző:

- a megkérdezettek 40%-a nyugdíjkorhatárt elérő vagy azt meghaladó korú volt
- A válaszolók 60%-a középkorú vagy attól fiatalabb (20%) korra tehető

A riportkészítése során, a környezetvédelem területén működő minden riportalany az előre kidolgozott 29 db szektor semleges kérdés megválaszolását végezte el, a riportkészítés idejére nézvést időkorlát nem volt, átlagosan kb. az egy riportalanyra jutó idő 60 perc volt.

A kérdések 3 fő területre fókuszáltak:

- ✓ egészségi kockázatok: 8 kérdés
- ✓ szakmai kockázatok: 4 kérdés
- ✓ munkahelyi kockázatok: 17 kérdés

Az egyes kérdésekre adott válaszok értékelése:

## **I. kérdés csoport; egészségi kockázatok**

### **1. Éri-e Önt állandó stressz-hatás a munkája során?**

A riportalanyok 60%-a stresszhatások állandó jelenlétéről számolt be. A kormányhivatali vezetők egyike részletezte ennek okait nagy apparátust vezet, kiterjedt munkaerő létszámmal dolgozik, jelentős adminisztrációs terhek vannak és a pillanatnyi helyzetre jellemző az államapparátus átszervezése is mely érinti a hivatalát is. A mikro vállalkozások vezetői (40%) kevésbé érzékelik a stresszhelyzet állandó jelenlétét. A válaszolók 20% szerint a stressz tényezők jelenléte az egyes ügyekhez köthető jelenléte tehát nem folyamatos. A másik 20% szerint sem folyamatos a stressz faktorok jelenléte, de esetenként érzékeli ezeket a munkája során. A megkérdezettek 40% érezte úgy, hogy a stressztényezők hatása az utóbbi időkben fokozódó tendenciát mutat.

### **2. A munkaköréből fakadóan ki van-e téve fertőzésveszélynek?**

A megkérdezettek 60%-a egyértelmű nemmel válaszolt a feltett kérdésre. A válaszadók 40%-a a munkája során esetenként kisebb nagyobb mértékben, de ki van téve fertőzés veszélynek. Megállapításom szerint ebben a kérdésben két meghatározó szempont játszik szerepet:

- az egyik a szervezeti egység mérete, mert a kis és mikro vállalkozásoknál a vezető adott esetben például helyszíni szemléken is részt vesz, ahol előfordulhat fertőződés veszély,
- a másik fontos tényező a vezető szervezeti egységben elfoglalt vezetői posztja ugyanis a két kormányhivatal vezetője megerősítette azt, hogy a hierarchián belüli beosztott vezetők esetében már előfordulhat fertőzés veszély is.

•

### **3. Formális-e a foglalkozás-egészségügyi ellátás a munkahelyén?**

A környezetvédelem területén működő szervezetekben az elmondások alapján az előírásoknak megfelelően kiépített formálisan működő egészségügyi ellátás van, amely a gyakorlati életben is szervezeten, és ténylegesen működik is (a válaszok 100%) A kormányhivatalok a tevékenységük jellegéből fakadóan (pl. növényvédő szerekkel dolgoznak, adott esetben szennyvíz mintákat vesznek stb.) nagy figyelmet fordítanak a foglalkozás egészségügyi ellátás megszervezésére és működtetésére. Kiépített kockázat kezelési rendszert működtetnek stb. A mikro vállalkozások jellegükből fakadóan „családiasabb megoldásokat preferálnak, de a rendszer az Ő esetükben is ténylegesen működik. Összességében megállapítható, hogy a környezetvédelem területén 100%-os a formálisan kiépített foglalkozás-egészségügyi rendszer megléte és az 100%-os mértékben gyakorlatilag is működik.

### **4. Mennyi figyelmet fordít saját egészségére?**

A megkérdezettek 40%- a nyilatkozata alapján ebben a tekintetben átlagosnak tartja a saját egészségre fordított figyelmet. A riportalányok 60%-a úgy érzi az átlagosnál több figyelmet fordít a saját egészségére. A feltett kérdésre adott válaszokat illetően az életkor szerepe is érzékelhető, ugyanis a z átlagos figyelmet fordítók mindegyike a fiatalabb korosztályba sorolható, míg az átlagosnál nagyobb figyelmet fordítók csoportjának tagjai az idősebb korosztályhoz sorolhatók.

Kiemelendő azonban az a szemlélet melyet egy vállalkozás fiatal vezetője fogalmazott meg „Sokat foglalkozom az egészségemmel, mert toppon kell lenni az ügyfelek ugyanis ezt várják el tőlünk” (20%)

Összességében megállapítható, hogy a megkérdezettek 60%-a az átlagosnál több figyelmet fordít saját egészségére.

### **5. Tud eleget mozogni vagy szervezetét csak egyoldalúan terheli?**

A válaszolók elmondása alapján megállapítható, hogy a munkakörük és a beosztásuk alapján többnyire irodai, szellemi tevékenységet végeznek. A helyzet ellenére a megkérdezettek 60%-a számolt be arról, hogy a napi munkavégzést kiegészíti rendszeres mozgással, sporttal, testedzéssel vagy éppen fizikai munkával. A 40%-ból 20% kifejezetten úgy érzi, hogy bár igénye meglenne hozzá de mégsem tud jelenlegi beosztása mellett többet mozogni tehát a szervezetét egyoldalú szellemi terhelés éri.

Összefoglalva ezen a működési területen dolgozó vezetők az egyoldalú szellemi tevékenységet a meghallgatottak több mint 60%-ban munkaidő utáni mozgással, amely azonban különféle lehet, kompenzálni tudja.

#### **6. A kötelező szűrővizsgálatokon túl vesz-e igénybe egyéb egészségvédelmi szűréseket?**

A válaszok megoszlottak 60:40%-os arányban, és mindkét csoport elég egyértelmű igennel vagy nemmel válaszolt.

A válaszadók 60%-a egyértelműen jelezte, hogy részt vesz a kötelező egészségügyi szűrővizsgálatokon túl is más egészségügyi szűrő programokon is.

A fennmaradó 40% nem vesz részt egyéb egészségvédelmi szűrő vizsgálatokon.

A válaszolók egyike ezek közül (aki az előzőekben arról nyilatkozott, hogy az átlagosnál több figyelmet fordít egészségére) válaszát azzal magyarázta, hogy a megelőzés terén a mozgást a helyes táplálkozást stb. tarja szem előtt és nem az orvosi szűrővizsgálatokat.

Megállapítható tehát, hogy a megkérdezettek több mint 50%-a (60%) igénybe vesz plusz szűrővizsgálatokat is.

#### **7. Úgy gondolja Ön, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérhetősége?**

A megkérdezettek 80%-a a feltett kérdésre egyértelmű igennel válaszolt. A 80%-on belül 20% kifejezetten katasztrofálisnak tartja az egészségügyi ellátás jelenlegi rendszerét. Szintén a 80%-on belül egy válaszoló megjegyezte; a fizetős magán orvosi ellátás jól működik, ezért Ő ezt választja illetve a kapcsolatokat kihasználva az üzemorvoshoz fordul.

Csak 20%-nak van kedvező tapasztalata az orvosi ellátás tekintetében, Ő jól működő családorvos szolgálatról beszélt mely a velencei egészségügyi központtal a háttérben jól működik.

A válaszokból megállapítható, hogy a válaszolók túlnyomó többsége negatív véleményen van az egészségügyi ellátást illetően. A szerencsés kisebbség izolált helyi esetekben jó tapasztalatokkal rendelkezik.

#### **8. Immunerősítő védőoltásokat vesz-e igénybe?**

A kérdésre adott válaszok szerint a megkérdezettek 20%-a vesz igénybe immunerősítő védőoltást. A súlyos többség mintegy 80%-ban nem vesz igénybe immunerősítő védőoltást. A védőoltások elutasításának sok oka lehet, mely személyiségtől függően más és más és úgy tűnik, hogy a kutatott területen nincsenek olyan erős kényszerek melyek a védőoltások 20%-nál magasabb arányú használatának irányába mozdítanák el statisztikai számokat.

## **II. Kérdés csoport; szakmai kockázatok**

### **9. Érti-e munkaköre társadalmi megbecsültségének hiányát?**

A válaszolók 100%-a különböző okokra hivatkozva ugyan, de egyértelműen úgy érzi, hogy a munkaköre illetve a környezetvédelmi tevékenység társadalmi megbecsültsége nem megfelelő. A megkérdezettek 25%-a különbséget tett a munkakör és a környezetvédelmi tevékenység között, és véleménye szerint magát a munkakörét megfelelő megbecsültség övezi, de a tevékenységet, amelyet végez azt nem. A kormányhivatalok részéről megfogalmazódott, hogy a működési körükön belüli egyes tevékenységek (pl. határ ellenőrzések) EU-s kezdeményezésre történő liberalizálása határozottan rontott a társadalmi megbecsültség szintjén. Másik 20% felvetése alapján a társadalmat még felkészületlennek tartja a kellő elismertség kialakulásához. Míg újabb 20% véleménye alapján bizonyos esetekben és témákban a tevékenységüket a társadalom egyes szereplői a szükséges rossz kategóriába sorolja.

Összességében a vélemények 100%-a alapján a válaszolók nem tartják kellő szintűnek tevékenységük társadalmi megbecsültség szintjét.

### **10. Van-e munkaköréből kifolyólag erős képzési és önképzési kényszere?**

A riportalanyok 80%-a egyértelmű igennel válaszolt mind a képzési mind pedig az önképzési kényszerre. A válaszokat széleskörű magyarázatok igazolták:

- a kormányhivatalok képviselői részéről megfogalmazódott az előírt kreditrendszer előírásaiból fakadó képzési kényszer, (20%) vagy a gyakorlatban lebonyolításra kerülő erős központi képzési rendszer (20%)
- a vállalkozók részéről is megemlítsre került a jogszabályi környezet stb. változásai hatására bekövetkező képzési kényszerhatás,
- a vállalkozók 40%-a kiemelte az úgynevezett „iparági hatást” mint a képzési kényszert okozó egyik fontos tényezőt.

Az önképzéssel kapcsolatosan is erős ráhatásokról adtak számot a válaszolók:

- ezek között megnevezésre került pl. mindkét szférából az előadásokra való felkészülés, vagy a nyelvtanulási attitűd is.

Összefoglalva: a kérdésekre adott válaszok alapján egyértelműen megállapítható, hogy a környezetvédelem területén tevékenykedők 100%-ka erős képzési és önképzési kényszernek van kitéve a munkája során.

### **11. Érez-e munkája során kiszolgáltatottságot?**

A válaszolók megfogalmazása szerint gyakorlatilag 100%-ban úgy érezte, hogy munkája során nem érez kiszolgáltatottságot, ha tapasztal is ilyesféle helyzetet, azt inkább függőségnek nevezné, mely pl. az adott vezető munkaszervezeten belüli helyzetéből adódik.

Összességében megállapítható, hogy a válaszolók egyike sem (100%) érez a tevékenysége során kiszolgáltatottságot.

### **12. Vannak-e és ha igen, zavarja-e Önt a gyakori változások a jogi és irányítási környezetben?**

A riportalanyok mindegyike kivétel nélkül úgy tapasztalja, hogy korunkat a gyakori változások jellemzik és ez az élet szinte valamennyi területére igaz. Abban azonban már eltérések mutatkoznak, hogy a gyakori változások a kérdésben szereplő két területen zavaróan hatnak-e? A válaszok jellemzően a következő megállapításokat tartalmazták:

- kormányhivatal: vannak változások az említett két területen, de azok mértéke kezelhető a napi tevékenységem egy részét képezi ezek kezelése
- kormányhivatal: határozottan jelen van a probléma és zavaró, „mert még a hatóság sem tudja azokat megfelelően kezelni
- vállalkozás: igen, nevetséges az, ami van ezen a téren, nincs határozott koncepció
- vállalkozás: igen és nem zavar a mértéke,
- mikro vállalkozás: vannak változások és zavaróak, mert gyakran nem kellően kidolgozottak például a jogszabályok.

Összefoglalva: a kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a válaszolók 100%-a úgy látja, hogy a kérdésben szereplő területeket a gyakori változások jellemzik. Addig, míg a kérdés második felére vonatkozó válaszok azonban megoszlanak: addig, míg a válaszadók 40%-át nem zavarják a jogi és irányítási környezetben bekövetkező változások, 60%-uk úgy érzi, hogy zavaróak ezek a változások, de a zavaró hatás okául nem a változások gyakoriságát, hanem azok kidolgozatlanságát és a koncepciók hiányát jelölték meg.

## **3. Kérdés csoport; munkahelyi kockázatok**

### **13. Jellemző-e, hogy állandó vagy rendszeres túlmunkája van?**

A válaszolók mindegyike állandó vagy rendszeres túlmunkáról számolt be (100%). A beszélgetés során azonban árnyalódott a kép a következők szerint:

- ➔ Határozott különbség tehető a kormányhivatali és a vállalkozói tevékenységek között:
- a kormányhivatalok esetében pontosan meghatározott munkaidővel lehet számolni és ehhez képest érzékelhető és esetenként mérhető is a túlmunka mértéke,

- esetükben a munkavégzés folyamatosan, rendszeresen történik,
- a munkavállalók különbséget tesznek fizetett és nem fizetett túlmunka között,
- az előbbi azért lényeges, mert a nem fizetett túlmunka létezik, de a munkahely nem ismeri el azt, tehát fizetés arra nem jár,
- a vállalkozások esetében a vezetői szinteken (vagy tulajdonosi körben) a kötetlen munkaidő a jellemző,
- eben az esetben a munkavégzésre fordított idő jobban igazodik a feladat meglétéhez illetve annak sürgősségéhez stb. az az szabad munkaidő beosztással dolgoznak.

Összegezve: függetlenül attól, hogy a megkérdezett vezető milyen területen dolgozik elmondásuk alapján jellemző a túlmunka megléte az egyes munkaterületeken 100%. A többletmunka kezelésére azonban a vállalkozások számára rugalmasabb lehetőségek adódnak, illetve annak javadalmazási is megoldottabb.

#### **14. Jellemző-e, hogy időszakos feladatok miatti munkája van és ez tervezhető-e?**

Ebben a kérdésben is megoszlottak a vélemények a következők szerint:

➔ **Kormányhivatalok:**

- jellemzően vannak időszakos feladatok és ezek nem tervezhetőek
- nincsenek időszakos feladatok, folyamatos a terhelés,

➔ **Vállalkozások:**

- „privát világban élek 3 hónapnál nem látok előrebb” tehát vannak és nem tervezhetőek
- vannak és tervezhetőek (de a munka megléte piacfüggő)
- vannak időszakos feladatok és kb. 50%-ban tervezhetőek (pl. Időszakos bevételek stb.)

Összefoglalva: a válaszok túlnyomó többségében (80%) időszakos túlmunkák meglétéről számolnak be a válaszadók, annak tervezhetőségére azonban csak mintegy 40% válaszolt igennel, tehát az időszakos munkák nagyobb részben különböző okokból előre nem tervezhetőek.

#### **15. Meg van-e elégedve javadalmazásával munkája mennyiségéhez és minőségéhez képest?**

A kérdésre adott válaszok csak részben voltak egészen egyértelműen az igen vagy a nem kategóriába sorolhatók, voltak olyan válaszok, amelyek valamilyen viszonyítási alaphoz képest adtak választ a következők szerint:

- nem vagyok elégedett a fizetésemmel 2006. óta nem volt béremelés.
- a hierarchiában elfoglalt helyem szerint igen, egyébként nem mert kb. hat éve nem volt béremelés
- elégedett vagyok eredmény orientált bérezésem van
- a vállalati kapcsolataink következtében van munkánk ezért elégedett vagyok, egyébként az ágazat lehetőségeit tekintve a környezetvédelem más területein nem megfelelő a bérezés színvonala,

- részben elégedett vagyok, a jelenlegi lehetőségekhez képest kb. egy 15%-os jövedelemtöbblet realizálásakor lennék teljesen elégedett.

A válaszokból kiderül, hogy az esetek többségében kb. 60-80%-os arányban elégedetlenek a megkérdezettek a jövedelmükkel illetve az ágazati lehetőségekkel.

#### **16. Mennyire érzi nehéznek a siker és az elismerés kivívását?**

A riportalányok többsége elismert szakember, többen közülük komoly elismeréssel is rendelkeznek tehát személyes tapasztalatuk az, hogy komoly, felelősségteljes munkával sikeresek lehetnek. A siker elérése tehát nem könnyű, de nem is lehetetlen a számukra. A válaszolók több megközelítésben is ecsetelték a sikeresség néhány kritériumát, így például megfogalmazták a vevői visszajelzésekben mérhető sikerességet, mint fokmérőt:” az ügyfeleim 80%-ban visszatérő vevők”. Volt olyan megkérdezett, aki a sikeresség elérését kiterjesztette az egész általa irányított szervezetre és megállapította, hogy az Ő szintjén a siker elérése még rendben van, de alacsonyabb szervezeti szinteken nehezebb a siker kivívása.

Összességében kimondható, hogy a megkérdezettek szervezeti hierarchiális szintjén a siker kivívása abszolút a teljesítményhez kötötten, kemény munkával kivívható.

#### **17. Jellemző-e, hogy a stressz források szaporodnak munkájában? (konfliktusok, határidők, nem tisztázott feladatok, és hatáskörök, kommunikációs hibák, hatalmi játszmák, állandókészenlét miatt)**

A vélemények ebben a kérdésben szintén megosztottak voltak. A riportalányok 40%-a úgy érezte, hogy munkája során azonosan magas szinten van a stressz hatás, vagy annak szintje nem változik. A további 60% szerint azonban változó és növekvő tendenciát tapasztal, ennek okait azonban egymástól eltérően mindenki másban látja:

- ezek a stressz tényezők megvannak, jól nyomon követhetők a napi munkában, okozói a központi vezetésben keresendők (20%)
- állandóan spiccen kell lennünk, esetenként a gyengén felkészült hatóság a stressz források okozója (20%),
- a stressz források szaporodnak ennek okai többnyire a nem kellően tisztázott feladatok, illetve a szűkre szabott határidők (20%).

Összefoglalva: a megkérdezettek 60% számolt be a stressz faktorok szaporodásáról, ennek okozóiul több faktort is konkrétan megneveztek.

#### **18. Okoz-e Önnek nehézséget az ember-pálya megfelelés hiánya a munkatársaknál? (vagyis amikor nem a megfelelő személyiségű ember van az adott munkakörben.)**

A megkérdezettek 100%-ban úgy nyilatkoztak, hogy nekik nem okoz a fent említett tényező gondot.

Ennek okaként szinte minden esetben a munkatársak kiválasztásában meglévő megfelelő szabadságfokot tartják, illetve az ebből következő megfelelő szűréssel történő kiválasztást nevezték meg, kiegészítve azzal, hogy az alkalmatlan munkatársaktól gyorsan meg is válnak.

#### **19. Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő ösztönző eszköz a munkatársak motiválására?**

A kérdésre adott válaszokban több szempontból közelítve adták meg véleményeiket az interjú alanyok. Alapvetően általában két részre bontották a motivációs lehetőségek táráát; anyagi (elsősorban pénzübeli) illetve nem anyagi jellegű elismerési módozatokra. Volt olyan megközelítés is, hogy milyen lehetőségek biztosítottak ezen a téren a szervezet számára és mit tud a vezető a személyes lehetőségeiből, az adott munkakörben biztosítani. Ebben a tekintetben a válaszok a következőképpen alakultak:

- ➔ a kormányhivatalok képviselői arról adtak számot, hogy részükre a megfelelő anyagi ösztönzési lehetőség kevésbé áll rendelkezésre. Ennek hiányában vagy kiegészítésül maradnak az egyéb formák:
  - szóbeli dicséret, esetlegesen szakmai elismerések, kitüntetések javaslása, vagy a személyes példamutatás (40%),
- ➔ a vállalkozások részéről megfogalmazott szempontok:
  - rendelkezésekre állnak megfelelő ösztönzők (20%)
  - már magának a munkahelynek a megtartása is megfelelő motivációt nyújt (20%)
  - mikro vállalkozás személyes motiváltság van.

Összességében: a válaszokból kiderül, hogy az ösztönzés értelmezésében és lehetőségeiben egyértelmű eltérés mutatkozik a két működési terület között. Az állami szférában kevésbé megoldott az ösztönzés, a motiválás lehetősége (40%), mint a vállalkozások esetében (60%).

#### **20. Önnek áll-e megfelelő fegyelmező eszköz a munkatársak rendszabályozására?**

Ez volt az a kérdés melyre egyöntetűen (100%) igenlő választ adtak a megkérdezettek, hozzá téve azt, hogy erre az eszközre szerencsére kevésbé van szükségük a munkájuk során.

Összefoglalva: a válaszadók 100%-a szerint rendelkezésre állnak megfelelő eszközök a rendszabályozásra, de ezek alkalmazására nincs szükség a mikro vállalkozások körében pedig a vállalkozás típusából adódóan nem értelmezhető a kérdés felvetése

#### **21. Érti-e Ön a lojalitás változását, mérséklődését, különösen a fiatalabb munkatársaknál, (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?**

A riportalanyok döntő többsége nem érzékel ilyen problémát a munkaterületén. Azonban volt néhány megjegyzés a kérdéskörrel kapcsolatosan, amelyek, ha lényegében nem is, de némiképp mégis árnyalják az előzőekben tett megállapítást:



- általában a fiatal jogászok kevésbé kötődnek (lojálisak) a munkahelyükhöz, ha kedvezőbb ajánlatokat kapnak, hamar munkahelyet változtatnak,
- globálisan szemlélve a kérdéskört (a vállalkozáson kívül) tapasztalok ilyesmit.

Összefoglalva, a megkérdezettek 100%-a a kérdésben szereplő problémát bár bizonyos esetekben halványan érzékeli, de az ágazatra nézve azt nem tarja jellemzőnek.

## **22. Érez-e Ön motivátlanságot, kiegészít az idősebb munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a munkájára)?**

A válaszadók 20%-a válasza az volt, hogy „helyel-közzel igen”, a fennmaradó 80% szerint pedig nem tapasztal ilyen problémát ezen belül 20% jelezte, hogy nincsenek idősebb munkatársai.

Összefoglalva a válaszadók 100% a környezetvédelmi tevékenységet folytató szervezetek működési területén a kérdésben megfogalmazott problémát nem tartja az ágazatra jellemzőnek.

## **23. Érti-e Ön, hogy munkája során a külső és belső kapcsolattartás jelentős teher?**

Az interjúalanyok 20%-a szerint a külső és belső kapcsolattartás jelentős teher, jelentős energiát követel a munkavégzés során. A fennmaradó döntő 80% nem érzi jelentős tehernek, de 20% megjegyezte, hogy ugyanakkor a munkaidőből sokat kell erre a tevékenységre fordítania.

Összefoglalva megállapítható, hogy a megkérdezettek döntő többsége (80%) nem tarja e problémát jelentős tehernek.

## **24. Jellemző-e munkahelyén, hogy a változó körülmények miatt a belső működési rend nem tud olyan könnyen módosulni, ahogy azt a jogszabályok megkívánják, így szokásjog alakul ki? Ha igen, hogy viszonyulnak a kollégák a szokásjoghoz?**

A válaszadók többsége a saját munkahelyén nem tarja jellemzőnek a szokásjog kialakulásának és működésének a kérdésben felvetett módon történő kialakulását és működését az egyes jellemző válaszok a következő képen alakultak:

- nem 20%,
- a gyakori szabályváltozások miatt ilyen nincs, 20%
- van szokásjog is, de az kizárólag a mindenkori szabályok betartása mellett működik (20%)
- esetenként előfordul a szokásjog működése, de ez kezelhető 20%
- a hatósági oldalról, de csak esetenként 20%

A válaszokból megállapítható, hogy a szokásjog működéséből adódó problémák nem jellemzőek, esetlegesen fordulnak csak elő, mértékük kezelhető (100%).

**25. Munkahelyén könnyen megoldható-e a munkatársak helyettesítése (például járványos időszakban)?**

A riportalanyok 80%-ának véleménye alapján a munkatársak helyettesítése „nem könnyen, de megoldható. A válaszadók közül a mikro vállalkozások képviselője szerint a helyettesítés nem oldható meg.

Megállapításom szerint az esetek 80%-ában a helyettesítés nehezen megoldható probléma, míg 20%-ban nem is megoldható feladat.

**26. Jellemző-e a szakmai munkaközösségek, különböző szervezeti egységek érdekellentéte?**

A válaszadók 80%-a egyáltalán nem tartja jellemzőnek a jelenség előfordulását. 20% százalék esetén munkahelyén kívül találkozik a probléma körrel, de mint jelenséget nem tartja jellemzőnek.

**27. Nehézséget okoz-e az aktuálpolitika távoltartása a munkahelytől?**

A válaszolók 100%-ban úgy látják, hogy az aktuálpolitika nincs jen a munkahelyen. Az elmondottak közül egy szempont kiemelésre méltó nevezetesen: „a fiatalok nem foglalkoznak az aktuálpolitikai kérdésekkel”. Egy vélemény szerint az aktuálpolitika jelenléte a munkahelyen nem jellemző probléma azonban a mindennapokra gyakorolt hatása miatt a politika, az aktuálpolitika és annak felbukkanása a munkahelyen teljesen nem kizárható.

**28. Milyennek érzi a munkatársak szociális kompetenciáinak a szintjét (kooperativitás, konfliktustűrés, kommunikativitás, kitartás)?**

A riportalanyok, munkatársaik szociális kompetenciáinak szintjét kifejezetten jónak tartják, ismerik a különböző munkaterületek jellemzőit, tisztában vannak azokkal a kihívásokkal, hatásokkal melyek az egyes speciális munkaterületeken a munkatársakra a leginkább hatással vannak, és ezek ismeretében gondoskodnak a munkatársak különböző szociális kompetenciáinak fejlesztéséről (például: konfliktus tűrési szint növelése tréningekkel).

Összefoglalva: a megkérdezettek 100%-a jónak ítéli a munkatársak különböző szociális kompetenciáinak szintjét.

**29. A dolgozók életvitelének milyen visszahatása van a munkára? (Magánéleti gondok, alvászavar, gyógyszeresedés, stb.)**

A dolgozók életvitelének munkára történő hatásával kapcsolatosan a megkérdezettek csekély ráhatásról adtak számot elismerve azt, hogy létezik a munkahelyre is begyűrűző hatás, de ennek mértéke nem zavaró, szélsőséges kilengések ebben a témakörben nem tapasztalhatóak.

Némely munkahelyen igyekeznek is elejét venni a nem kívánt mértékű hatások megjelenésének azzal, hogy az egyéni képességeknek megfelelő munkakörbe helyezik a dolgozókat, ahol a terhelésük megfelel a teherbíró képességeiknek, valamint családbarát munkahelyek kialakítására törekednek.

Összefoglalva: ebben a szektorban, illetve a kutatás során megkérdezett vezetők munkahelyein a dolgozók viszonylagosan kiegyensúlyozott életvitele a jellemző ezért az abból következő munkahelyi visszahatások mértéke nem zavaró a kezelhető szinten mozog erről számolt be a megkérdezettek mindegyike számszerűsítve a 100%-ka.

## **Második rész: A környezetvédelem beosztottjai kérdőíves válaszainak értékelése**

### **I. kérdés csoport: A munkahelyre, munkakörre vonatkozó kérdések:**

- A megkérdezettekből válaszolt: **50%**
- A munkahely neve: környezetvédelem területén működő kormányhivatalok és vállalkozások
- A munkakör megnevezése: az egyéni beosztásoknak megfelelően: hivatalvezetők, vállalkozások és mikro vállalkozások tulajdonosai.
- A válaszadók beosztása: **90% alkalmazott, 10% vezető**
- A válaszadók neme: **50% férfi, 50% nő**
- A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége: **egyetem:70%, főiskola:20%, középiskola 10%**
- A szakképesítés megfelelősége a munkakörnek: **100%-ban igen.**
- A megkérdezettek átlagos életkora: **35 év** (egy fő nem válaszolt)
- A válaszadók jelenlegi munkahelyén eltöltött éveinek száma:
  - 0-5 év: 30%
  - 6-10 év: 20%
  - 11-15 év: 20%
  - 16-20 év: 10%
  - 20 év felett: 20%
- Napi utazási idő a munkahelyre (perc):
  - 0-10 perc: 30%
  - 11-20 perc 10%
  - 21-30 perc: 20%
  - 31-40 perc: 10%
  - 41-50 perc: 20%
  - 51-60 perc: 0 %

60 percnél több: 10%

Tehát a napi munkahelyre történő utazási idő a munkavállalók 50%-a esetében nem haladja meg a 30 percet.

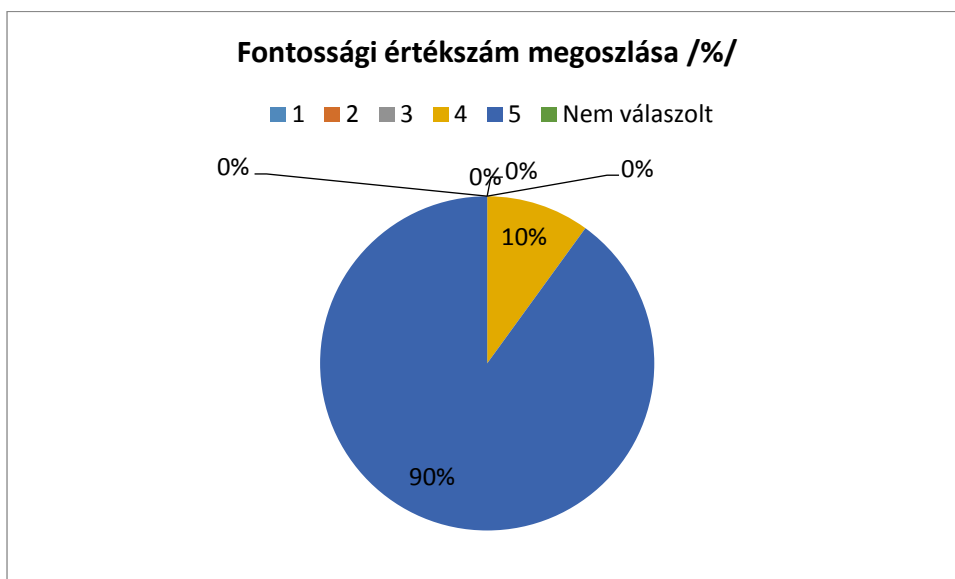
## II. Kérdés csoport: A munkahelyi egészség és jól-lét, a megfelelő munkahelyi teljesítmény feltételei:

### Szempontok:

1. **Fontosság:** 1-5 Növekvő pozitív
2. **Munkahelyén figyelnek-e a témára:** Igen, nem, részben.
3. **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják:** Igen, nem, részben.
4. **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, vonatkozásait:** Igen, nem, részben.
5. **Tesz is valamit egészségéért az adott területen:** Igen, nem, részben.

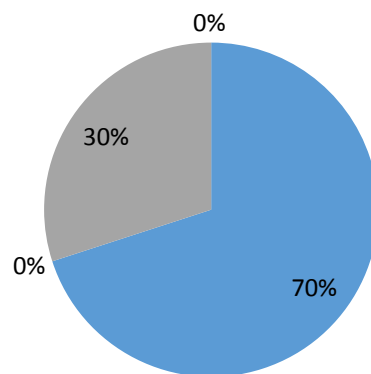
## III. Kérdőíves kérdések, és az azokra adott válaszok értékelése:

### 35. Egészségügyi állapotának ismerete



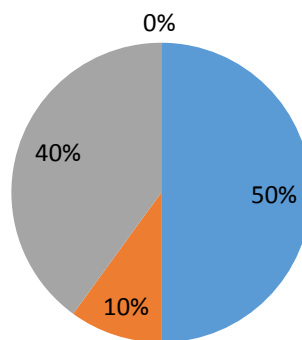
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



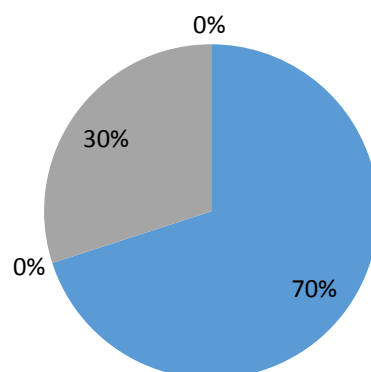
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



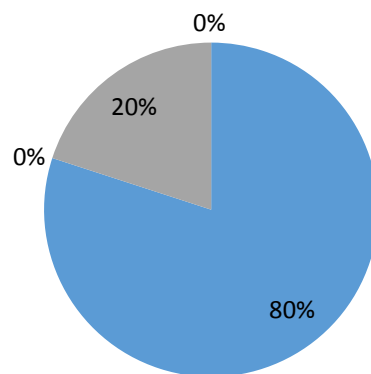
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

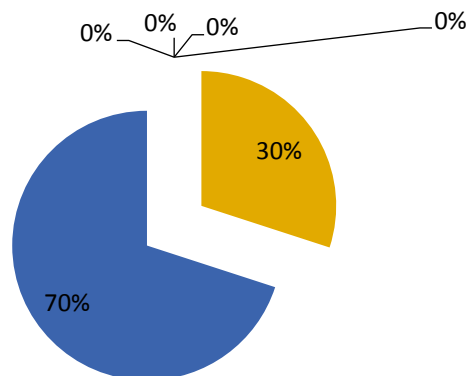
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**36. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés**

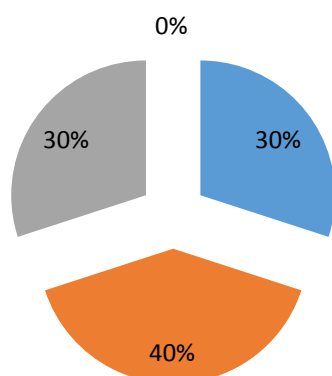
**Fontossági értékszám megoszlása/%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



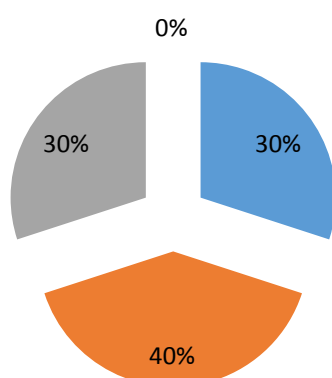
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



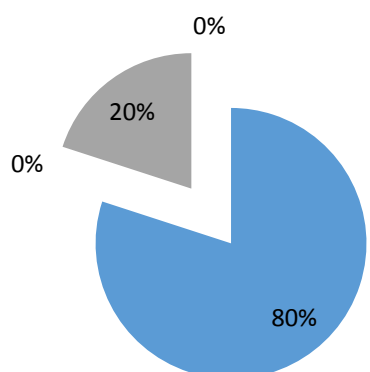
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

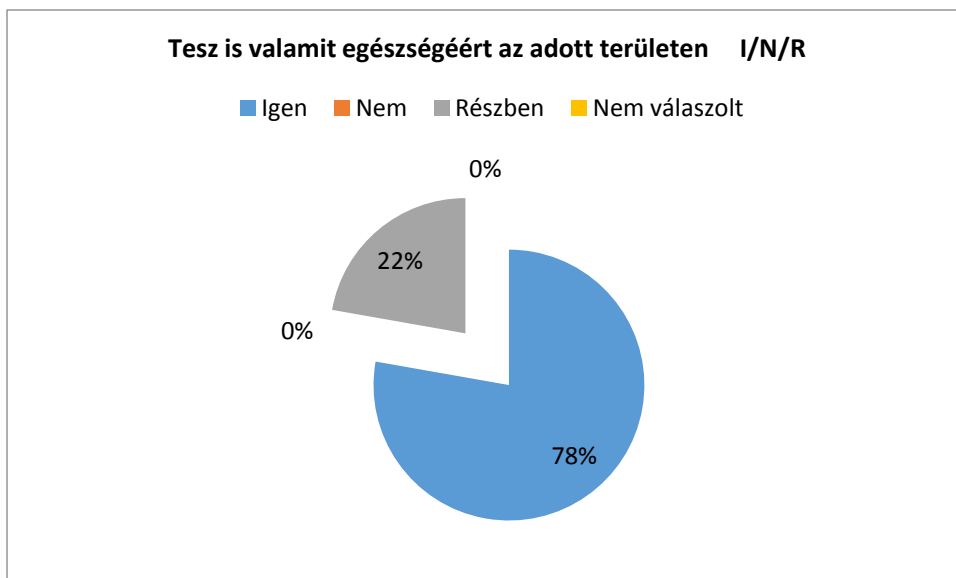
Igen Nem Részben Nem válaszolt



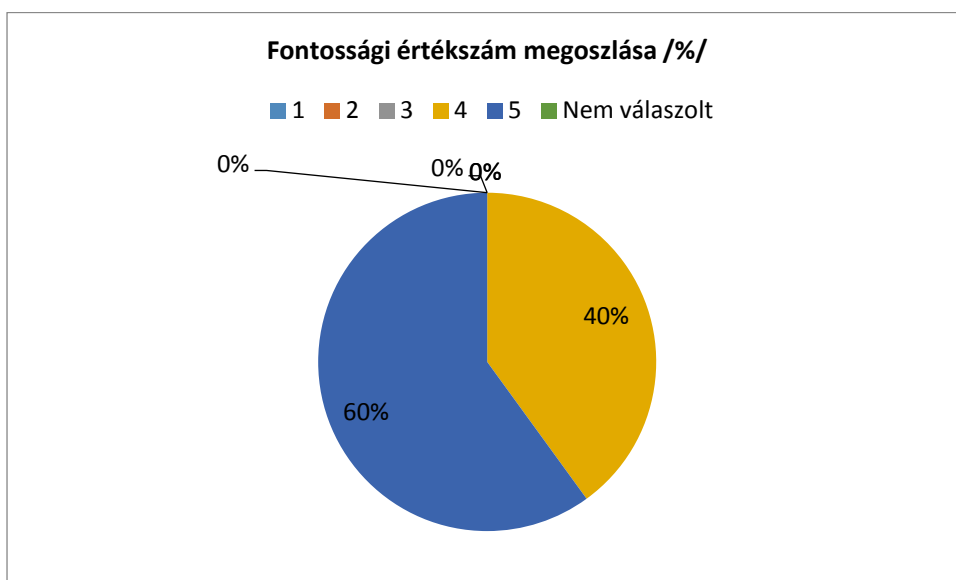
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt





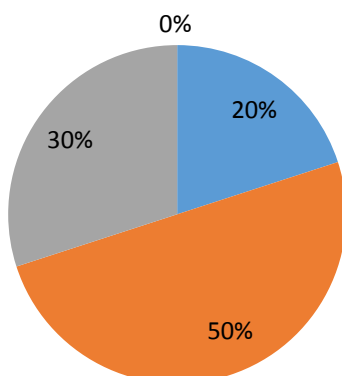
### 37. Egészséges táplálkozás





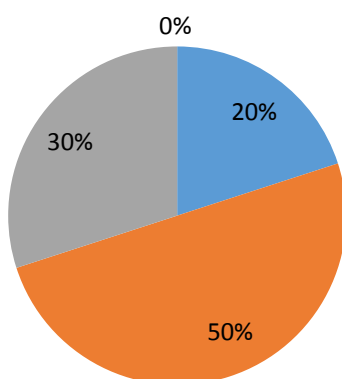
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



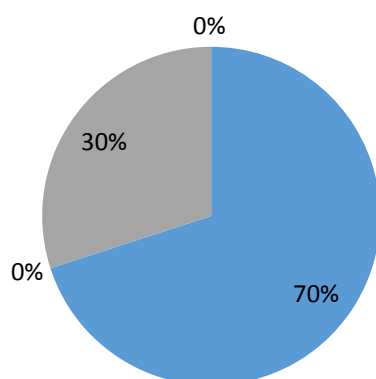
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



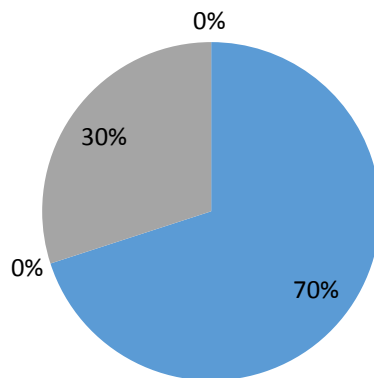
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

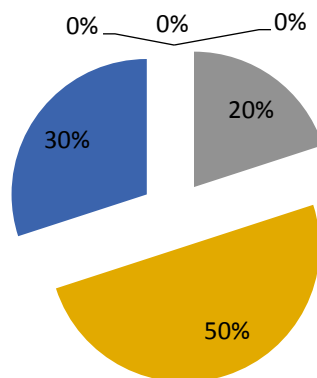
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



**38. Szervezett sport, tánc**

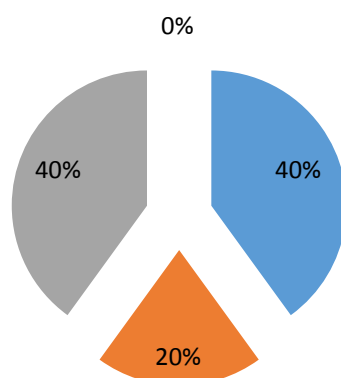
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



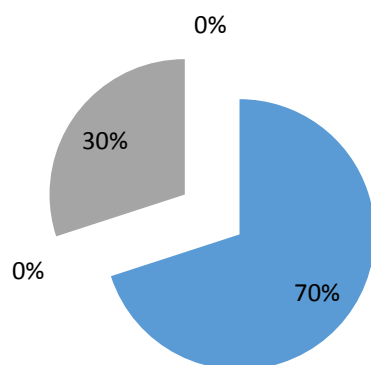
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen  
Nem  
Részben  
Nem válaszolt



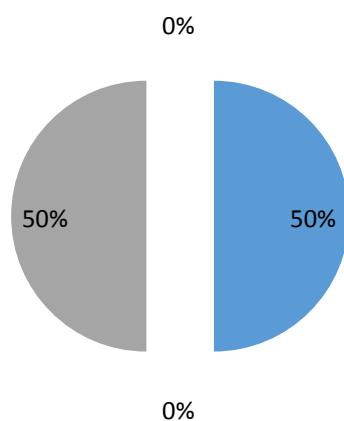
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

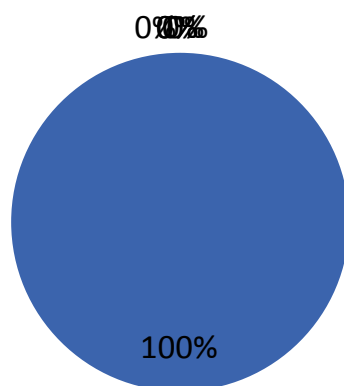
Igen Nem Részben Nem válaszolt



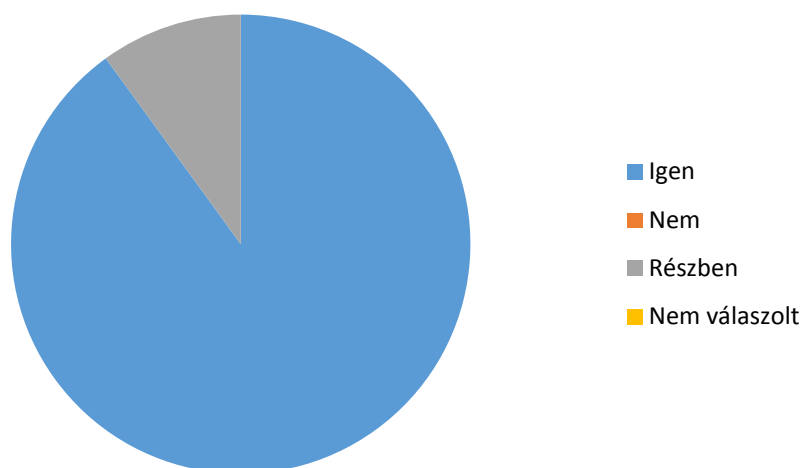
### 39. Munkabiztonság

#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt

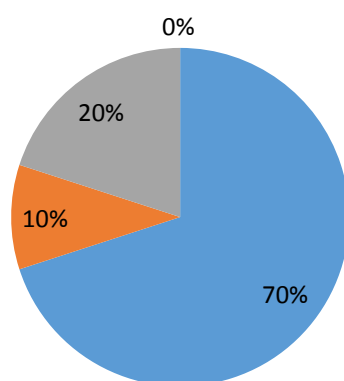


**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**



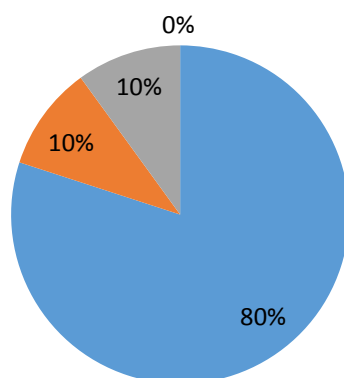
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



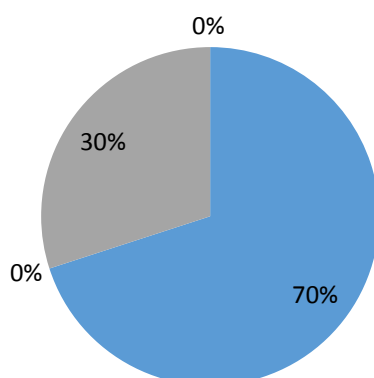
**Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

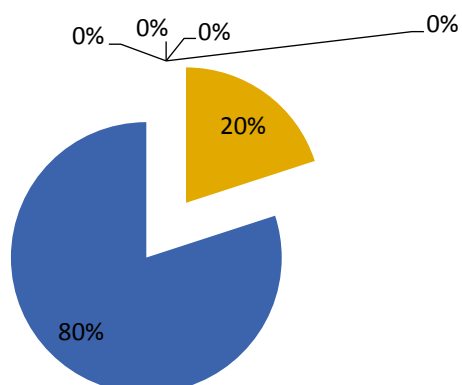
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



**40. Munkaegészségügy**

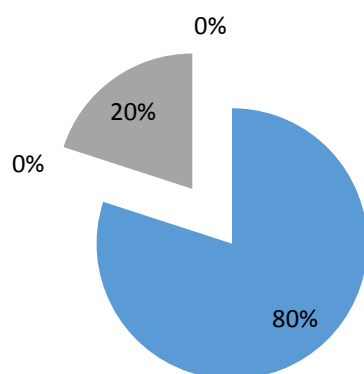
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



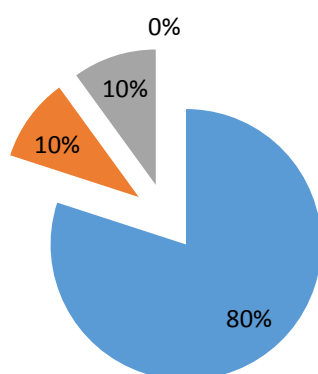
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



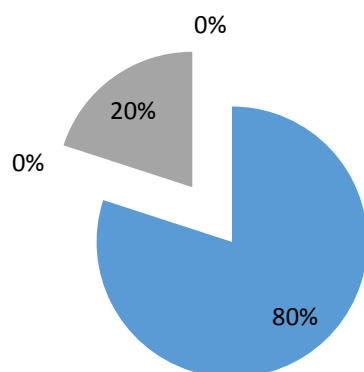
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



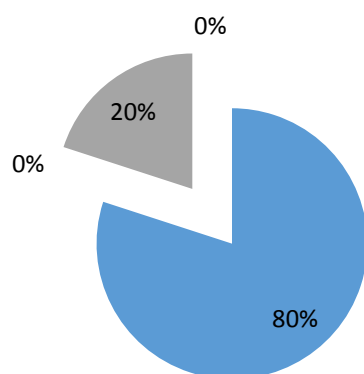
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

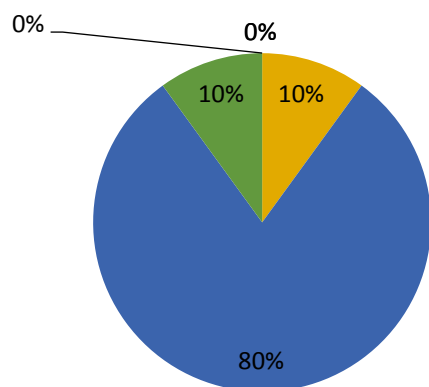
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**41. Aktív gondolkodás**

**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

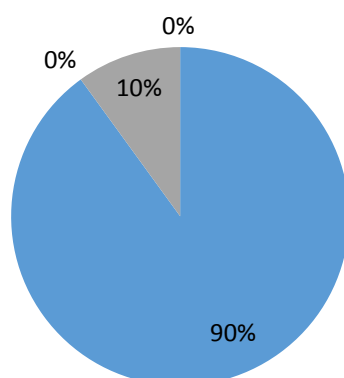
1 2 3 4 5 Nem válaszolt





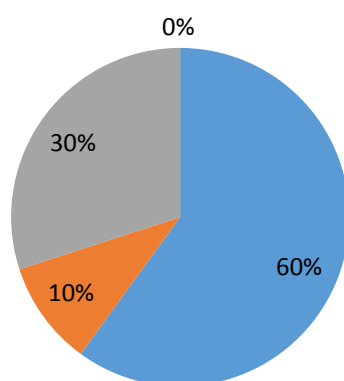
#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

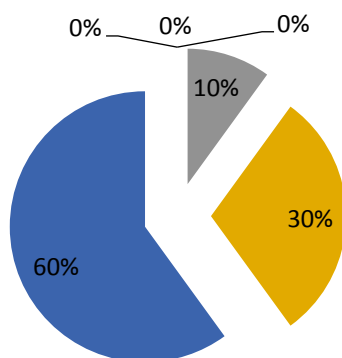
Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### 42. Érdekes és képességeit igénylő munka

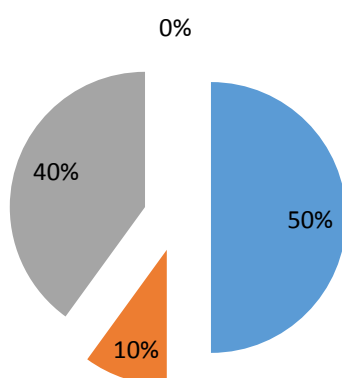
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



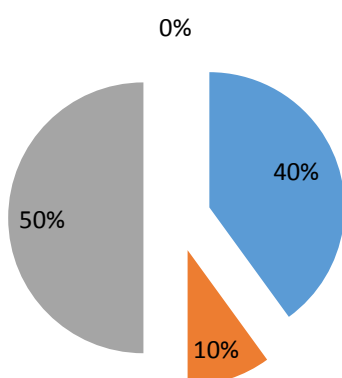
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt

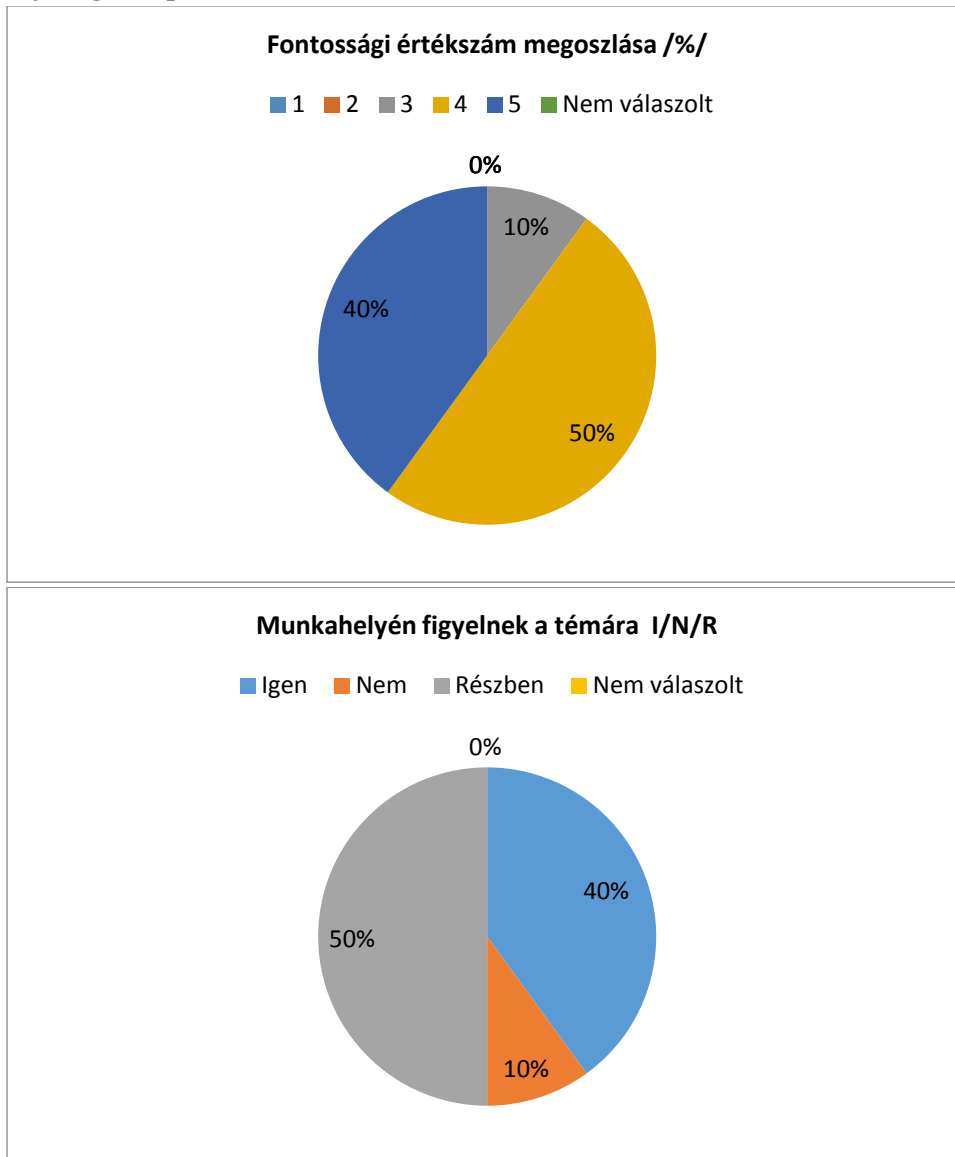


**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt

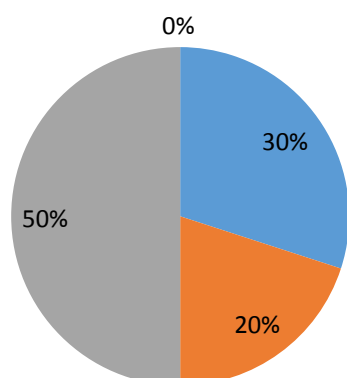


#### 43. Új dolgok kipróbálása



#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

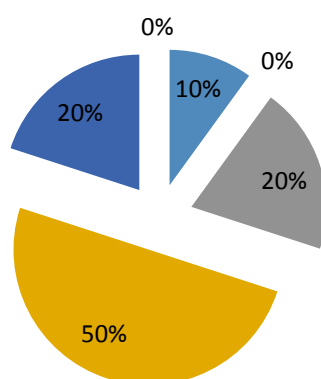
Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### 44. Előrelépési lehetőség

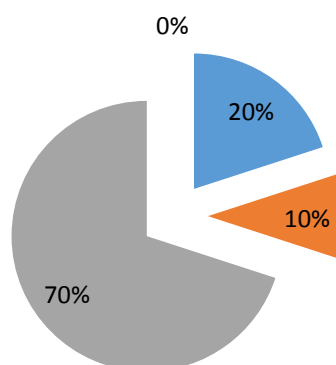
##### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



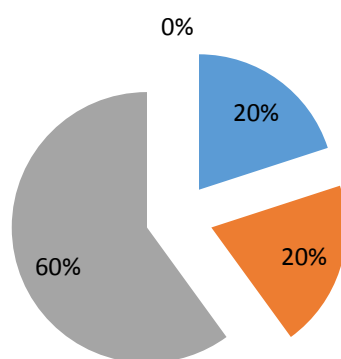
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



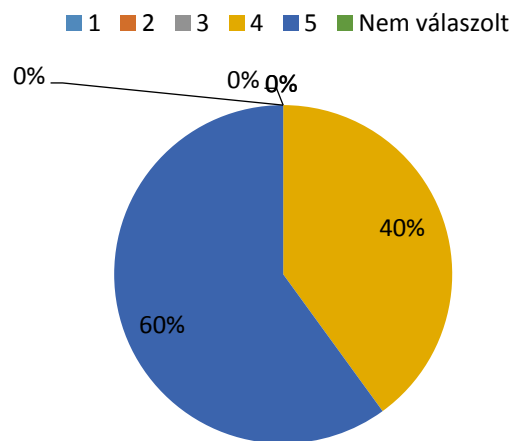
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt

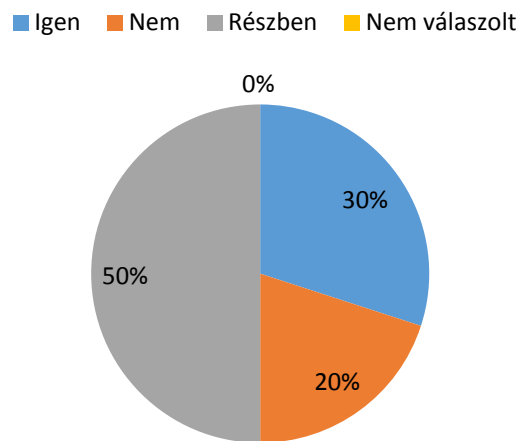


#### **45. Egészséges önbizalom és önbecsülés**

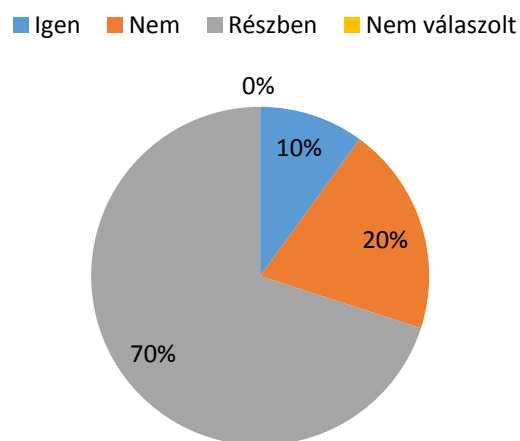
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**



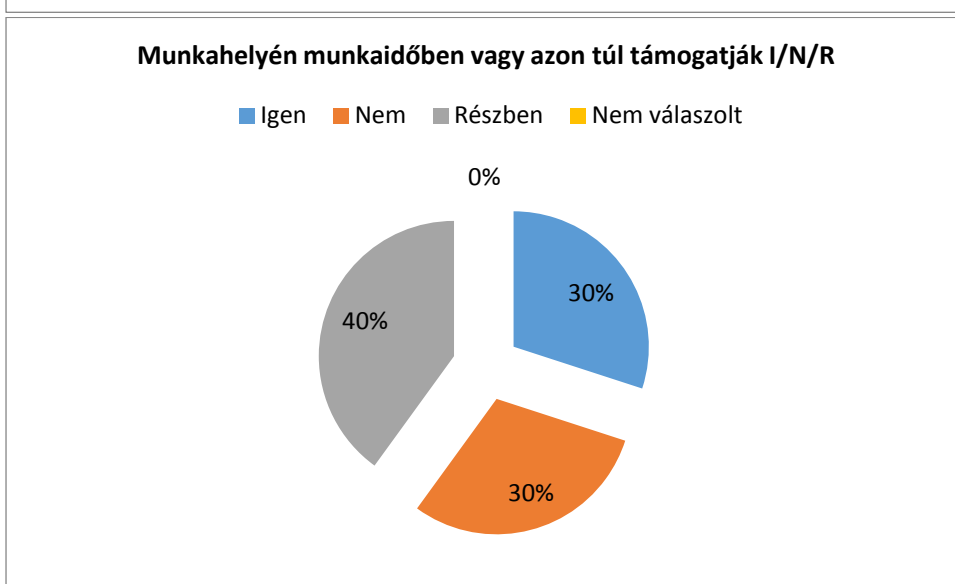
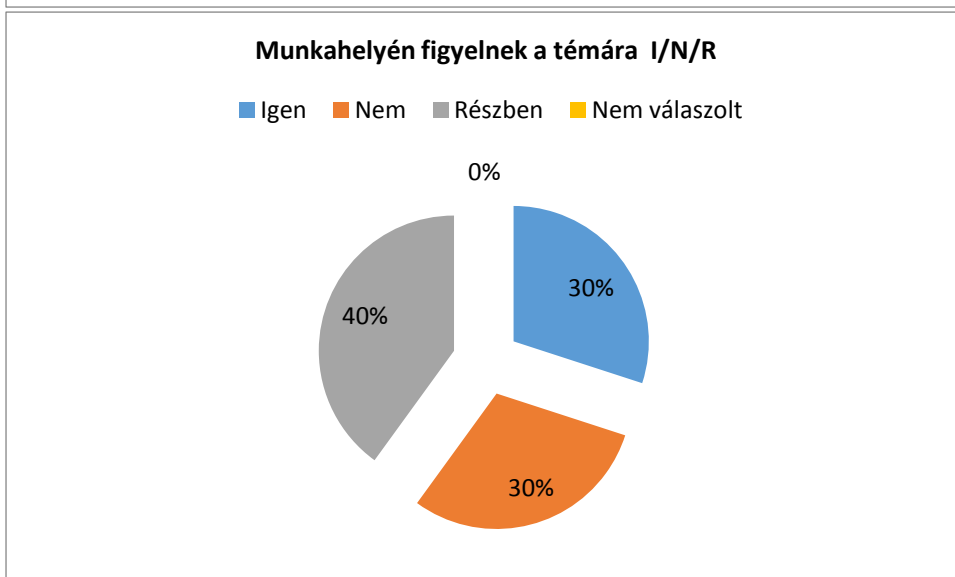
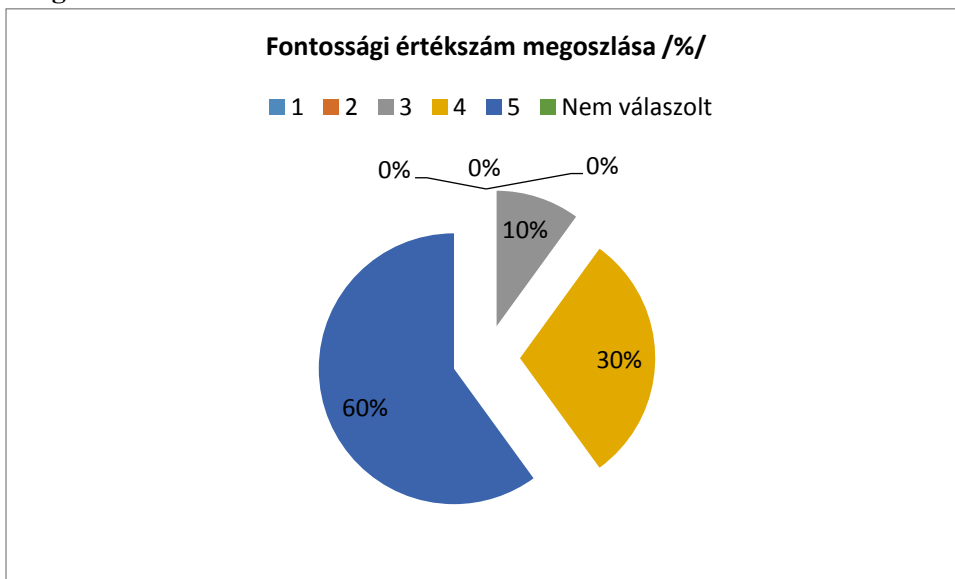
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**



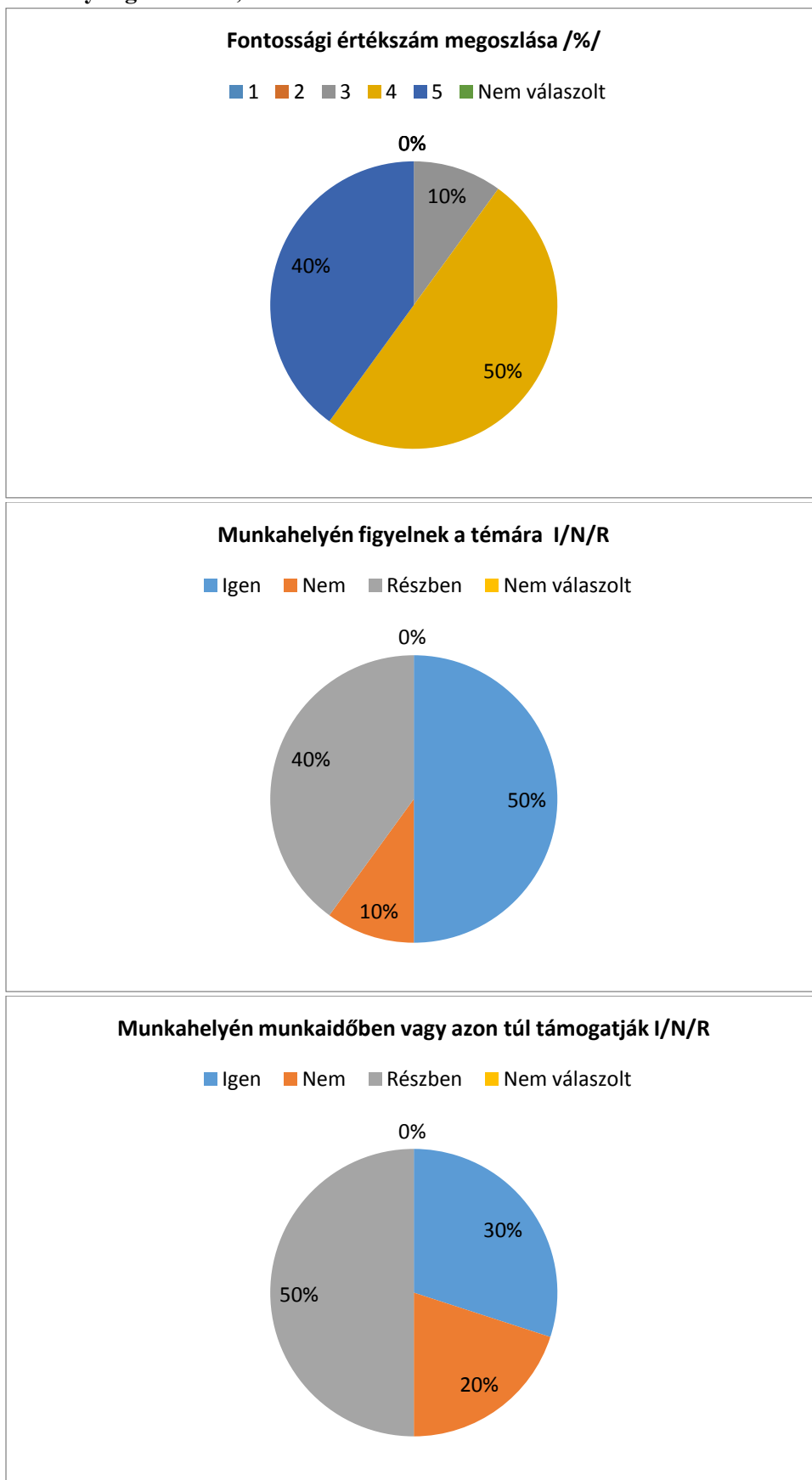
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**



#### 46. Megfelelő életcél kialakítása

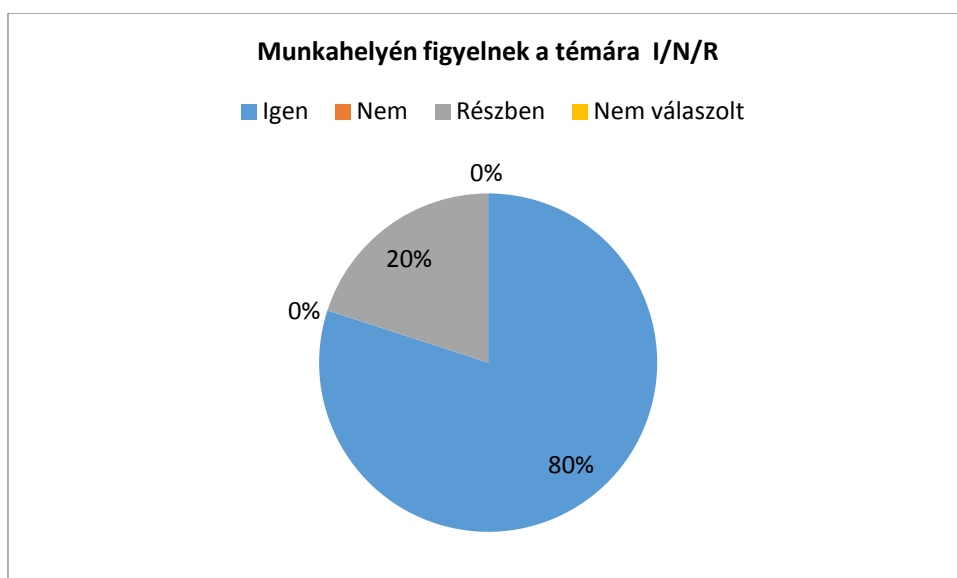
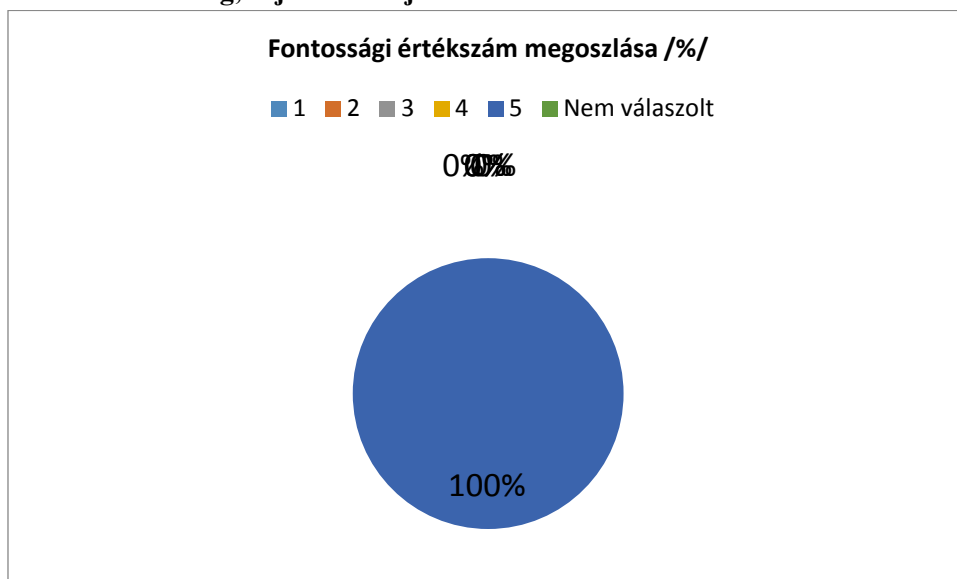


#### 47. Személyisége érdekes, elismert



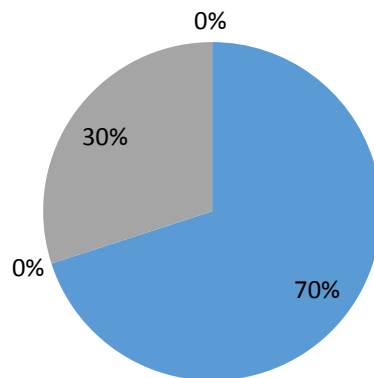


#### 48. Önállóság, saját munkája ellenőrzése



#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

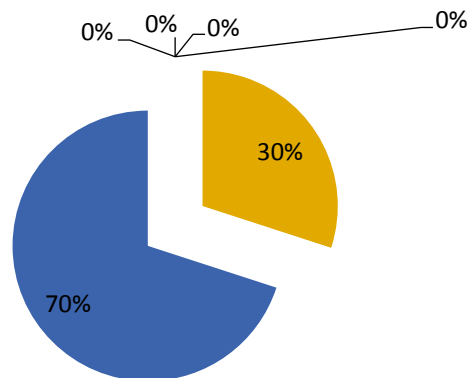
Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### 49. Érzelmi kiegyensúlyozottság

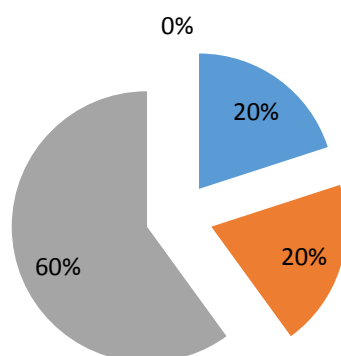
##### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



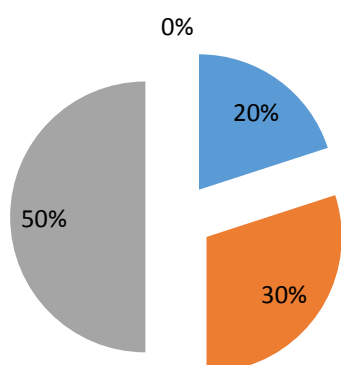
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



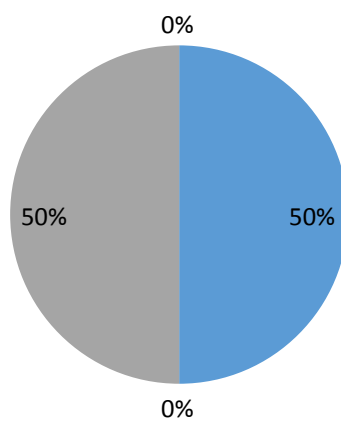
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



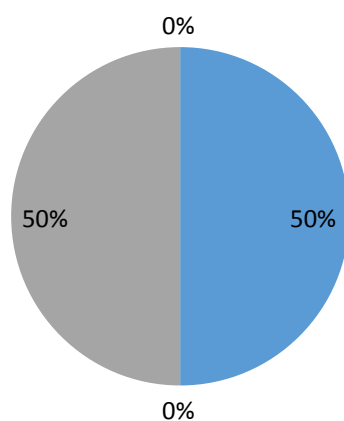
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

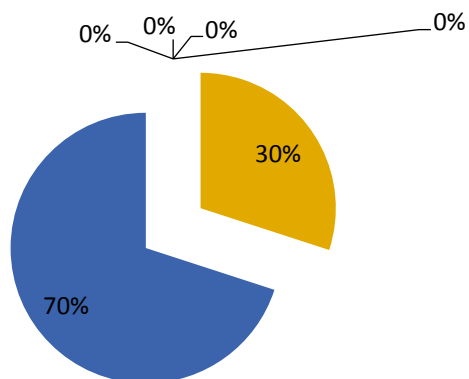
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**50. Stressz és kockázatok**

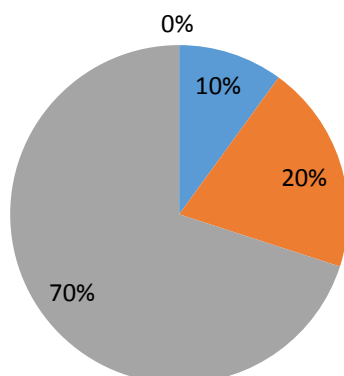
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



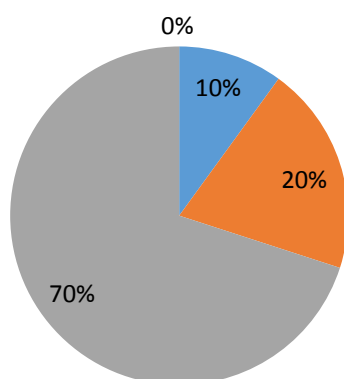
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



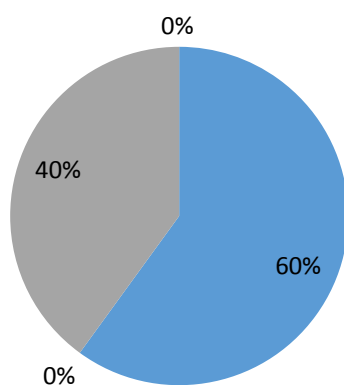
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



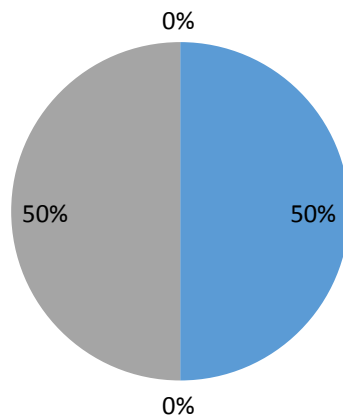
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

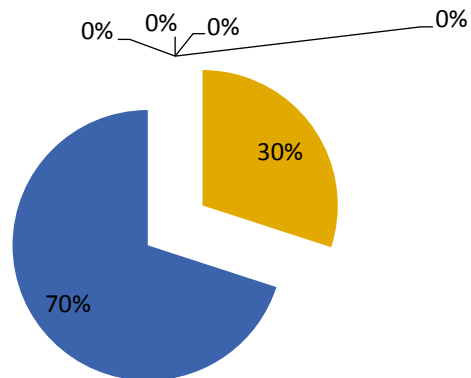
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**51. Személyközi konfliktusok kezelése**

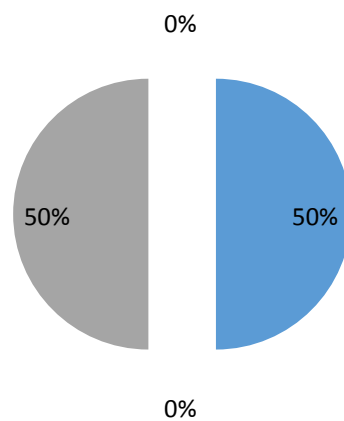
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



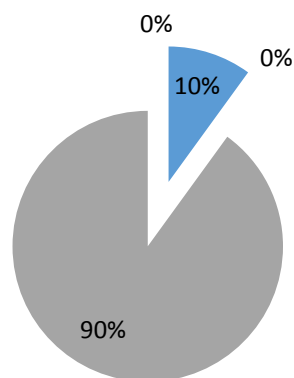
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



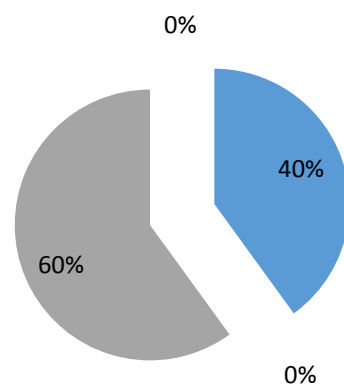
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



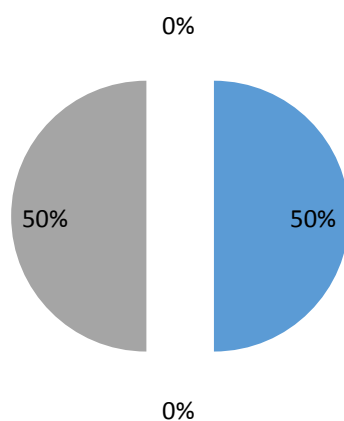
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

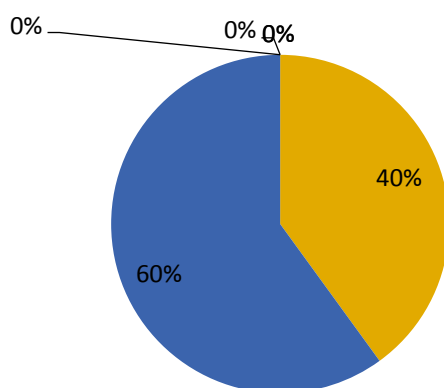
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**52. Támogató munkahelyi kapcsolatok**

**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

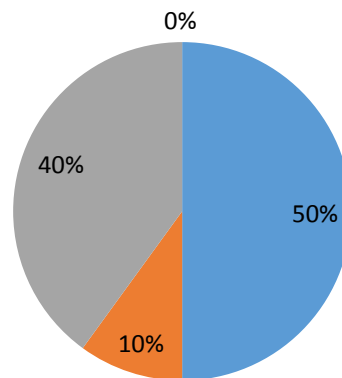
1 2 3 4 5 Nem válaszolt





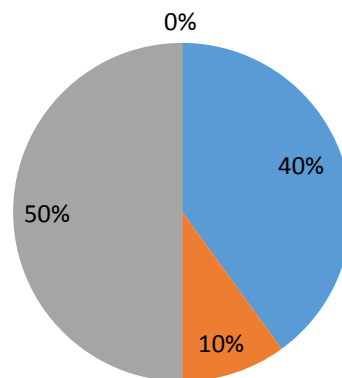
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



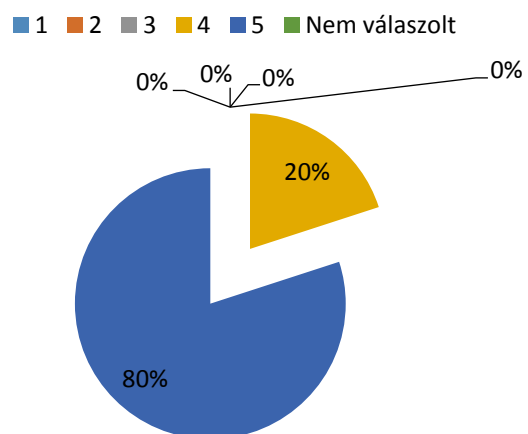
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

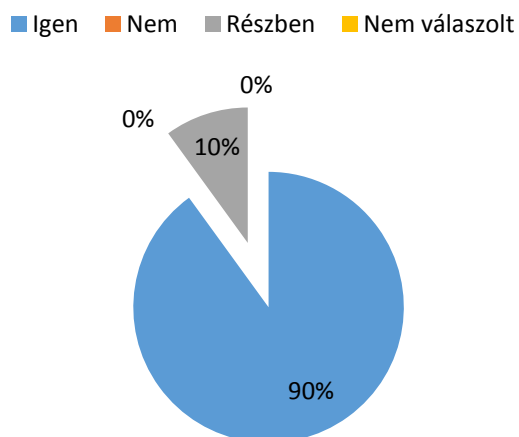


## 53. Bizalom és együttműködés

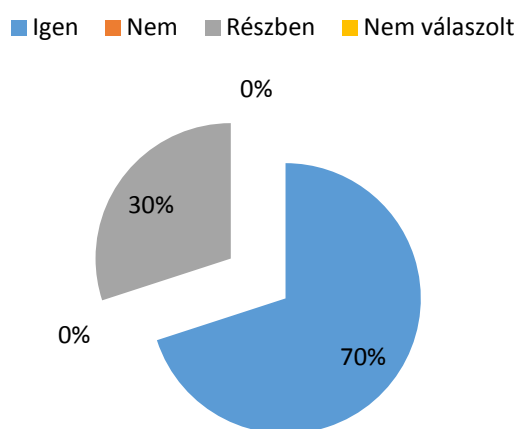
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**



**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**



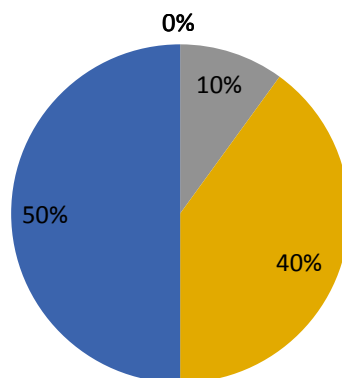
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**



#### 54. A szervezethez tartozás és elfogadottság

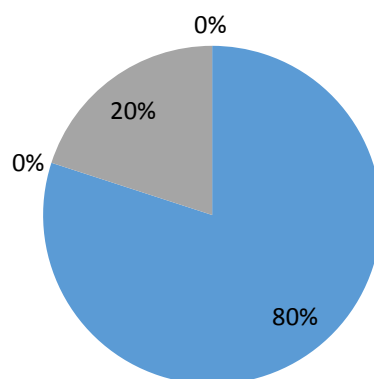
Fontossági értékszám megoszlása /%/

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



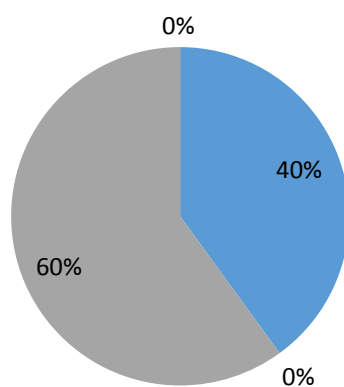
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

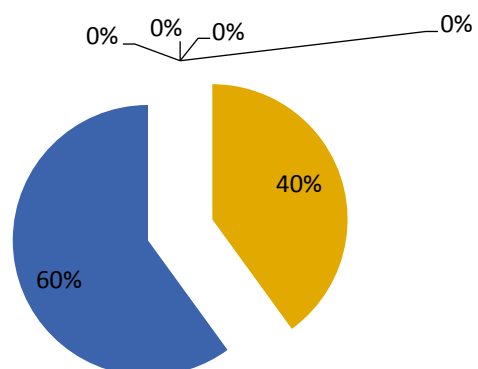
Igen Nem Részben Nem válaszolt

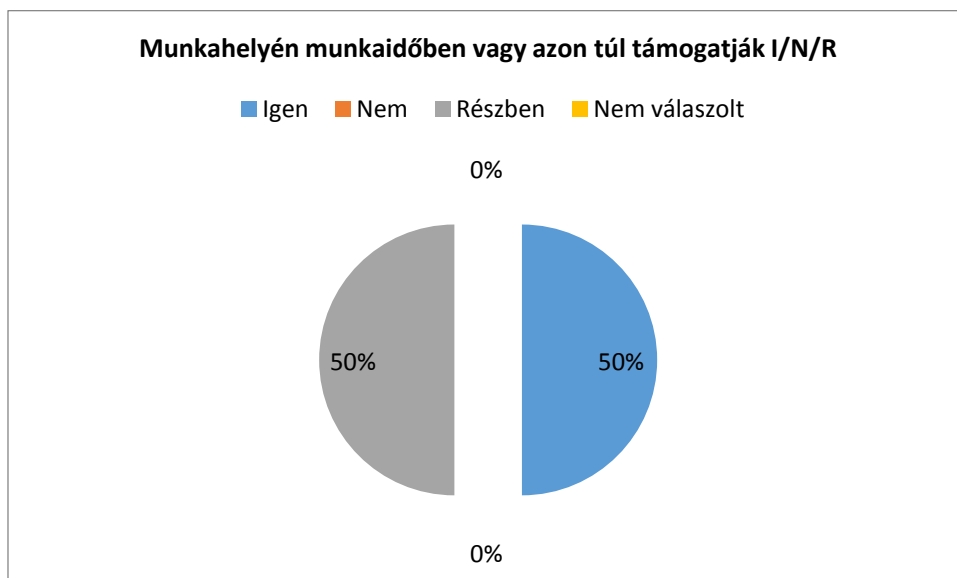
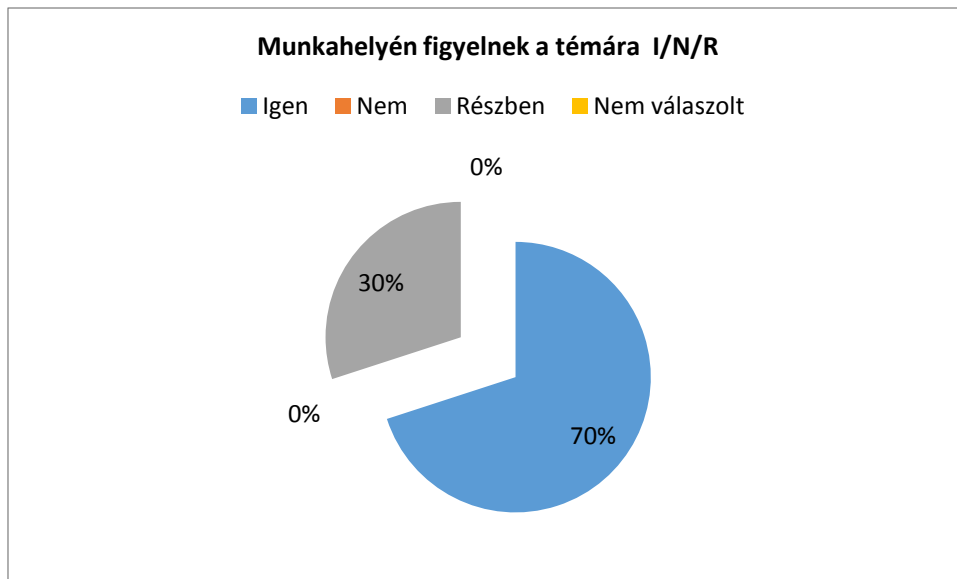


### 55. A cég sikeréhez hozzájárulás

#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

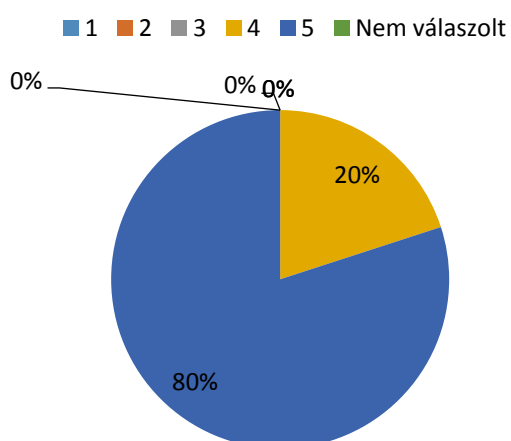
1 2 3 4 5 Nem válaszolt



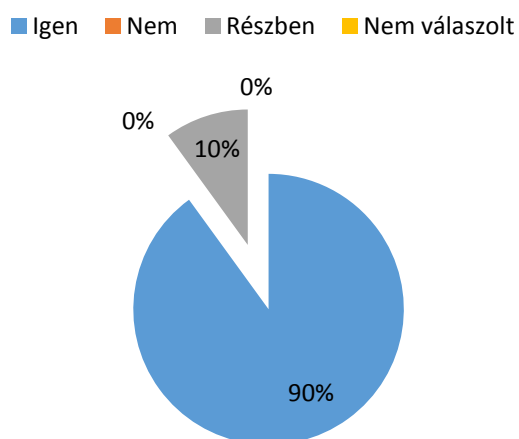


## 56. A cég ahol dolgozik társadalmilag fontos

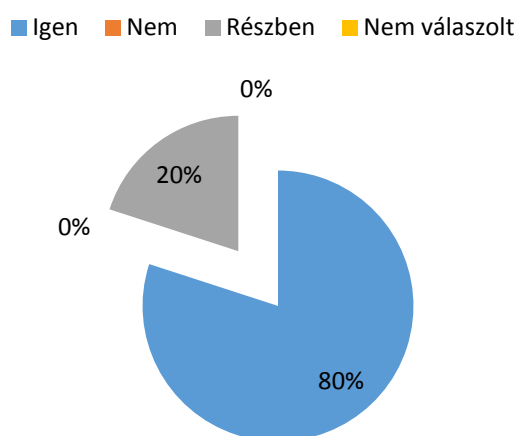
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**



**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

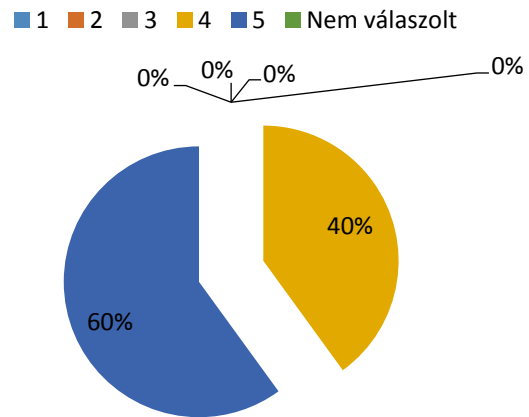


**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

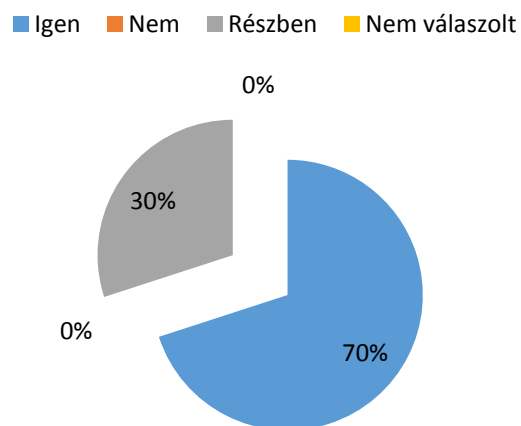


### 57. A vezetők iránti bizalom erősítése

Fontossági értékszám megoszlása /%/

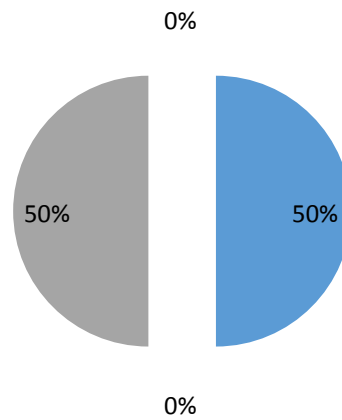


Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

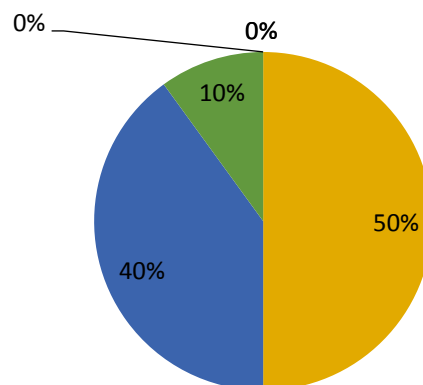
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 58. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje

Fontossági értékszám megoszlása /%/

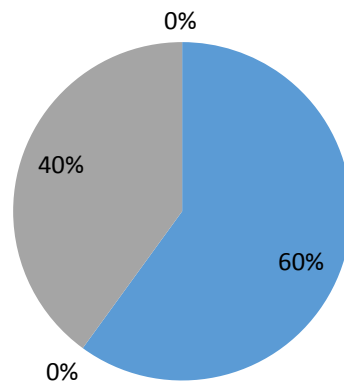
1 2 3 4 5 Nem válaszolt





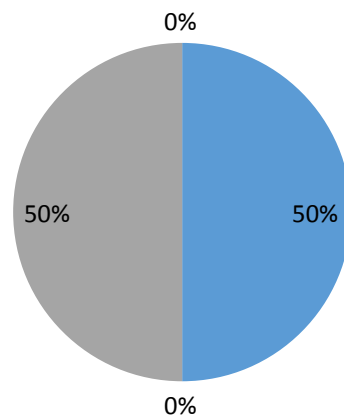
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



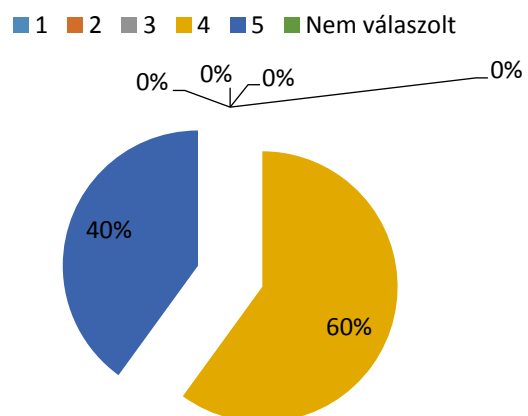
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt

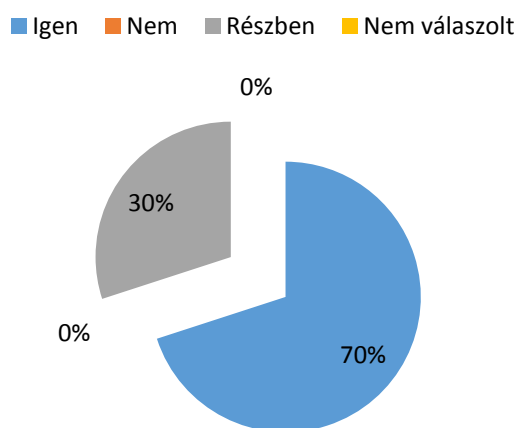


**59. A feladatok megvalósíthatók, kiegyensúlyozottak**

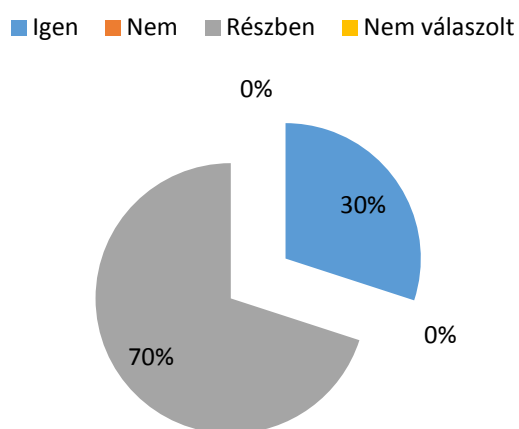
### Fontossági értékszám megoszlása /%/



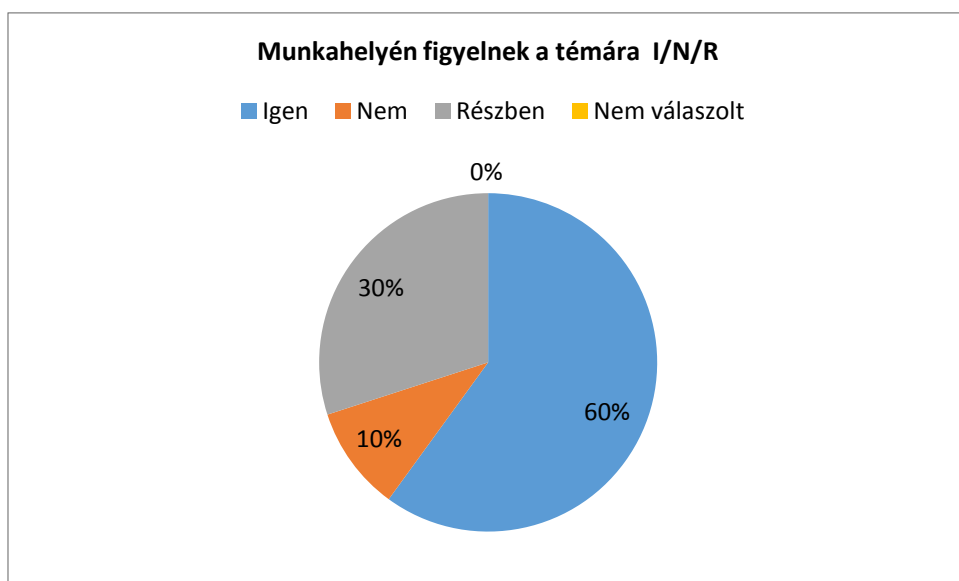
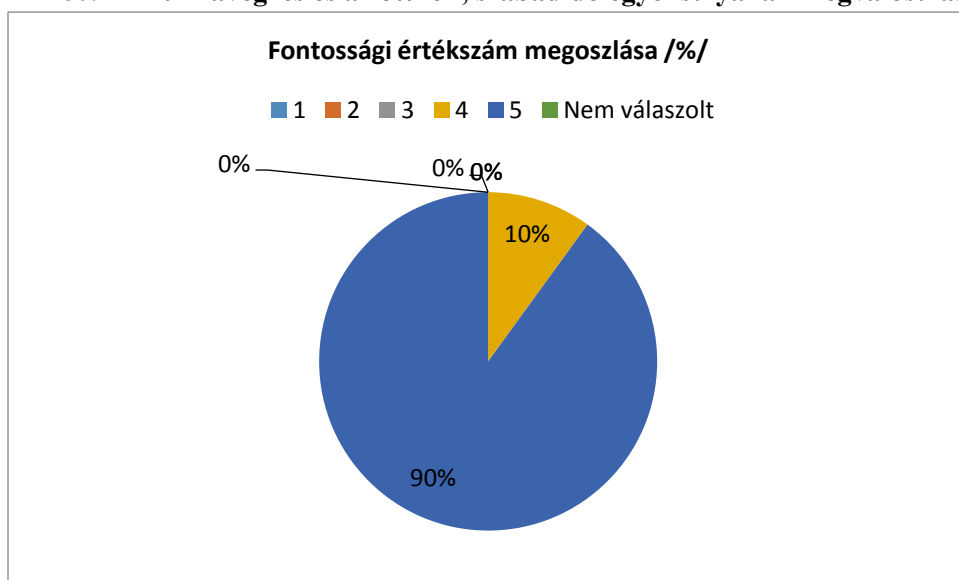
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

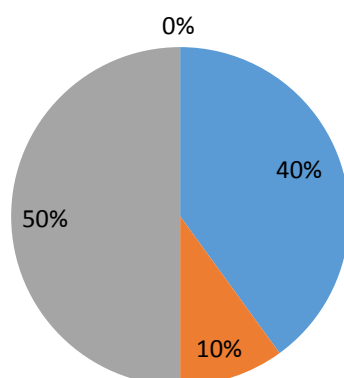


## 60. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

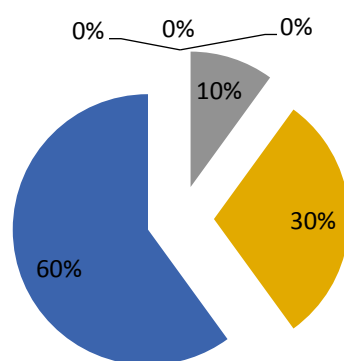
Igen Nem Részben Nem válaszolt

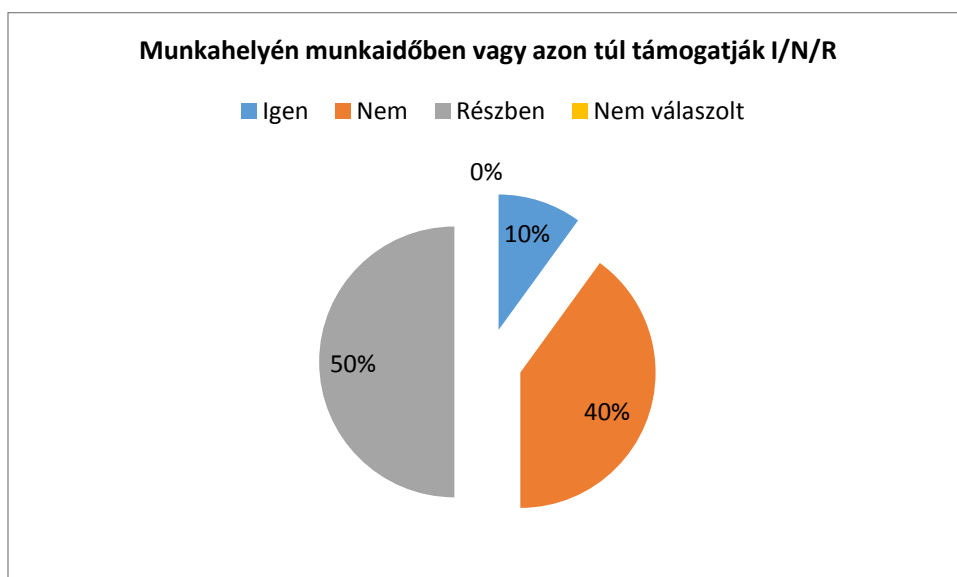
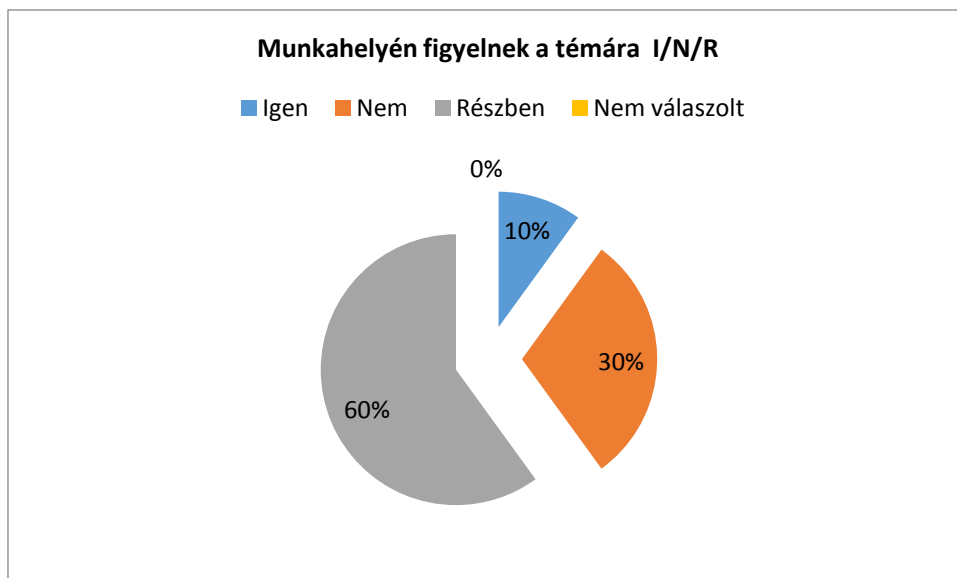


### 61. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére

#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt

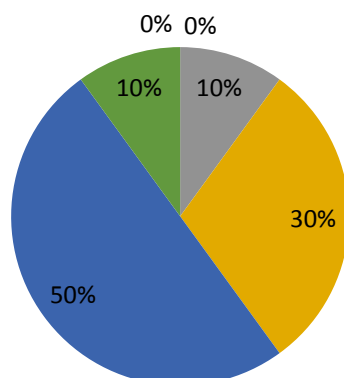




**62. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, fizetés stb.)**

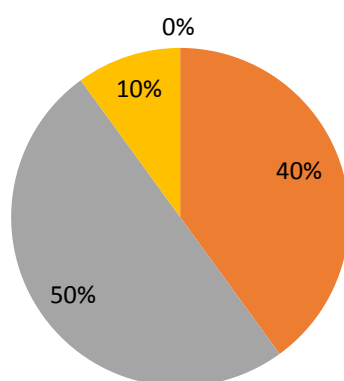
### Fontossági értékszám megoszlása /%/

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



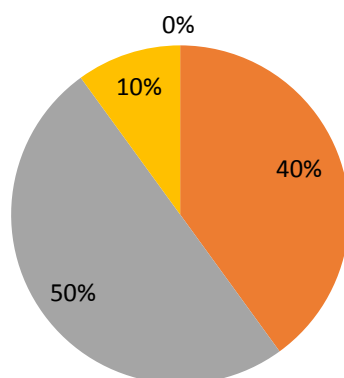
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

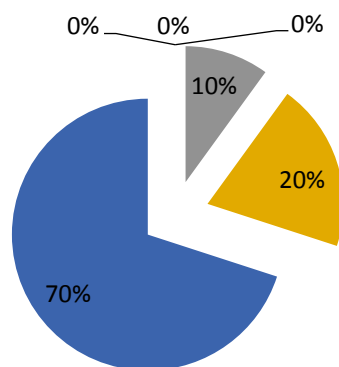
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### 63. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra

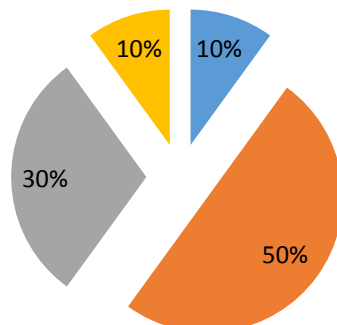
Fontossági értékszám megoszlása /%/

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



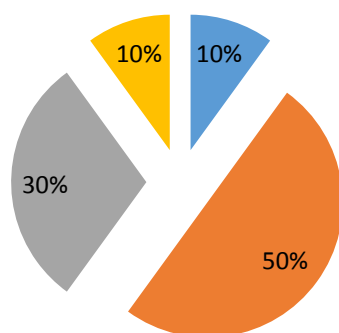
Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

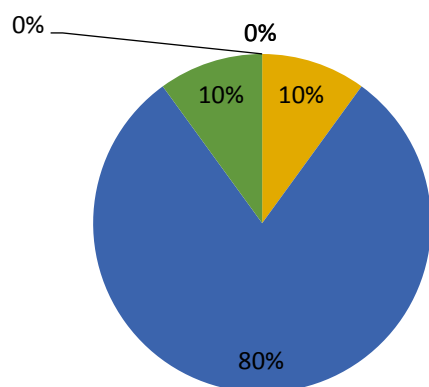
Igen   Nem   Részben   Nem válaszolt



#### 64. A cég működése legális, szabályszerű minden területen

Fontossági értékszám megoszlása /%/

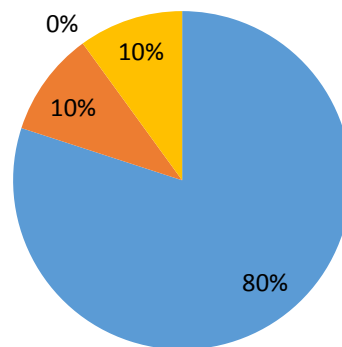
1   2   3   4   5   Nem válaszolt





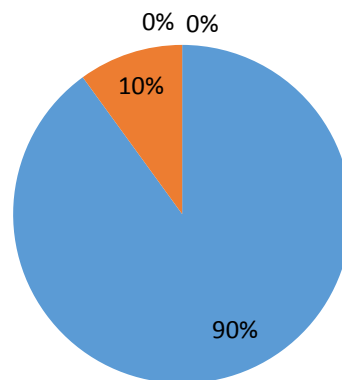
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



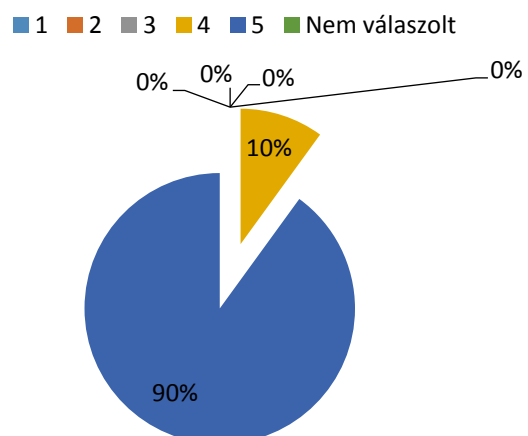
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt

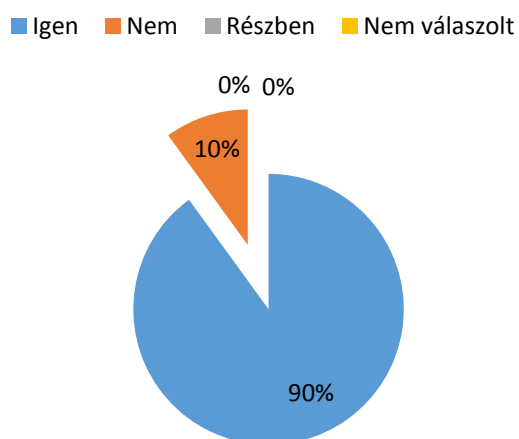


**65. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető**

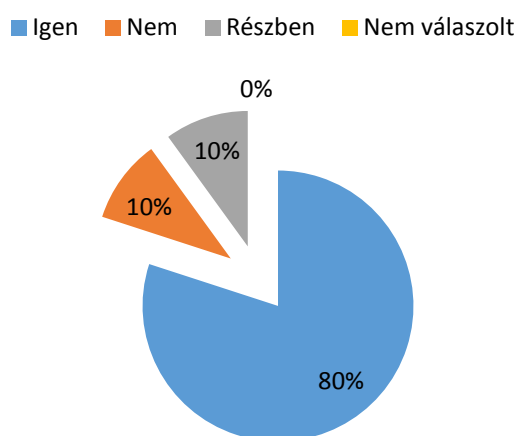
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**



**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

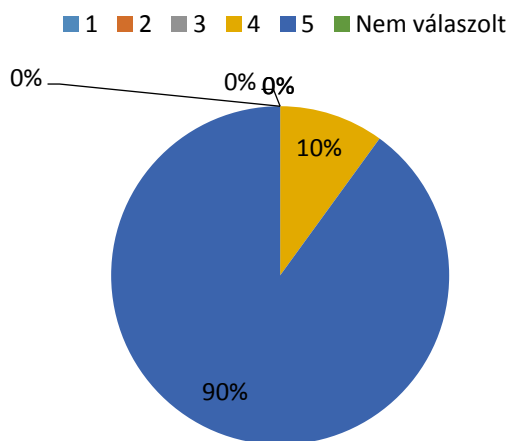


**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

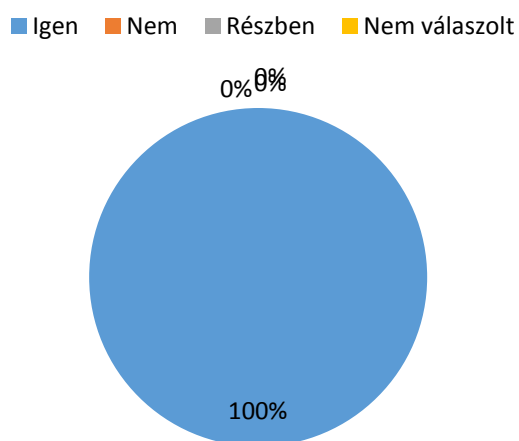


## 66. Munkáját etikailag megfelelően végezheti

Fontossági értékszám megoszlása /%/

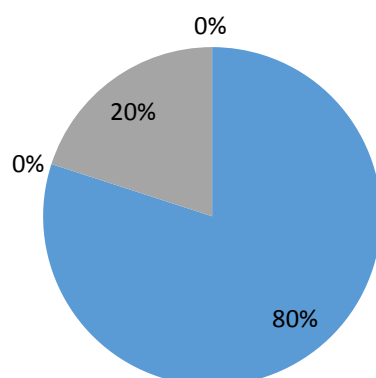


Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R



**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

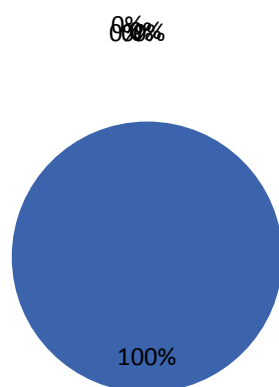
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**67. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos**

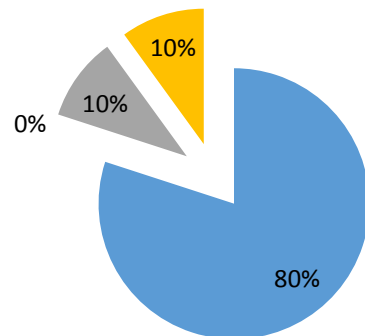
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



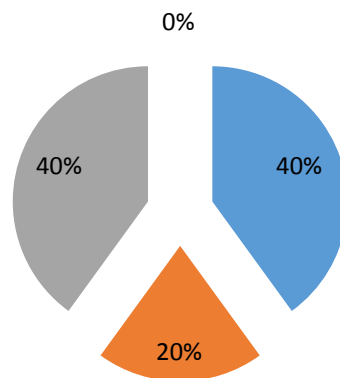
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



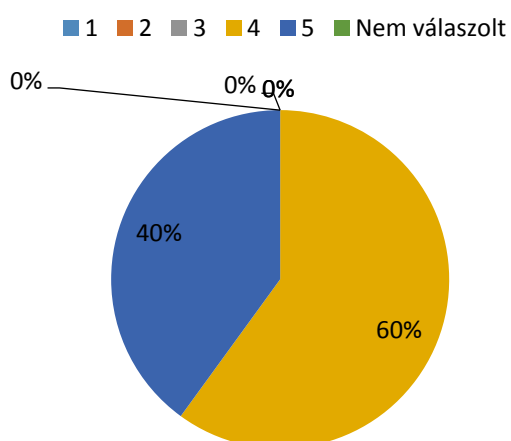
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt

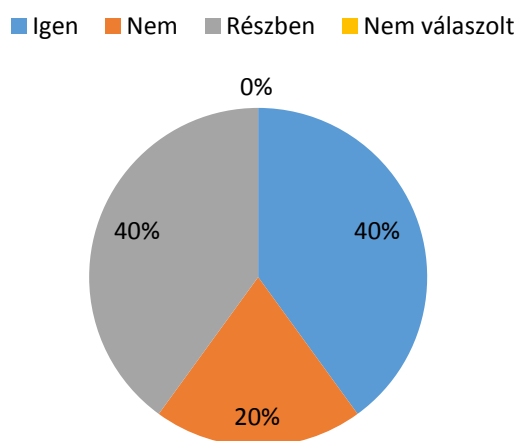


**68. A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen**

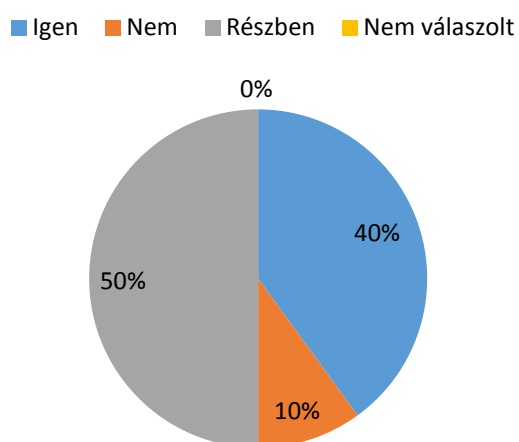
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**



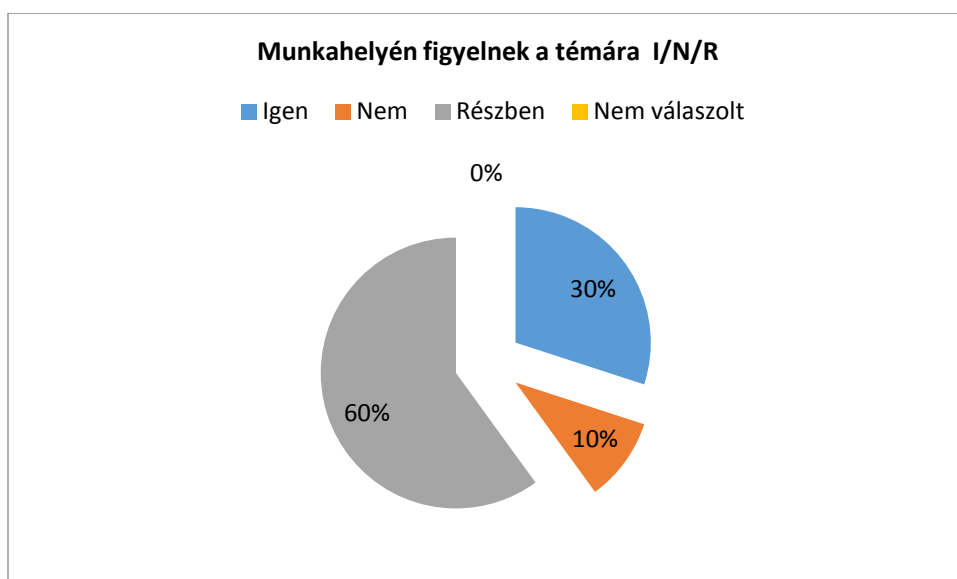
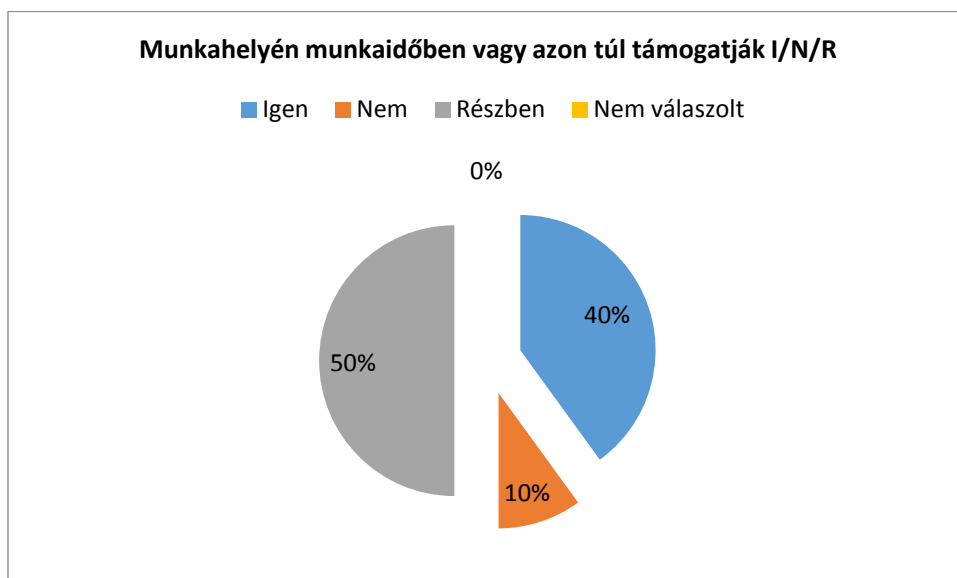
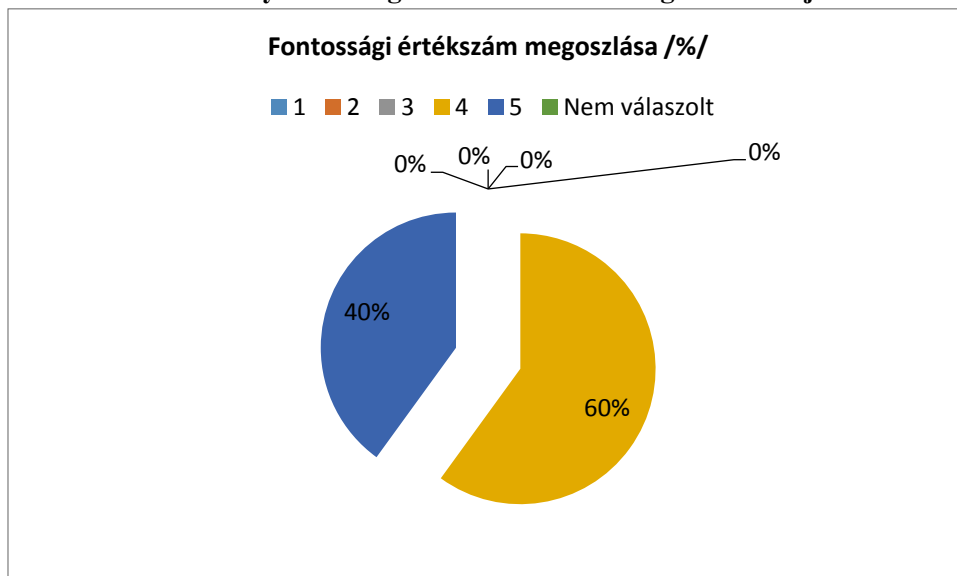
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**



**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**



**69. A munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé**



## Humánszolgáltatások

### **Munkahelyi jól-lét az egészségügyben**

*Szerző: Falmeg Márta*

Az egészségügyi közkiadások folyamatos emelkedése jól ismert jelenség az Európai Unió országaiban. A növekvő terhek finanszírozása egyre nagyobb kihívást jelent az érintett államok költségvetése számára, amely az egészségügyi kiadások racionalizálását, illetve a költségek lefaragását teszi szükségessé.

Az Világbank adatai szerint az Európai Unió országai átlagosan 2000-ben még csak a GDP 8%-át (2010-ben a GDP 9%-a volt) fordították az egészségügyre, ami várhatóan tovább nő majd, és 2030-ra a GDP 14%-át fogja kitenni.

Magyarországon a szektorra fordított kiadások összege 2009-ben a GDP 7,4%-a volt, jelentős mértékben elmaradva olyan államokétól, mint Hollandia (12%), Franciaország (11,8%), vagy Németország (11,6%).

Az Unió egészét érintő jelenlegi gazdasági helyzet több tagállamban öltött már az ágazatot sújtó megszorításokban testet (például bércsökkentés, elbocsátás, generikus gyógyszerek fokozottabb támogatása), amely igencsak megnehezíti a szolgáltatások minőségének fenntartását. Az egészségügy számára - a nehéz gazdasági helyzeten túl - olyan tényezők, mint az öregedő társadalom, az egészségügyi technológiák és eljárások folyamatos bővülése, illetve ezek drágulása is kihívást jelent, amely hosszabb távon szemléletváltást sürget nem csupán az egyes tagállamok, de a társadalmak részéről is. A *The Economist Intelligence Unit The future of healthcare in Europe* címmel 2011-ben egy tanulmányt jelentetett meg, amely 28 vezető egészségügyi szakértő véleményét alapul véve fest képet az uniós államok egészségügyének prognosztizálható folyamatairól.

Az egészségügyre fordított források nem képesek lépést tartani a költségnövekedéssel, amely több okra vezethető vissza. Ilyen ok mindenekelőtt az öregedő társadalom, és ennek következményeként a krónikus betegségek terjedése. Európában 2000-ben még a népesség 16%-a volt 65 év feletti, ez az arány 2030-ra várhatóan már eléri a 24%-ot, növelve ezáltal a társadalomban előforduló akut betegségek (például demencia, stroke, cukorbetegség, szívpanaszok) előfordulásának esélyét.

A költségek növekedésének másik oka a technológiai vívmányok elterjedésének, és folyamatos bővülésének jelensége, amely egyrészt meghosszabbítja az életet, másrészt növeli az egészségügyi kiadásokat. A géntechnológia, a biotechnológia, a bioinformatika, és az e-egészségügy is sokat fejlődött az elmúlt években, amely nagymértékben hozzájárultak az emberi élettartam meghosszabbításához, és az életminőség javításához. Nagy áttörést jelentene az orvostudományban a rák, illetve a demencia ellenszerének felfedezése, így nem csoda, hogy anyagilag is óriási hangsúlyt fektetnek a gyógyszeripari, egészségügyi eszközgyártó és biotechnológiai cégek a kutatás-fejlesztésre.

A modern technológiának köszönhetően maguk a páciensek is költségnövelő tényezőként hatnak az egészségügyi szektorra, egyrészt, mivel az internet segítségével egyre inkább tudatos fogyasztóvá képezik magukat, másrészt a jóléti társadalmakra oly jellemző egészségtelen életmód (kevés mozgás, rossz táplálkozás) következtében, amely számos megbetegedésért felelős.

Szintén az egészségügy költségnövekedésének kedvez, hogy jellemzően a szektor jogi háttere és finanszírozási struktúrája túlságosan az akut betegségekre koncentrál, ahelyett, hogy a krónikus



betegségek kezelését helyeznék előtérbe. Ez a jelenség az egészségügyi ellátórendszerek kialakulásával jelent meg az 1940-es, 1950-es években, amikor még az alultápláltság és a fertőzések veszélyeztették leginkább a népséget. Mára ez a szükséglet az életminőség javulásával teljesen megváltozott, hiszen mostanság már sokkal inkább a hosszú élettartam, az elhízás, illetve az egészségtelen életmód jelent kockázatot a lakosság egészségére. Ráadásul az egészségügy továbbra is járulékokból, valamint biztosítási díjakból kerül finanszírozása, amelynek előfeltétele egy nagy lélekszámú, egészséges, fiatal generáció megléte, amely az öregedő európai társadalmakban egyre inkább eltűnőben van.

Az Unió államainak, az egészségügyi rendszerük racionalizálása érdekében, meg kell határozniuk annak átalakításának mikéntjét. Ennek kapcsán olyan alapvető kérdésekben kell döntésre jutniuk, mint, hogy megoldást jelenthet-e a szektor európai szintű integrációja - hasonlóan a most alakulóban lévő fiskális harmonizációhoz -, vagy elég a nemzeti szintű szabályozás. Ezen kívül a közfinanszírozású vagy inkább a magánfinanszírozású egészségügy irányába kell haladni, illetve, hogy a betegségek megelőzésére (proaktív), vagy kezelésére (reaktív), érdemes inkább hangsúlyt fektetni.

A hatékonyság szempontjából elengedhetetlen a háziorvosok kapuőr szerepének növekedése, amely hazánkban is kiemelt eleme az egészségügyi kormányzat reformelképzeléseinek. Fontos lépés a költségek csökkentésének sorában a lakosság egészséges életmódra nevelése, hisz a megelőzés olcsóbb és kedvezőbb, - mind a beteg, mind a költségvetés szempontjából - mint a kezelés. Pont ezzel a céllal került hazánkban a népegészségügyi termékadó (chipsadó) bevezetésre, amely külön adóval sújtja, ezáltal drágítja, az egészségre káros anyagokat tartalmazó élelmiszereket, megkísérelve ezáltal egészséges táplálkozásra ösztönözni a fogyasztókat. Ennek a logikáját követi nálunk a sokat vitatott cukorbetegségeket sújtó legújabb jogszabályi rendelkezés is, miszerint a legkorszerűbb terápiát csupán a bizonyos életmód-előírást betartó páciensek kaphatnak. Ebből is látszik, hogy egyre nagyobb hangsúly helyeződik a betegek saját egészségükért való felelősségvállalásért, csökkentve ezáltal a társadalmi szolidaritást a nemtörődöm páciensek iránt. Az ágazat finanszírozását várhatóan egyre növekvő mértékben a magánbiztosítók fogják végezni, és az állami költségvetés csupán a legszegényebb rétegek egészségügyi ellátását fogja fedezni, a kormányzat feladata pedig leginkább a népséggel szembeni egészségügyi felvilágosítására, és az egészséges életmódra való nevelésre fog korlátozódni.

A közép- és kelet-európai országokban és a Szovjetunió utódállamaiban a kommunista rendszer bukása valamint a népesség kiábrándulása az erősen centralizált, gyenge minőséget produkáló és rugalmatlan hivatali bürokráciából, továbbá bizonyos mértékig az adóztatás nehézségei végül is kiterjedt privatizációs programok meghirdetéséhez vezettek a gazdaság minden területén. Az egészségügy működtetésére általában társadalombiztosítási rendszert hoztak létre, amelyben a magánszolgáltatók jelentős szerephez jutnak, különösen a gyógyszerellátás és az alapellátás terén. Némelyik országban a közszféra forrásainak elégtelensége következtében végbement a finanszírozás magánosítása anélkül, hogy ezt kimondták volna, és erőteljesen támaszkodnak a lakosság közvetlen tehervállalására, a nem hivatalos kifizetésekre.

A magántulajdon önmagában nem jelenti a verseny megjelenését, következésképpen a privatizáció sem jelent automatikusan egy lépést a verseny jótékony hatásainak learatása felé. Számos, egyáltalán nem versengő, hanem monopóliumként viselkedő, nagy, magántulajdonban lévő társaság szolgáltatja erre a példát. Ugyanakkor a közszféra intézményei versenyben lehetnek akár egymással, akár a nyílt piac szereplőivel, mint, ahogy pl. a kórházi szerződésekkel kapcsolatban, Finnországban, Svédországban vagy az Egyesült Királyságban történik.

A legtöbb európai ország egészségügyi rendszerére a köz- és a magánfinanszírozás együttes jelenléte jellemző. Annak ellenére, hogy a magánfinanszírozás aránya az utóbbi időszakban megnőtt, a legfőbb forrást továbbra is mindenütt az adóbevételek és a társadalombiztosítási járulékok jelentik. A legfontosabb magánfinanszírozási forrásnak a magán- (önkéntes) egészségbiztosítás és a szolgáltatás igénybevételekor a betegek által kifizetett összegek bizonyulnak. Ez utóbbi kategóriába tartoznak a közvetlen kifizetések, az önrész és a nem hivatalosan kifizetett pénzösszegek. Az előre-fizetésből származó elégtelen bevételt az ellátás igénybevételekor (elsősorban paraszolvenciaként) fizetett összegekből pótolják.

A fent említettek értelmében tehát a magán-egészségbiztosításnak nincsen domináns szerepe az európai régió egészségügyi rendszereinek finanszírozásában. Az európai államok hagyományaiknak megfelelően igyekeztek azt az alapelvet megtartani, amelynek értelmében minden állampolgárnak egyéni fizetőképességére való tekintet nélkül rendelkezésére áll az állam vagy a társadalombiztosítás által finanszírozott egészségügyi ellátás. Az Amerikai Egyesült Államokból származó tapasztalatok egyértelműek: ha a magán-egészségbiztosítás önkéntes, és nincs mellette megfelelő szabályozás, akkor nemcsak, hogy az olyan társadalmi célkitűzések megvalósulását nem segíti elő, mint pl. a méltányosság és az ellátáshoz való hozzáférés, hanem a költségmegszorítás és a hatékonyság tekintetében sem vezet sikerhez.

Magyarországon is tapasztalható, hogy a magas jövedelemmel rendelkezők helyettesítő egészségbiztosítást vásárolhatnak. A jövedelem szintje és a betegségek kockázata között összefüggés van, ezért az állami és a magánbiztosítás jövedelmek szerinti elkülönítésének hatására a közfinanszírozású rendszerbe koncentrálnak a magas kockázatú csoportok.

A szolgáltatás igénybevételekor esedékes, a beteget terhelő térítés lehet ún. közvetlen kifizetés, lehet önrész-fizetés és lehet paraszolvencia.

*Közvetlen kifizetésekre* a közfinanszírozású rendszer által nem fedett szolgáltatások, vagy olyan ellátások fejében kerül sor, amelyekhez csak korlátozottan lehet hozzáférni. Általában a magánszektorban fordul elő, leginkább a fogorvosoknál és a gyógyszerárakban (recept nélkül kapható, ill. a listáról lekerült gyógyszerek vásárlásakor), továbbá a magánellátást nyújtó laboratóriumokban, orvosi rendelőkben és kórházakban.

A *költség-megosztás*, vagyis *a betegek által fizetett hozzájárulás, önrész* mellett állást foglalók azzal érvelnek, hogy ez a módszer visszaszorítja az egészségügyi szolgáltatások indokolatlan igénybevételét, ugyanakkor növeli a bevételt, amely az ellátás bővítésére fordítható. A költségmegosztás a hatékonyság növelésének és az egészségügyi kiadások visszaszorításának nem túl hatásos eszköze, mivel a szolgáltatók nagy mértékben befolyásolják mind az egészségügyi ellátás iránti igényt, mind a szolgáltatások igénybevételének intenzitását, s ezáltal alapvetően meghatározzák az egészségügyi költségeket. Így a költség-megosztás, amely a betegek által kezdeményezett igénybevételt csökkentheti, nem a leghatásosabb eszköz a költségek visszaszorítására. Adminisztratív kompenzációs mechanizmusok, ill. mentességek nélkül negatív hatást fejt ki a méltányosságra és a finanszírozásra is.

A *nem hivatalos juttatások, kifizetések, vagyis a paraszolvencia* sokféle formája létezik. E pénzbeli kifizetések, vagy ajándékok tükrözhetik a nemzeti kultúrát, eredhetnek abból, hogy hiányzik a törvényes magánszektor, az orvosok, nővérek javadalmazása nem kielégítő, hiány mutatkozik gyógyszerekben, eszközökben.

Európában a magánszektor szerepe a fogászati ellátásban és a gyógyszerellátás területén a legjelentősebb. A közszférával szembeni előnyei, különösen a gyógyszerforgalmazás terén viszonylag

tisztán láthatók és elfogadottak sok országban. A kilencvenes években a magánszektor szerepe növekedett a kórházi ellátás néhány fontos és költséges területén, az alapellátásban, a szociális ellátásban és az otthoni ápolás területén is.

Észak-Európában, a nemzeti egészségügyi szolgálattal rendelkező országokban (pl. a skandináv országokban és az Egyesült Királyságban) szinte az összes kórház köztulajdonban van, a kórházi ágyaknak kevesebb, mint 10%-a privát. A dél-európai, szintén nemzeti egészségügyi rendszert fenntartó országokban magasabb a magán kórházi ágyak százalékos aránya, Olaszországban, Portugáliában és Spanyolországban 20% és 30% között mozog, s ezeknek mintegy fele for-profit intézményben található. A közép- és kelet-európai országokban, továbbá a Szovjetunió utódállamaiban a kórházak túlnyomó része köztulajdonban van, többségük a helyi önkormányzatokhoz tartozik, kisebb hányaduk pedig a központi kormányzathoz.

A szolgáltatást vásárló és az ellátó különválása többféle változtatást is szükségessé tett a kórházak szervezésében a nemzeti egészségügyi szolgálatot működtető országok némelyikében, és a társadalombiztosítási rendszereket nemrégiben kialakító, volt szocialista országokban egyaránt. A legtöbb változtatás célja az önálló irányítás kialakítása, és az autonómia növelése volt, és az elmozdulás az utasítás-ellenőrzés alapján működő rendszertől (költségvetési egységek) a függetlenebb szervezeti formák felé. Többféle modell létezik, az autonóm, társasággá alakított intézményeket is ideértve. A változtatások alapvető célja végsősorban az, hogy az önkormányzat különféle formáival rendelkező kórházak olyan körülmények közé kerüljenek, hogy versenyezni tudjanak egymással és a magánszektor intézményeivel a vásárlókkal - pl. a biztosítókkal vagy az egészségügyi hatóságokkal - kötendő szerződésekért.

Azokban az országokban, ahol társadalombiztosítás működik, a háziorvosok általában szerződés alapján dolgozó szabadfoglalkozásúak, akiket tételes elszámolás alapján fizetnek, míg a nemzeti egészségügyi rendszereket fenntartó országokban lehetnek szabadfoglalkozásúak (Egyesült Királyság), vagy fizetéssel rendelkező közalkalmazottak (Finnország, Portugália). Az elmúlt évtizedekben a vállalkozói magatartás fokozatosan előtérbe került a közfinanszírozású alapellátás területén. A családorvosok egyre nagyobb autonómiához jutnak sok országban, miközben továbbra is a közszféra keretei között dolgoznak. A magán-alapellátásban szintén sok új vonás figyelhető meg, egyre többféle modellel találkozunk.

A volt szocialista országokban az alapellátásban dolgozó, korábban általában közalkalmazott orvosok közül egyre többen válnak szabadfoglalkozásúvá, szerződést kötnek az új egészségbiztosítókkal, és saját nővéreket alkalmaznak praxisukban.

### **A kormányzat gondnoki szerepe**

A politikusoknak a magánfinanszírozás és a magánellátás kérdéseire való viszonyulását a társadalmi értékek és az ideológiai hatások a jövőben is befolyásolják majd, feltétlenül figyelemmel kell azonban lenniük a már rendelkezésre álló ismeretekre, bizonyítékokra is. A privatizációval kapcsolatos eddigi tapasztalatok alapján egyértelmű, hogy az új modellek sikeréhez erős szabályozásra, vezetői és információs kapacitásra van szükség, ami azonban sok tagállamban még nem áll rendelkezésre. Ha az állam gondnoki szerepe gyenge, a privatizáció súlyos társadalmi problémákat hívhat életre, tekintet nélkül az egyes modellek eredményeire. A jó, etikus és hatékony felügyelethez erős szabályozási rendszer tartozik, amely korlátozza a magánpiaci aktivitást azokban az esetekben, amikor az veszélyeztetné az alapvető fontosságú egészségpolitikai célokat. Szabályozással kell az egyéni vállalkozói magatartást

visszaszorítani az alapvető társadalmi elvárások és célkitűzések pl. a közegészségügy, a biztonság, a hozzáférés, a társadalmi kohézió valamint az ellátás minőségének védelmében.

A szabályozási keretek kialakításához és sikeres működéséhez szükség van bizonyos előfeltételekre, pl. arra, hogy az ellátók tevékenységéről megfelelő információ álljon rendelkezésre, ill. hogy magatartásukat folyamatosan figyelemmel kísérik. Mind a magán-, mind a közszolgáltatóktól meg kell követelni a magas működési standardok teljesítését.

## **Kutatás bemutatása**

### **Kvalitatív és kvantitatív kutatás az egészségügyi szolgáltatást nyújtók körében**

Kutatás célja: Az egészségügyben dolgozó munkavállalók munkahelyi jól-létének témájában kérdőívezés és interjúzás az adott munkakör stressz tényezőiről.

Mintavétel helyszíne: Két város, nevezetesen Székesfehérvár és Budapest egy-egy közkórházában, valamint egy-egy magán fogorvosi rendelőjében, valamint egy Kispesti SZTK fogorvosi rendelőjében készült a mintavétel. A kutatásban résztvevők munkaköre: sebészorvos, gasztroenterológus, nyomási fekély koordinátor, gyógymasszőr, ápolónő, dietetikus, dentálhigiénias szakember, fogorvos asszisztens

Mintaanyag meghatározása: 5 db interjú, 24 db kérdőív

A kutatás kvalitatív módszere

A mélyinterjúk segítségével igyekeztünk az adott szektor stressztényezőit felmérni, strukturált interjúvázlat alapján. Interjút készítettünk egy sebészorvossal, egy nyomási fekély koordinátorral, egy gyógymasszőrrel, egy dentálhigiénias szakemberrel, valamint egy gasztroenterológussal. Az interjúk személyes interjúk voltak, amelyeket diktafonra is rögzítettünk.

A kérdések három témakörre csoportosultak, az első részben az egyén egészségügyi kockázatait térképeztük fel, majd a szakmai és a munkahelyi kockázatokra való kitéréssel került sor az adott szektor stressztényezőinek felderítésére.

Az egészségügyi kockázatok az egyén saját egészségének nyomon követéséről, az egészségügyi szolgáltatások igénybevételéről, a mentális terheltségről és a környezet fertőzésveszélyeiről érdeklődik. Majd a szakmai kockázatoknál a társadalmi megbecsültség, a képzési és önképzési kényszer, a kiszolgáltatottság és a jogi és irányítási környezet gyakori változásai kerültek górcső alá. A munkahelyi kockázatok kapcsán a túlmunkáról, a javadalmazásról, a siker és elismerés kivívásáról kérdeztünk. A stresszforrásokat részletesen körbejárva, érdeklődtünk a konfliktusok mikéntjéről, a határidők kérdéséről, a feladatkörök és hatáskörök bizonytalanságáról. Továbbá az online világ okozta folyamatos készenlétről, a kommunikációs hibák rejtelseiről, a hatalmi játszmákról. Különösen fontos kérdés volt a vezető rendelkezésére álló ösztönző és fegyelmező eszközök lehetősége és mibenléte, Rákérdeztünk a fiatalabb kollégák lojalitásának kérdéséről, valamint a kiegészítés, az elfáradás, belefásulás problémájáról az idősebb kollégák esetében. A külső és belső kapcsolattartás nehézségeit, a jogszabályi változások miatti belső működési rend módosulásait, a szokásjog kialakulását és bizonytalansági tényezőit is figyelembe vettük a munka stresszforrásainak kutatásánál. A munkahelyi jól-lét szempontjából érdemes kitérni a munkatársak szociális kompetenciájának szintjére is, hogy mennyire jellemző a kooperativitás, a konfliktustűrés, a kommunikativitás. Mennyire kitartóak,

lelkesek a kollégák, milyen feszültségek keletkeznek a közös munkából, esetlegesen milyen visszahatások érvényesülnek a dolgozók életviteléből fakadóan (gondoltunk itt például a magánéleti gondokra, alvászavarra, gyógyszeresedésre).

A következőkben ismertetem az interjúk alkalmával begyűjtött információkat és elemzem a szektor jellegzetes stresszforrásait.

Első interjúalanyom nyomási fekély koordinátor egy megyei kórházban, amely annyit takar, hogy az intézménybe behozott és az ott kialakult felfekvéseket kezeli, főképpen az idős, elesett állapotú betegek, akik mozgásukban korlátozottak. Ketten végzik ezt a munkát az egész intézményben, de csak ő végzi teljes állásban, kolléganője csak félállásban besegít neki. Hívás alapján járja az intézmény osztályait.

Úgy érzi, hogy fertőzésveszélynek ki van téve, de a higiénias szabályok betartásával elejét lehet venni ezeknek a fertőzéseknek, legalábbis a 98%-uknak. Számára rendelkezésre állnak azok a munkavédelmi eszközök, amelyek segítségével megelőzheti a fertőzések begyűjtését. Adatközlőm elmondása szerint a foglalkozás-egészségügyi ellátás náluk nagyon szigorúan zajlik évente egyszer, és aki ezen megbukik, az vagy könnyebb munkakörbe kerül, vagy pedig megszakad a munkaviszonya. Úgy találja, hogy munkáltatója elég rugalmas, ez nem szab gátat a saját egészségének karbantartásában, szűrővizsgálatokra munkaidőben is elengedik.

Hepatitis elleni védőoltást kötelezővé tették ebben a kórházban a dolgozók számára, így interjúalanyom is kapott, de influenza elleni védőoltás ügyében maga dönthetett, így azt nem vette igénybe.

A szakmai kockázatokra áttérve, nagy hiányosságot érez a társadalmi megbecsültség tekintetében, amely mind erkölcsileg, mind anyagilag elmarad a munkavégzés volumenétől és felelősségétől.

Kreditpont gyűjtés miatt 5 évente kötelező a működési kártya megújítása, így képzéseken kötelező részt venni. Továbbá van lehetőség szabadon választott továbbképzésekre is. Erre nagy figyelmet fordít a kórház, mert aki nem tudja meghosszabbítani a működési kártyáját, az felügyelet alá kerül. Ezt felülről, a minisztérium, az ÁNTSZ és a GYEMSZI (Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség és Szervezetfejlesztési Intézet) részéről is komoly ellenőrzés kíséri és megbüntetik az intézményt, ha ezen a területen hiányosságok mutatkoznak.

A munkakör legnagyobb stresszforrása, a különböző minőségben fellépő embereknek való megfelelés, vagyis az orvosoknak, kollégáknak, betegeknek, hozzátartozóknak. Emiatt a sokrétű és több szempontú megfelelés miatt, valamint a saját munka és felelősség védelme miatt, a munkakörnek is igen magas az adminisztrációs kényszere. Így a folyamatok részletes ledokumentálásával tudják megvédeni magukat egy esetleges támadás ellen. A betegek nagy része ismeri a betegjogokat, de a kötelességeit nem. A kommunikáció nagyon fontos a betegek és hozzátartozóik felé, ez a legfőbb stresszforrás a szakmában. Sokszor abból adódnak a konfliktusok, hogy az orvos – páciens kommunikáció hiányos vagy elégtelen és ezt a kisegítő személyzetnek kell kompenzálnia. Sokszor a felvilágosítás nem megfelelő. Kommunikációs tréninget érdemes lenne tartani, de a kórházban leginkább osztályszinten, azok között, akik a mindennapjaikat a betegek és a hozzátartozók között töltik, kevésbé a felső szintekre kellene ezt koncentrálni.

A minőségirányítási rendszerbe minden munkatárnak kötelező belépési kötelezettsége van a kórházban. Az itt dolgozók ennek a rendszernek a segítségével értesülnek napra készen a jogi és

irányítási környezetben történt változásokról. Továbbá dokumentálják a rendszer oktatási programjait is, hogy mindenki megkapta-e a megfelelő felvilágosítást.

A munkahelyi kockázatok között felmerült a túlmunka kérdése. Adatközlőm szerencsés abból a szempontból, hogy fix munkaidőben van foglalkoztatva, így túlmunka nem jellemzi a munkakörét. Ha ünnepnapok előtt mégis adódik, akkor a túlórákat nem anyagi honorálással, hanem lecsúsztatással tudja equalizálni. Ebben a főnöke nagyon rugalmas. Ám látja maga körül, hogy sokan nem ilyen szerencsések. Akik a betegágy mellett dolgoznak, ott folyamatos műszak van, se ünnepnap, se szabadnap, vagy legalábbis kiszámíthatatlan a beosztás. Ez sokszor a magánélet rovására megy. Sok ápolónő elvált, gyermekét egyedül neveli, vélhetően a túlhajszoltság, a kiszámíthatatlan munkarend miatt van, ami sok családi életet tönkre tesz.

Az új munkaerő képzése nagyon alacsony szintű, gyors talpaló képzésekről kerülnek ki a fiatalok, és csak annyi a motivációjuk, hogy elkerüljék a munkanélküliséget. Nincs előttük jó példa. Csak elvétve akad mentoráló és ők is műszakban dolgoznak, így nem jut idejük, energiájuk a fiatal munkaerő betanítására. Az idősebb kollégáknál tetten érhetőek a kiégés jelei, a munkába belefásultság, ami olykor-olykor egy-egy sikerélmény hatására átlendíti a dolgozót a nehézségeken, ezért a pályán marad, de összességében ez is inkább csak a 40-50 éves korosztályra jellemző, ők mozgatják az egészségügyet.

A traumahatások kifejezetten megviselik az embert, még a pályán eltöltött évtizedek után is, ha olyan beteg sorsa fordul rosszra, aki közel került az emberhez. Adatközlőm bevallja, hogy még így 50 évesen is előfordulnak sírások, ha egy-egy kedves beteget az ember elveszít. Ezeket az érzelmi sokkokat az ember legtöbbször kénytelen egyedül feldolgozni, vagy a kolléganőkkel megbeszélni, de a kórházban működik pszichológiai szolgálat is. Ám interjúalanyom állítása szerint ennyi rutinnal már maga is tudja kezelni a lelki megpróbáltatásokat. Sőt, véleménye szerint, ha nem így lenne, akkor a beteghez és a hozzátartozókhoz sem tudna szakszerűen viszonyulni, minipszichológusnak kell lenni. Általában azonnali reakciót vár el a munka az egyéntől, nincs olyan, hogy reggel meg tudja tervezni a munkát, napközben szembesül a váratlan helyzetekkel és a prioritásokat pillanatok alatt fel kell állítani.

Következő interjúalanyom ugyanebben a kórházban gyógytornász munkakörben dolgozik. A fertőzésveszély kérdésére ő is elmondta, hogy releváns probléma, kesztyűben dolgoznak, működik a fertőtlenítés, de a húsevő baktérium, a TBC, a kórházi hasmenés gyakori fertőzés a betegek között. A félelem mindennapos, a higiéniai szabályokat próbálják betartani, ehhez van rendszeres oktatás is. Szigorú előírások tiltják az óra, a gyűrű és a lakkozott köröm vagy műköröm használatát. Ezt elég sűrűn ellenőrzik is az osztályokon.

A társadalmi megbecsültség kérdéséről interjúalanyom legnagyobb problémának érzi, hogy a betegeknek csak nagyon kis hányada tudja elkülöníteni a nővért a gyógytornásztól. Mindkét dolgozón fehér köpeny van, így gyakran megesik, hogy neki adják az ágytálat, hogy vigye ki. De sajnos szembesült már olyannal is, hogy az orvos sem tudja, hogy mire írja ki a gyógytornát. Az olyan orvosok, akik partnernek tekintik a gyógytornászt és elismerik munkáját, azok rendszerint konzultálnak először vele, hogyan látja az esetet, mit érdemes, mit írjon ki. De ahol az orvos omnikompetensnek gondolja magát, vagy a hozzátartozók nagyon buzgók, ott gyakorta előfordul, hogy teljesen alkalmatlan beteget is kell tornáztatni (pl. haldoklót).

Adatközlőm korábban egy vidéki rehabilitációs központban dolgozott, ahol 3-4 hétig foglalkozhatott egy-egy beteggel és visszacsatolás volt a munkájára, hogy honnan hova jutottak. Itt olyan gyorsan

cserélődnek a betegek, hogy nincs sikerélmény. 1-2 nap alatt nem lehet sokat fejleszteni őket, nem lehet végigkísérni a fejlődésüket. Itt akut betegek vannak, nem sokkal a műtét után, nagyon változó, hogy mire képesek. Ha jó betegalanyra lel a dolgozó, azt megpróbálja „kihasználni” és neki többet adni, hogy önmaga számára is legyen egy pozitív visszajelzés, sikerélmény, rövid idő alatt.

Szigorú betegdokumentáció van, a dolgozó önmaga védelme miatt. Ez nagyságrendben négyoldalnyi adat, még akkor is, ha csak egy napot volt ott a beteg. Történt már perelés, amikor a dokumentáció szolgáltat bizonyítékul, hogy a beteg a kezelést megkapta. Napi szinten érzékelhető, hogy egyre jobban eltolódik a munka az adminisztráció fele.

Gyógytornász interjúalanyom szintén megfogalmazza, hogy szinte pszichológusként kell a betegekhez fordulni. Nem lehet csak elkezdni a munkát, először közel kell férkőzni hozzájuk, lelkiileg rájuk kell hangolódni, hogy elfogadóan álljanak a közös munkához. Ez egyszerre fizikai és szellemi munka is. De a lelki része az igazán megterhelő. Bár érezhető, hogy az idő múlásával a halálesetek is a munka mindennapos részévé válnak, vagyis már nem rázzák úgy meg az embert, mint az elején, már átsiklik felettük, önmaga lelki védelme miatt.

Itt kollégák között nincs formális esetmegbeszélés, inkább csak ad-hoc jellegű folyosói eszmecsere. Ez a rehabilitációs központban, vizit formájában, heti egyszer, hivatalos keretek között megvalósult és segítette a munkát, mert a dolgozó bizonytalanságait megoszthatta kollégáival. A felelősség minden esetben egyszemélyi, de a stresszt nagymértékben csökkenti egy esetmegbeszélés.

Összefoglalva a gyógytornász munkakör stressztényezőit három kulcsterületre lehet osztani. Egyrészt a beteganyag állapota és hozzáállása, az együttműködés hiánya. Hasonlóan problémás terület az orvosokkal való információcseré, ami sokszor akadozik, vagy különböző orvosok más-más diagnózist adnak, más terápiát javasolnak és a gyógytornász felelősségi körébe tartozik, hogy melyik állapotjelzés mentén építi fel a fejlesztési tervét. Legvégül pedig az eszközhiány, ami egyrészt a higiénias előírásoknak olykor gátat szab, például nincs elegendő kesztyű ahhoz, hogy minden beteg után le lehessen cserélni. Másrészt pedig a gyógytorna eszközkészlete is meglehetősen hiányos, ami hátráltatja a megfelelő fejlesztést.

Harmadik interjúalanyom egy vidéki kórházban sebész főorvos. Ő munkája legnagyobb nehézségét a szélsőséges egészségkultúrában látja. Vagyis a betegek vagy az utolsó pillanatban jelentkeznek a problémájukkal, amikor már sürgősségi esetként kell kezelni őket, vagy pedig teljesen irreleváns,

A fertőzésveszély a sebészeten mindennapos probléma, ugyanis testváladékkal (vér, vizelet, gennyes váladék) folyamatosan találkozunk a kezelés közben. Továbbá általában a beteg nem megfürödve, tisztálkodva, szépen felöltözve érkezik, hiszen a balesetre nem tud előre felkészülni. Így a kórokozók, baktériumok folyamatosan jelen vannak a napi munkában, a sterilitásra nagyon figyel.

Viszont a saját egészség védelme kapcsán, főorvos úr elmondta, hogy az orvos az nagyon rossz beteg, ő maga sem jár szűrésekre, védőoltást sem vesz igénybe. Saját magát vizsgálja, valamint, ha gondol egy laborvizsgálatot, megoldja informális keretek között.

Főorvos úr úgy ítéli meg, hogy régen, fiatalabb korában jóval nagyobb társadalmi megbecsülés, tisztelet övezte a munkáját, pozícióját, mint manapság. Mostanában inkább, csak, mint szolgáltatást nyújtó emberre tekintenek és nagyon magasak az elvárások a betegek részéről. Azonnal feljelentenek, panaszt tesznek, ha valami nem az ő elképzeléseik szerint történik. Interjúalanyom úgy ítéli meg, hogy a törvényi háttér sem védi eléggé az orvosokat. A panaszokat általában a kórház kezeli, vagyis nem az orvoshoz futnak be a feljelentések. A kórház írásban megkéri az orvost, hogy az adott szituációra

vonatkozva írja le álláspontját, véleményét, majd a jogi osztály ezt hivatalos formába öntve eljuttatja a panasztevőhöz és kezeli a problémát.

A továbbképzés kötelező, öt évente meg kell újítani a működési engedélyt, ehhez 250 kreditpont gyűjtése kell. Vannak kötelező és szabadon választható elemek. A legnehezebb a gyógyszerekkel kapcsolatosan naprakésznek lenni, mert a konferenciákon nem hangzanak el a pontos gyógyszernevek, azok a gyógyszerészeti konferenciák témája, nekik csak az általános orvosi elveket határozzák meg. A gyógyszergyár konkurencia akkora és a gyógyszermaffia tevékenysége olyan aktív, hogy szinte már követhetetlen az új termékek neve, összetétele, hatásmechanizmusa.

A kiegészítés kérdése kapcsán főorvos úr véleménye, hogy a magyar egészségügy állapotáról, amit bemutat a média, az csak egy megszürt kép, annál sokkal rosszabb a helyzet, és ezt csak az látja át, aki a mindennapjait ebben tölti.

Az egészségügy az team-munka, egymásra vannak utalva, ugyanúgy szükség van a sebész orvos mellett a műtőre, a beteghordóra, az asszisztensre, az altatóorvosra. A konzílium is a kollégákkal való közös megbeszélés, így az alapfelállás is az, hogy jó legyen a kapcsolat, csak így lehet hatékonyan végezni a munkát és közös döntést hozni.

Ösztönző eszközök nincsenek, se pénzbeli, se utalványos formában. Sajnos megesik, hogy azt sem kapják meg, ami jár, például a kötelező ügyeleti díjért pereskedni kellett a kórházzal. Erkölcsi elismerés egy évben egyszer van, de ilyenkor is a vezetők egymást tüntetgetik ki.

A fegyelmezés is érdekes kérdés, mert ha valaki hibázik és kirúgják, ki van helyette. Hiszen nem lehet az utcáról behívni egy nővért. Alapvetés az, hogy hibázni lehet, de fel kell ismerni és korrigálni kell.

Következő interjúalanyom egy gasztroenterológus orvosnő, akivel ügyeleti ideje alatt sikerült interjút készítenem egy fővárosi kórházban. Többször megszakították bejövő hívások és kopogó kollégák a beszélgetésünket, de doktornő nagyon lelkesen és segítőkészen viszonyult a kutatáshoz. A legnagyobb problémának azt látja, hogy egyes mechanizmusok nem állnak rendelkezésre rutinszerűen. Sokszor olyanért kell a köröket futni, ami nem is szakmába vágó, például, hogy megtörténjen egy vérvétel, hogy a vér eljusson a helyére, hogy próbáljon az ember egy vizsgálatot megszervezni.

Formálisan három helyen dolgozik, a fekvőbeteg osztályon, az ambulancián és az endoszkópián, valamint ehhez hozzájön, ha ügyeletes az ember, a sürgősségi osztály. Így pedig olyan mintha három – négy munkahelyen próbálna az ember párhuzamosan mozogni. Igyekszik előre betervezni a napokat, de mindig vannak váratlan, akut események.

Általában 6-8 hetes előjegyzése van egy átlagos gasztroenterológusnak, tehát nagyon be vannak táblázva, a helyettesíthetőség kérdése ebből kifolyólag nehézkes, ha valaki szabadságon van, a többi orvosra lesznek szétosztva a betegek, ami így már emberfeletti teljesítményeket követel a kollégáktól.

A saját egészség háttérbe szorul a feszített munkatempó miatt. A foglalkozás-egészségügyiszkérés teljesen formális, szinte maguknak értékelik ki az osztályon a laboreredményeket, vagy például bediktálják, hogy milyen szűréseken voltak, de igazolni nem kell azokat.

A védőoltások közül adatközlőm az influenza elleni védőoltást és az A-típusú májgyulladás elleni oltást adatta be magának, de ezek opcionálisak voltak, nem kötelezőek a kórházban.

Az egészséges táplálkozásra nagyon kevés idő jut, leginkább hektikusan történik az étkezés. Az osztálynak van egy futócsapata, hogy egymást ösztönözzék a mozgásra, de ez is szétesőben van az időhiány miatt.



A társadalmi megbecsültség globálisan ugyan érződik, de mikro szinten a betegek sokat tájékozódnak az interneten, így kevésbé hajtanak fejet az orvosi vélemény előtt. Rengeteg információ elérhető online, sajnos sokszor nem hiteles vagy nem egyezik azzal a paradigmával, amit a kórház képvisel. Ugyanakkor jó tendencia, ha a betegek is tájékozódnak és partneri kapcsolat alakul ki az orvos és a beteg között, nem pedig egy patriarchális viszony.

Képzési kényszer nyomása érezhető a szakmán, hiszen a szakvizsgákat úgy lehet megtartani, ha 5 évente megfelelő számú kreditet összegyűjt az ember és a kötelező továbbképzéseken részt vesz. Az önképzés teljesen az egyén igényességén múlik, különböző példákat lehet találni a kollégák között, van, aki az egyetemen megszerzett ismereteiből dolgozik szinte a nyugdíjig, ugyanakkor van, aki rendkívül inspiráló módon folyamatosan frissíti a tudását, képi magát, kutatja a szakma új területeit.

A kiszolgáltatottság nagyon érezhető a mindennapokban. A feljelentések vagy az ezzel való fenyegetések mindennaposak. A média gyakran nagyon eltorzítja a valós helyzeteket. Direkt vannak műhibára szakosodott ügyvédek, akik maguk keresik a betegeket, hogy mibe lehetne belekapaszkodni és perelni. Emiatt a túladminisztrálás miatt, gyakran a gyógyítás rovására megy a papírmunka és az számít, ami a dokumentációkban pecséttel ellátva szerepel, nem pedig az elvégzett vizsgálat. Adatközlőm az anyagi ösztönzők hiánya mellett még a szakmai ranglétrán való nehézkes előrejutást is megemlíti. Valamint azt, hogy hiába van meg a szakvizsga, utána is ugyanolyan munkafeltételek és munkamennyiség jellemzi a mindennapokat.

Dentálhigiénias szakemberrel folytatott beszélgetés bebizonyította, hogy az egészségügyön belül is van privilegizált csoport. A fogorvos-asszisztens adatközlőm kifejezetten elégedett munkájával és munkakörülményeivel. Egy kistérségi SZTK-ban dolgozik, nagyjából heti 20-22 órát, viszont fizetése megközelíti a teljes munkaidőben dolgozó átlag magyar fizetéseket. A munkájához használatos eszközök rendelkezésre állnak,

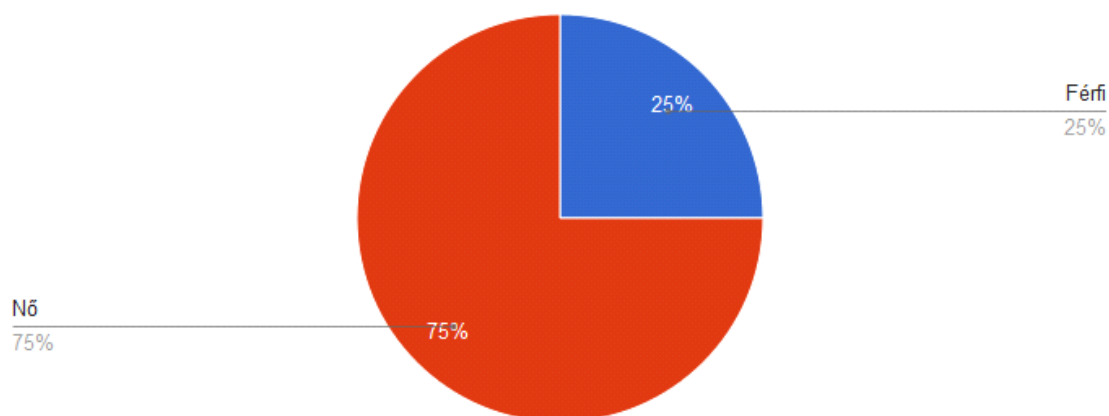
### **A kérdőívek kiértékelése**

A 24 db kérdőívet online lekérdezéssel gyűjtöttük be. Sajnos többen visszautasították a kérdőív kitöltését, mondván, hogy félnek a következményektől. Ezekben az esetekben a megbízólevél sem bizonyult elég megnyugtatónak, amelyben a kutatást végző intézmény és a kutatók is vállalják az adatközlők anonimitását.

Az adatközlők átlagban kb. 50 percet utaznak otthonuk és a munkahelyük között.

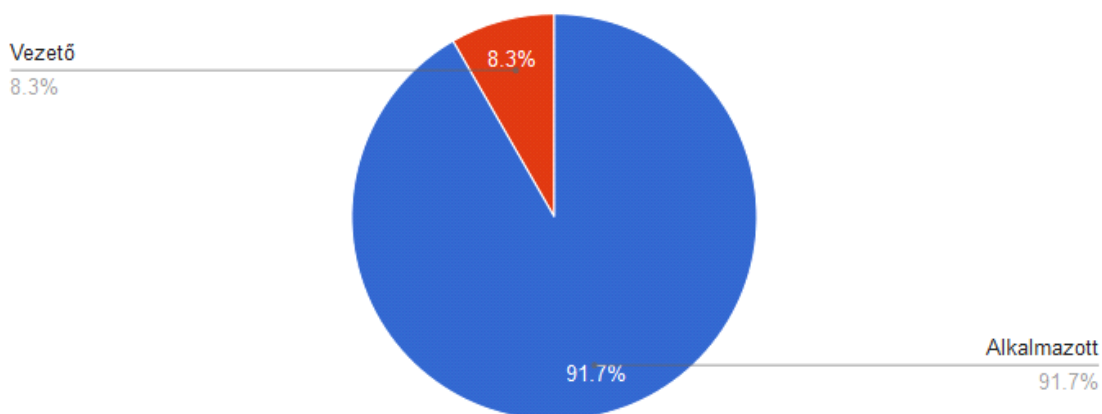
A kérdőívet kitöltők 75%-a nő, 25%-a férfi. Míg a beosztásukat figyelembe véve, a megkérdezettek 91,7%-a alkalmazott, míg vezető csak 8,3%-ban képviseltette magát a kutatásban.

**Válaszadó neme:**



1. ábra

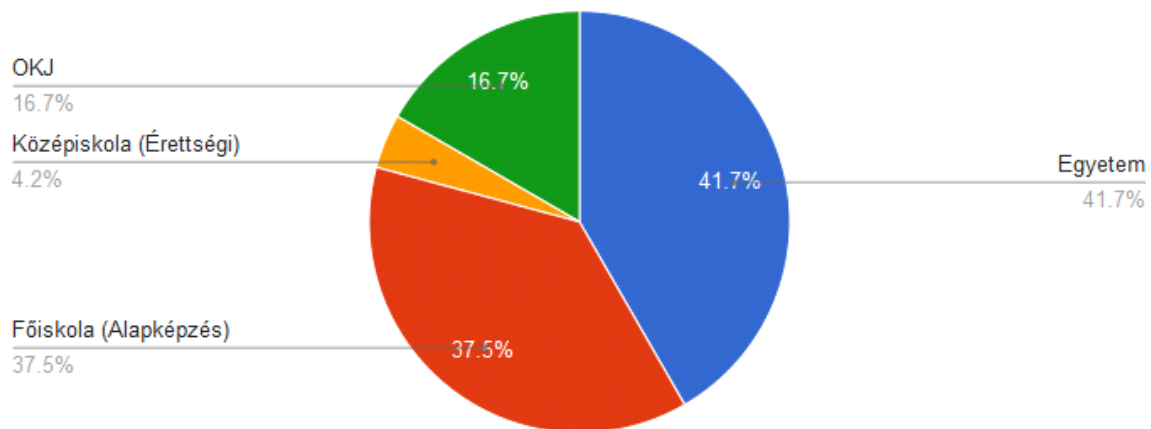
**Válaszadó beosztása:**



2. ábra

A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségét elemezve csak érettségivel 4,2%-uk, OKJ-s papírral 16,7%-uk rendelkezik. Felsőfokú tanulmányokat a kutatásban részt vevők 79,2%-a folytatott. Ebből 37,5%-nak főiskolai diplomája van, míg 41,7%-uknak egyetemi oklevele.

#### Válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége:

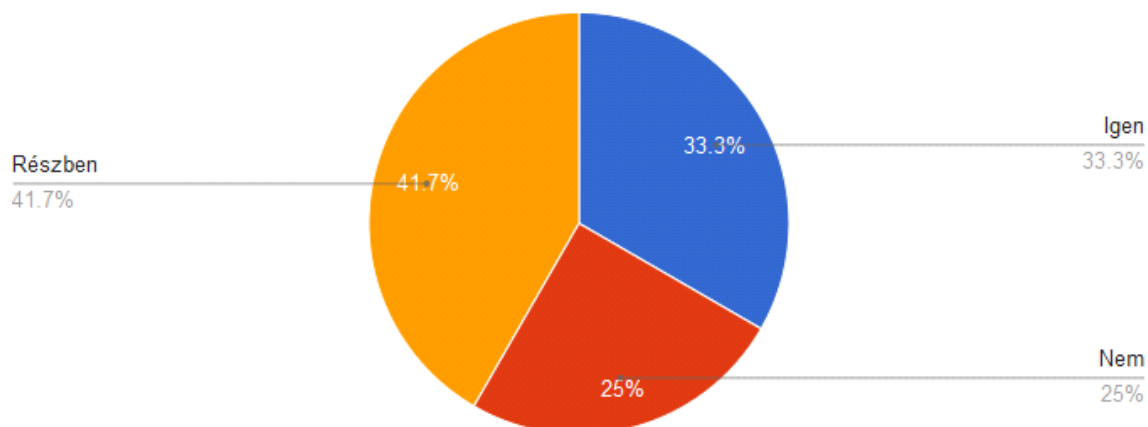


3. ábra

A dolgozók egészségi állapotának támogatására a válaszadók munkahelyeinek 75%-a fordít gondot. Viszont így is nagy aránynak mondható, hogy az egészségügyi szektorban működő és a vizsgálatban részt vett intézmények  $\frac{1}{4}$ -e egyáltalán nem támogatja a dolgozók egészségi állapotának feltárását, karban tartását.

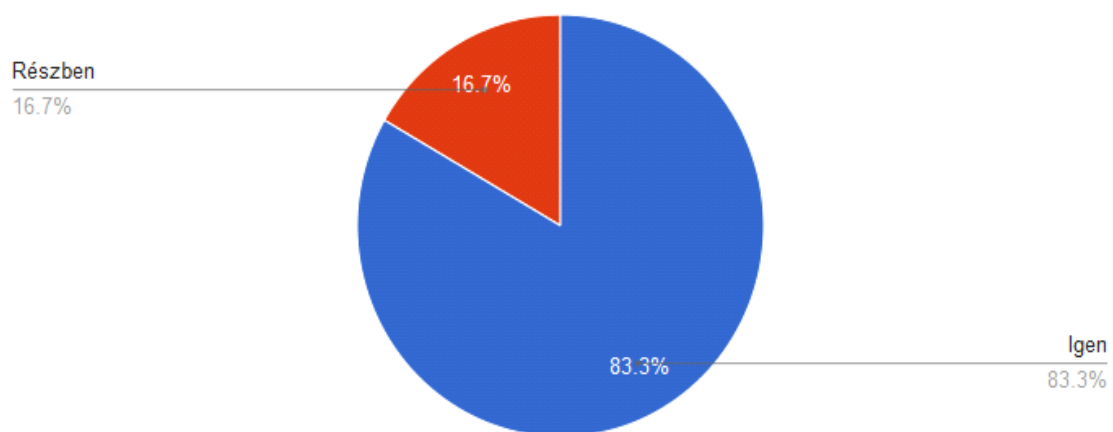
Ugyanakkor a munkáltatók eredményeit összevetve az egyének egészséghez való hozzáállásával, érdekes eredményt kapunk. Az egészségügyben dolgozó adatközlők 83,3%-ban tesznek az egészségükért, és 16,7%-uk is a részben válaszlehetőséget adta meg. Vagyis a megkérdezettek 100%-a szerint fontos a téma és tesz is valamit egészségi állapotának javulásáért vagy megtartásáért, mivel nemleges válasz nem érkezett. Ugyan a munkahelyeken az esetek nagy részében nem támogatják a rendszeres testmozgást és az egészséges táplálkozást sem - a következő ábrák szemléltetik az eredményeket – a válaszadók mégis igyekeznek saját erőforrásaikat nem kímélve, áldozni egészségükre.

**Egészségi állapotának ismerete [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



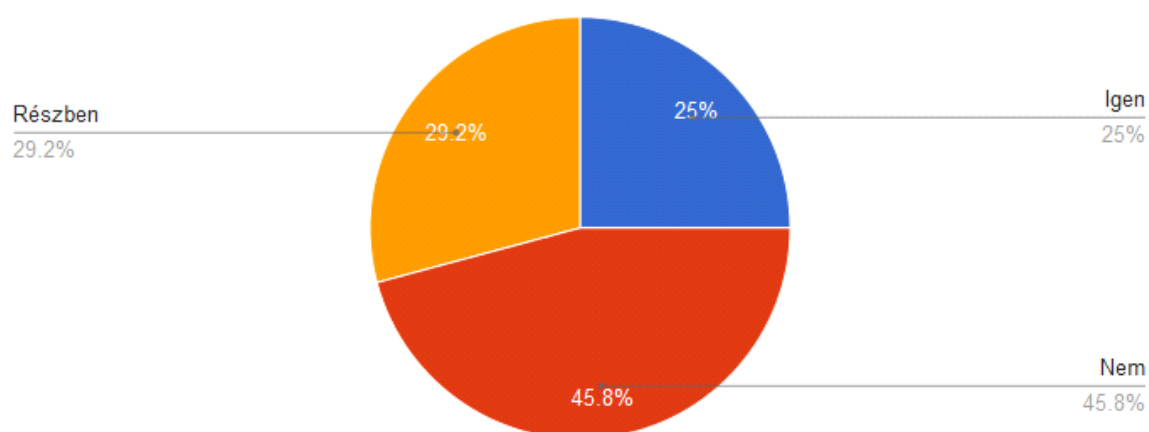
4. ábra

**Egészségi állapotának ismerete [Tesz is valamit egészségéért az adott területen]**



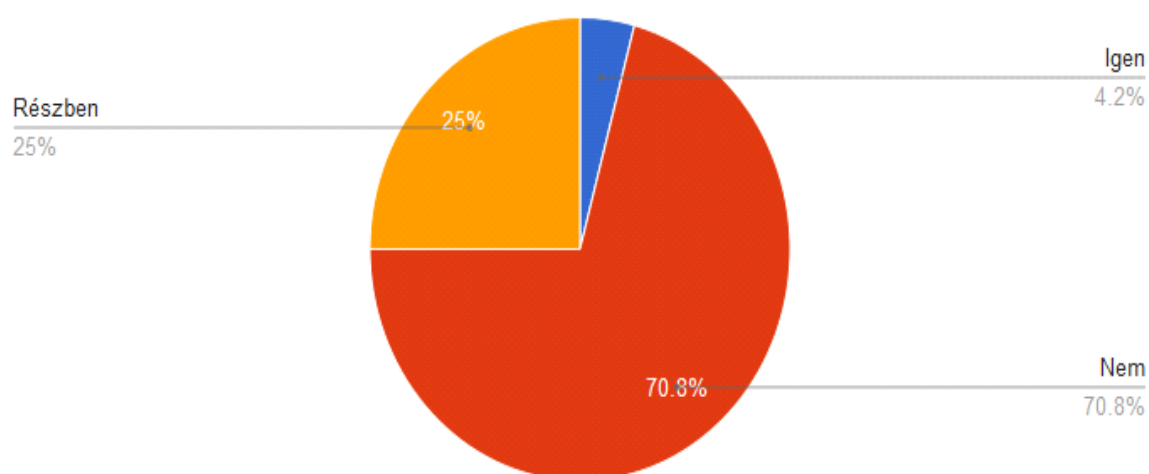
5. ábra

**Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés [Munkahelyén figyelnek a témára]**



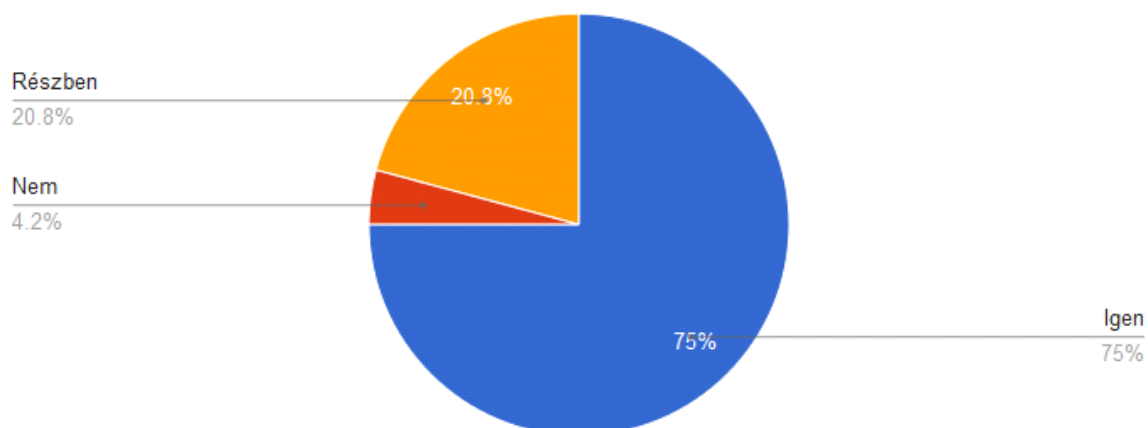
6. ábra

**Egészséges táplálkozás [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



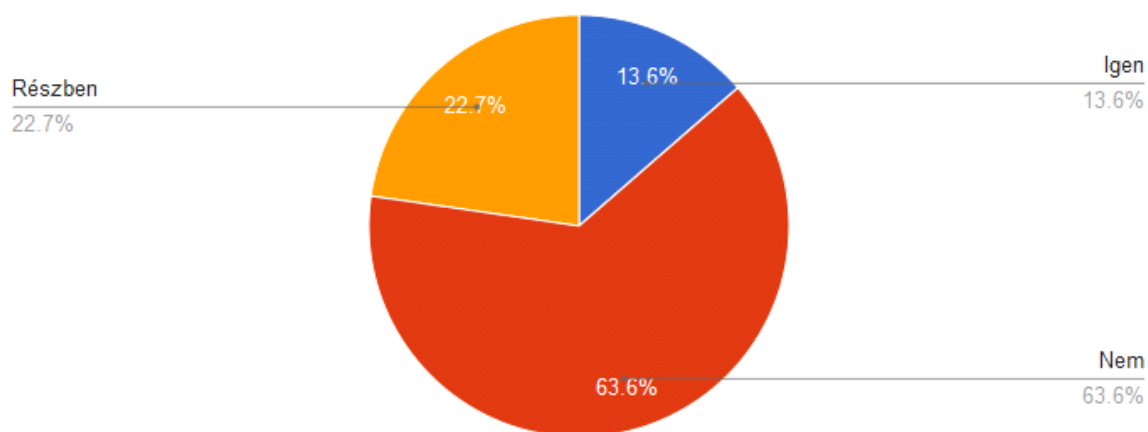
7. ábra

**Egészséges táplálkozás [Tesz is valamit egészségéért az adott területen]**



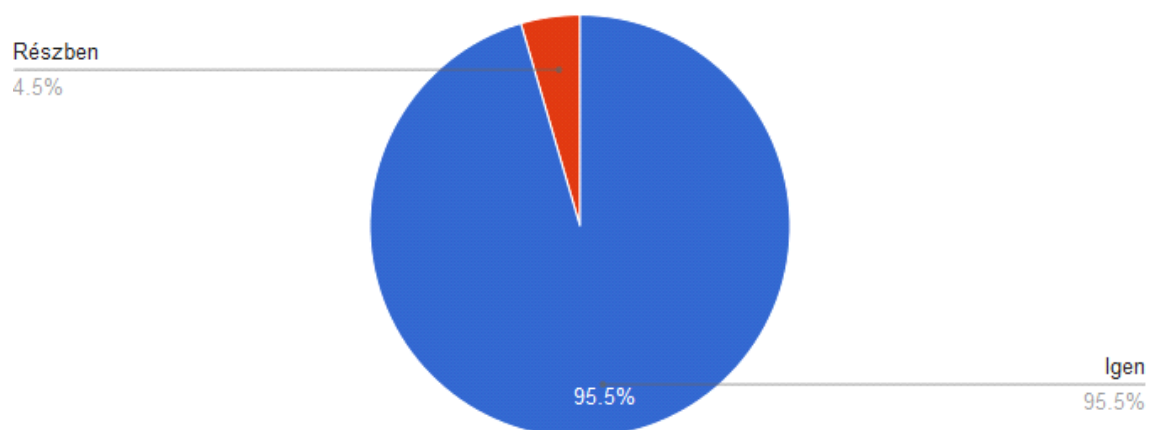
8. ábra

**Szervezett sport, mozgás [Munkahelyén figyelnek a témára]**



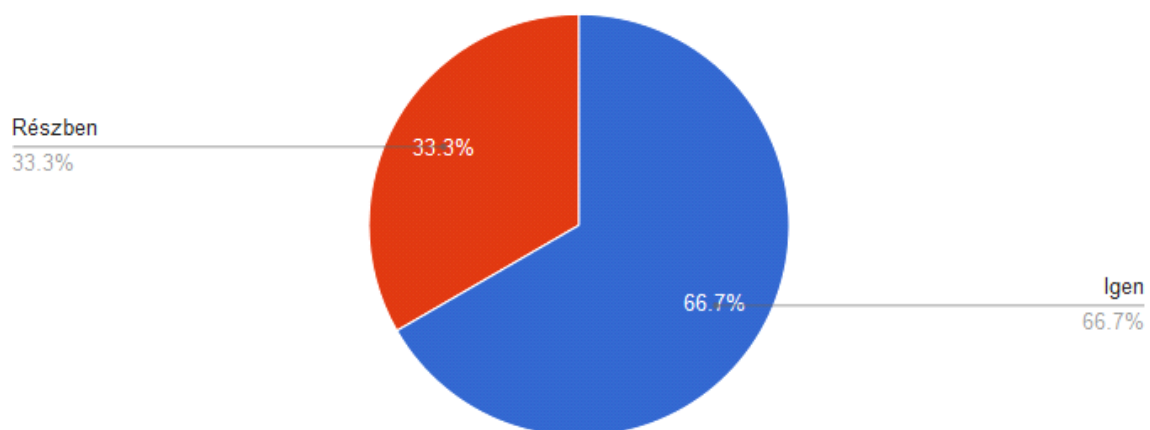
9. ábra

**Szervezett sport, mozgás [Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit]**



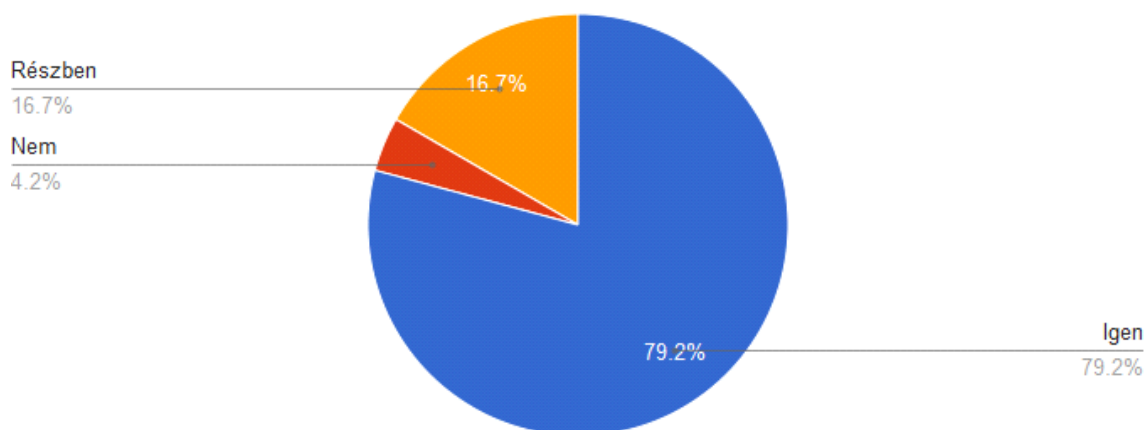
10. ábra

**Munkabiztonság szerepe [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



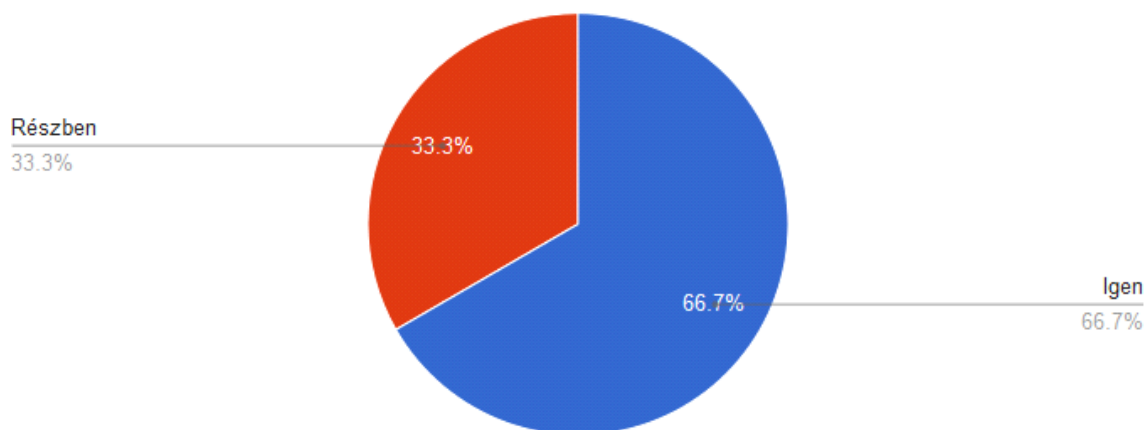
11. ábra

**Munkabiztonság szerepe [Tesz is valamit egészségéért az adott területen]**



12.ábra

**Munkaegészségügy szerepe [Munkahelyén figyelnek a témára]**

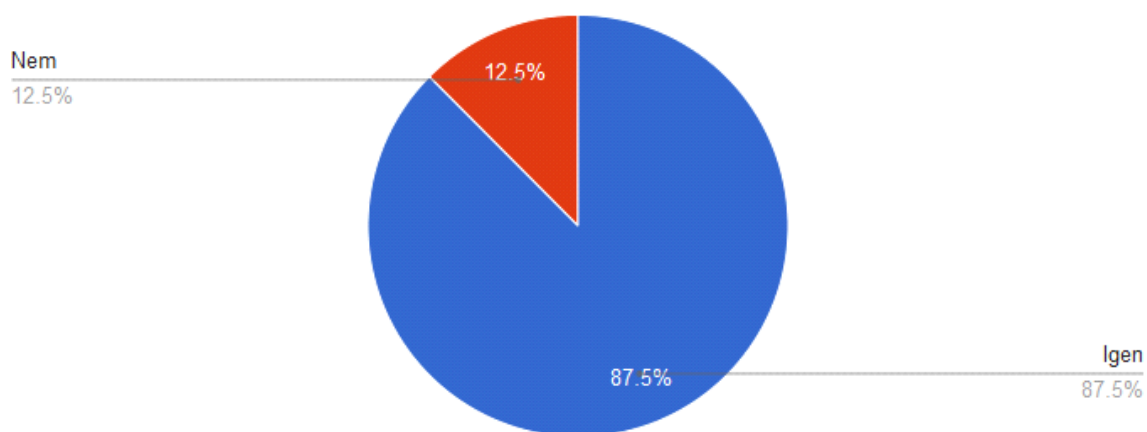


13.ábra

A munkabiztonság és a munkaegészségügy tekintetében az adatközlők elégedettek munkahelyükkel. Mindenhol részben, vagy egészen központi elem, bár az egészségügyi szektor dolgozók körében ezek a munkavédelmi óvintézkedések alapszükségletnek tekinthetők.

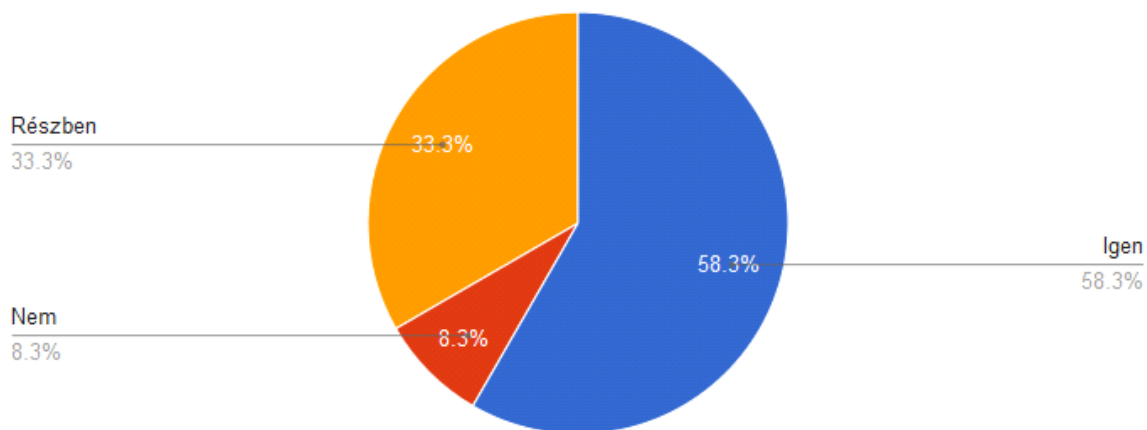


**Munkaegészségügy szerepe [Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit]**



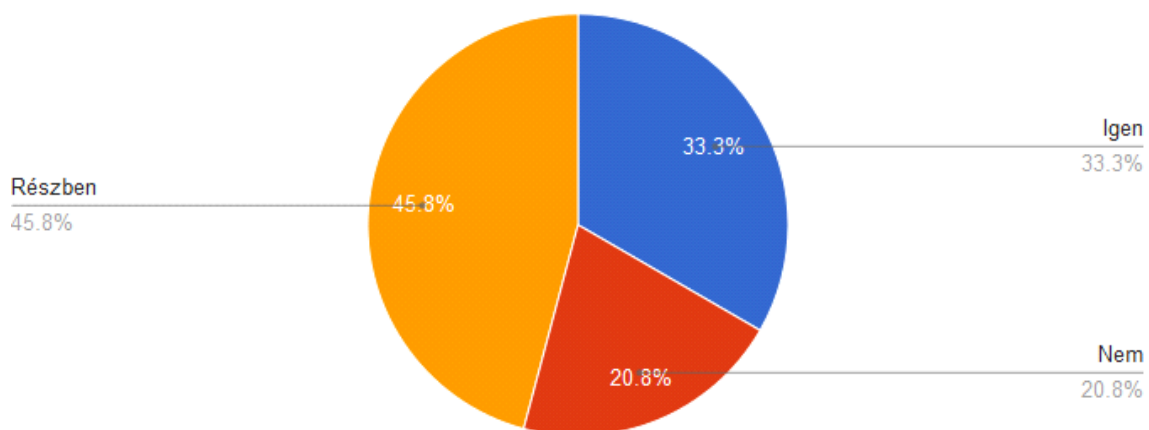
14.ábra

**Aktív gondolkodás munkája során [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



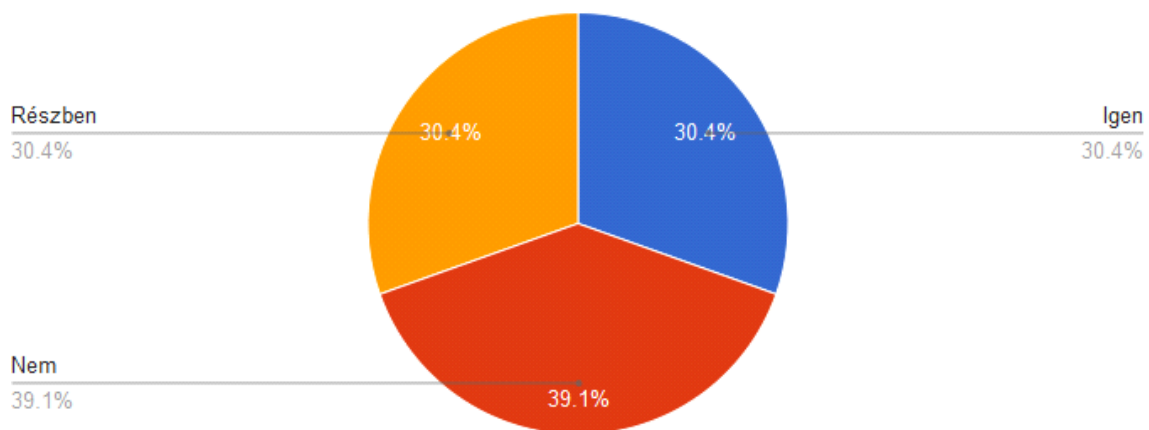
15.ábra

**Érdekes és képességeit igénylő munka szerepe [Munkahelyén figyelnek a témára]**



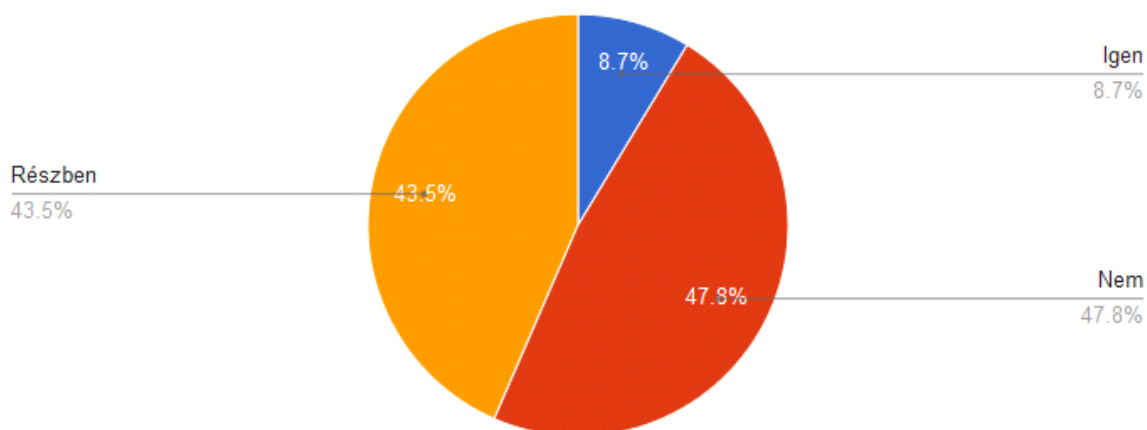
16.ábra

**Új dolgok kipróbálásának jelentősége [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



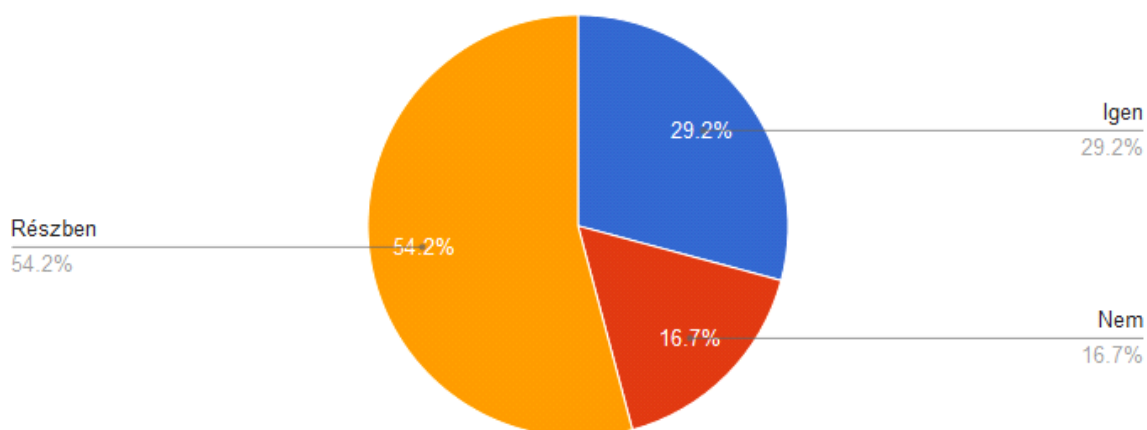
17.ábra

**Előrelépési lehetőség jelentősége [Munkahelyén figyelnek a témára]**



18.ábra

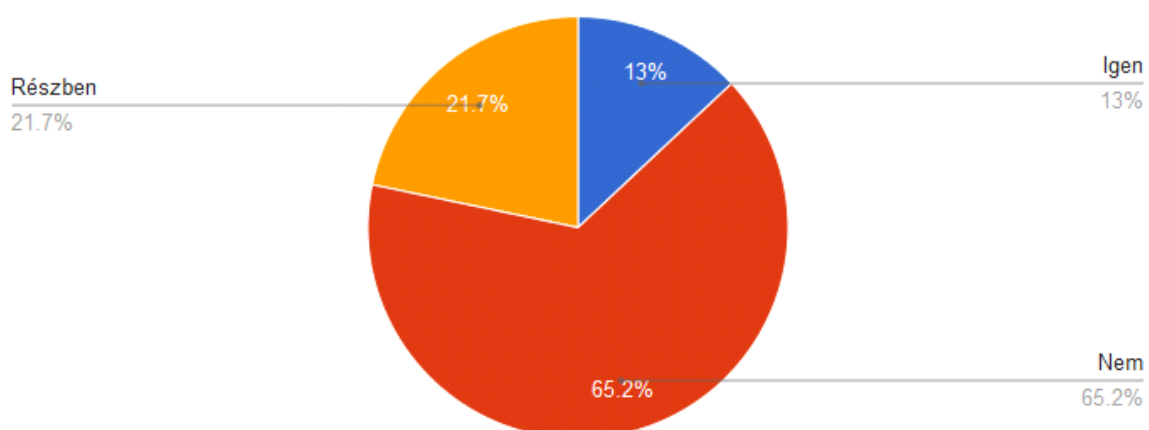
**Önbizalom és önbecsülés szerepe [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



19.ábra

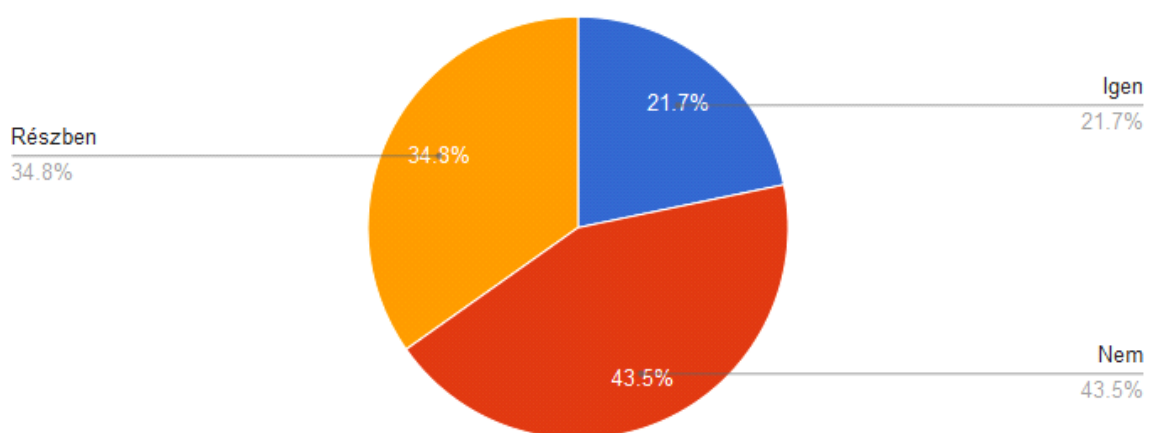
Örömmel tapasztalható, hogy a kérdésre válaszoló munkavállalók úgy érzik, munkáltatójuk valamelyest foglalkozik önbizalmuk, önértékelésük, önbecsülésük állapotával, ugyanis az egészségügyi szektor, mint humán szolgáltatási szektorban kifejezetten fontos, hogy a dolgozók mentálhigiéniai állapota megfelelő legyen, ezáltal tudnak a kezeltekhez is türelmesen és megértően viszonyulni.

**Életcél kialakításának támogatása [Munkahelyén figyelnek a témára]**



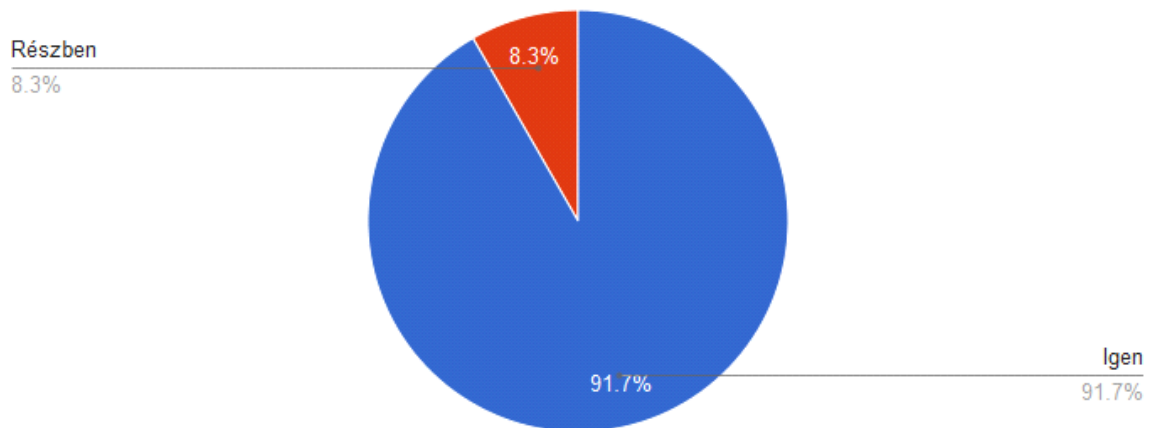
20.ábra

**Személyiségének érvényesülése a munkában [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



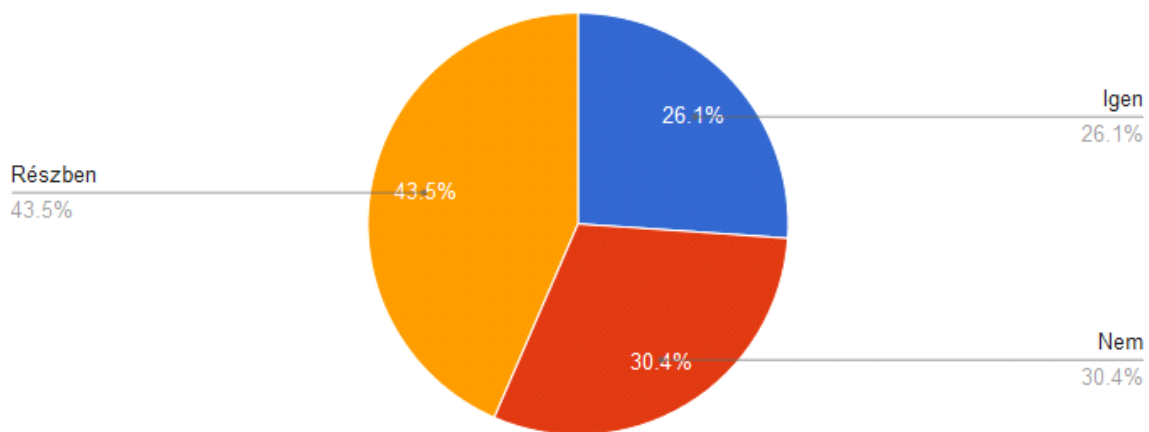
21.ábra

**Önállóság a munkában, saját munka ellenőrzése [Munkahelyén figyelnek a témára]**



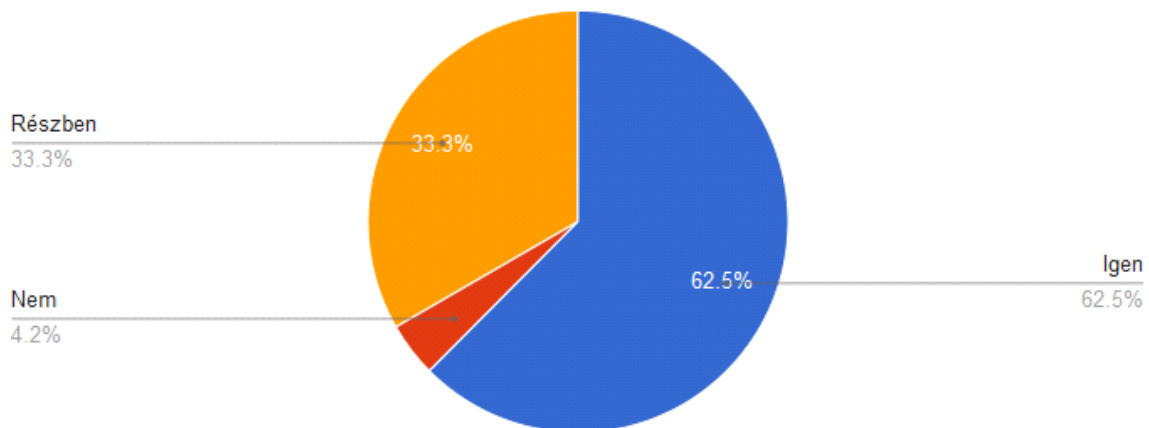
22.ábra

**Érzelmi kiegyensúlyozottság szerepe [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



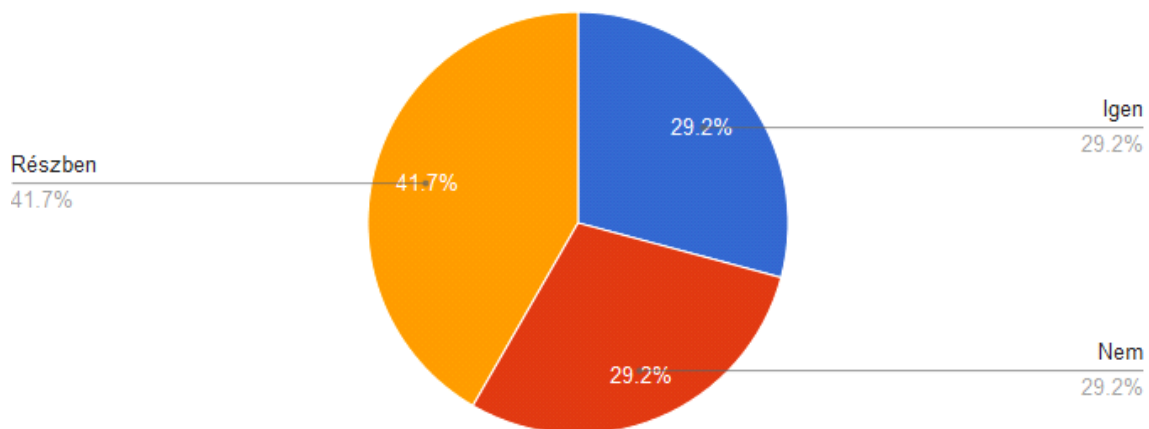
23.ábra

**Érzelmi kiegyensúlyozottság szerepe [Tesz is valamit egészségéért az adott területen]**



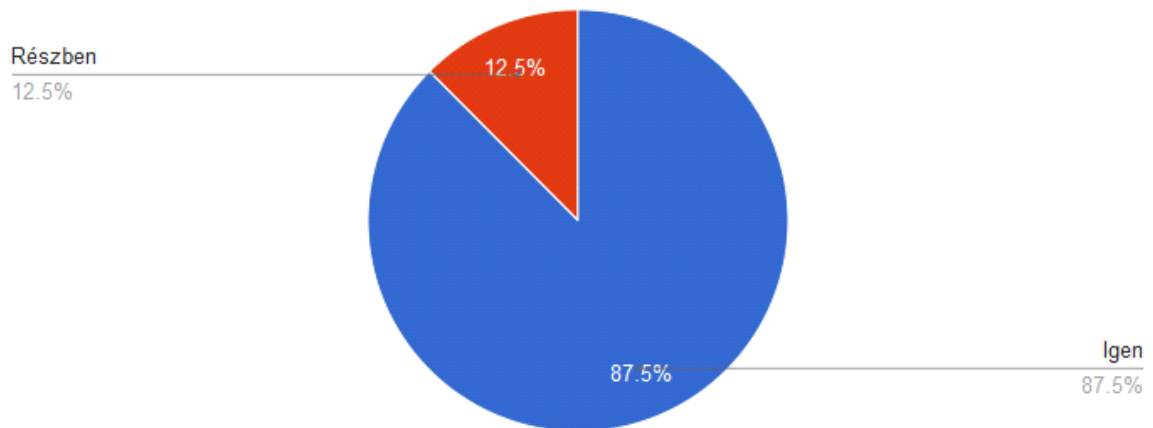
24.ábra

**Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése [Munkahelyén figyelnek a témára]**



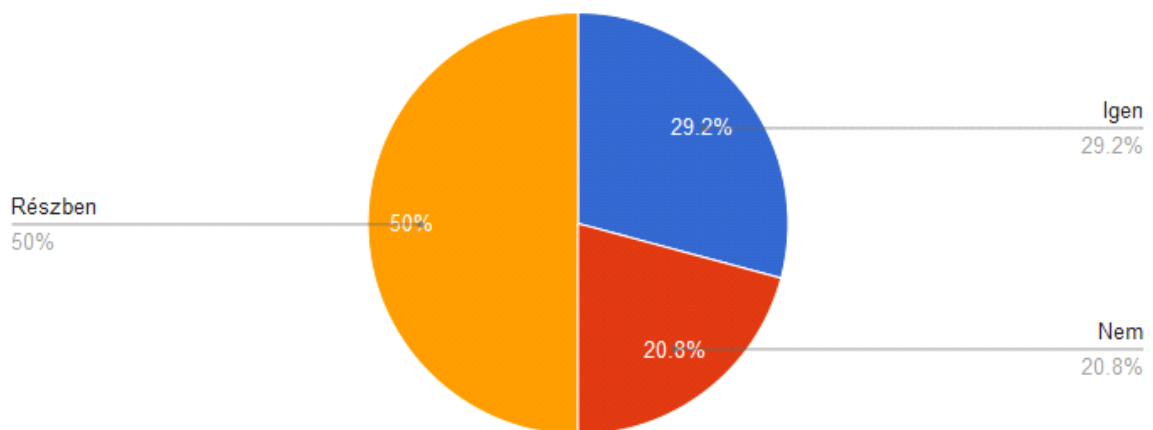
25.ábra

**Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése [Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit]**



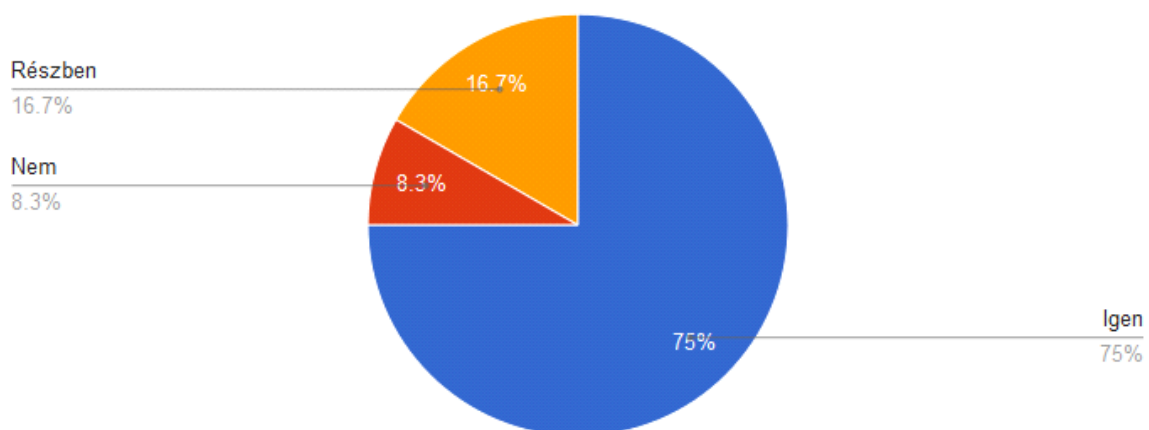
26.ábra

**Személyek közötti konfliktusok kezelése [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



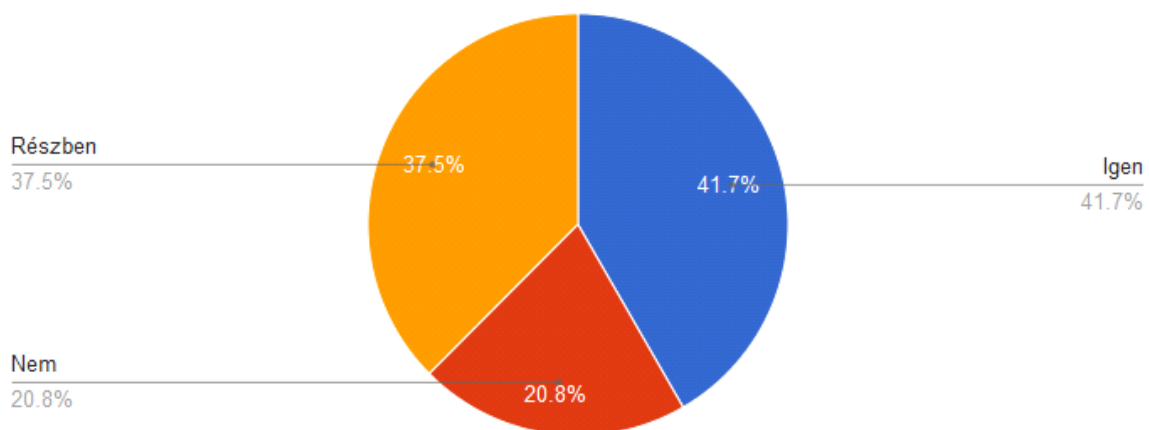
27.ábra

**Személyek közötti konfliktusok kezelése [Tesz is valamit egészségéért az adott területen]**



28.ábra

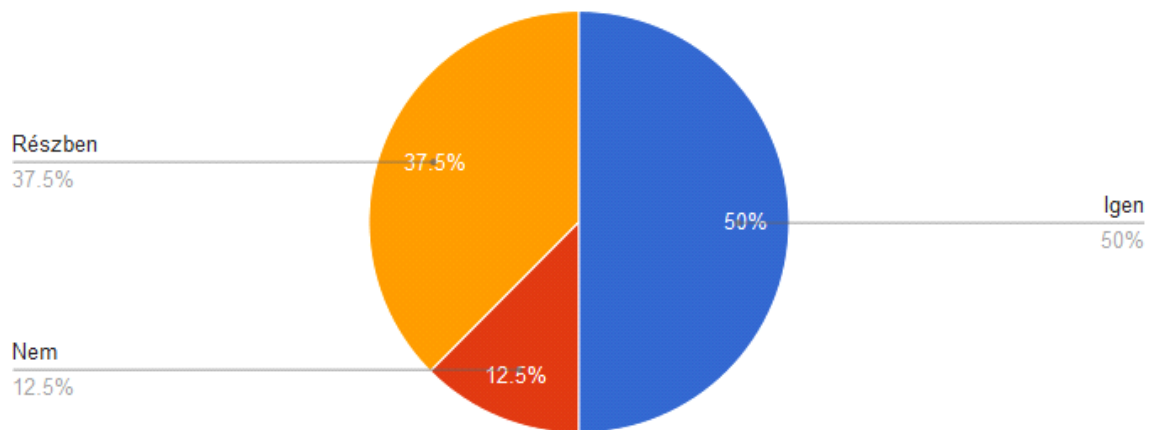
**Támogató munkahelyi kapcsolatok megléte [Munkahelyén figyelnek a témára]**



29.ábra

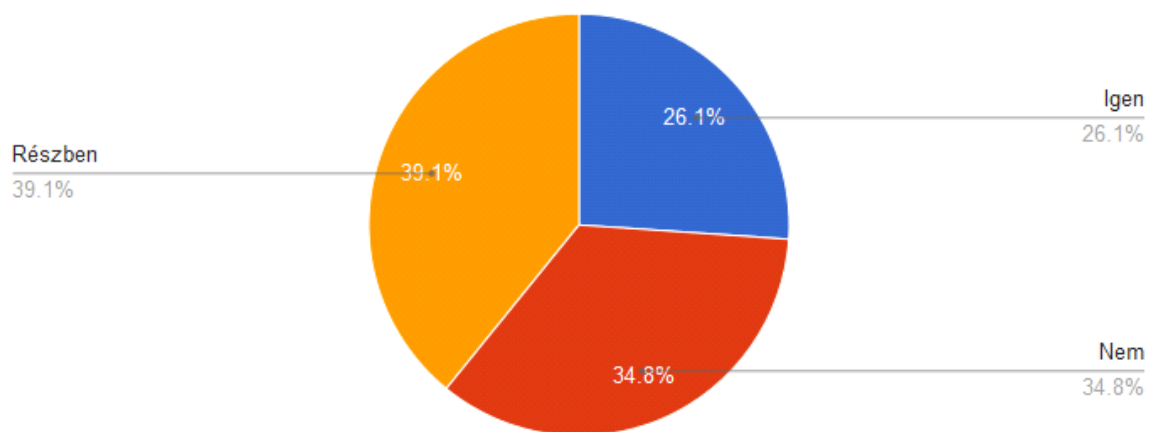


**Bizalom és együttműködés a munkahelyen [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



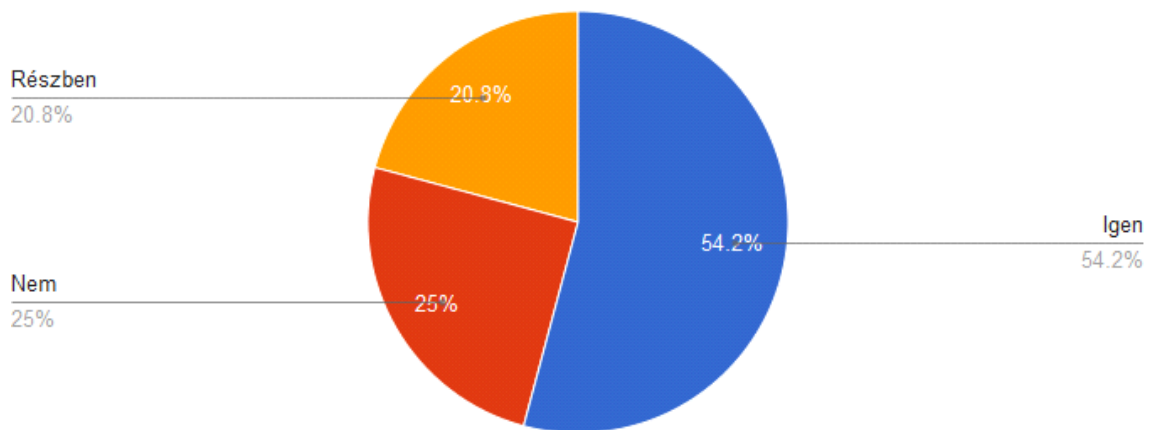
30.ábra

**A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége [Munkahelyén figyelnek a témára]**



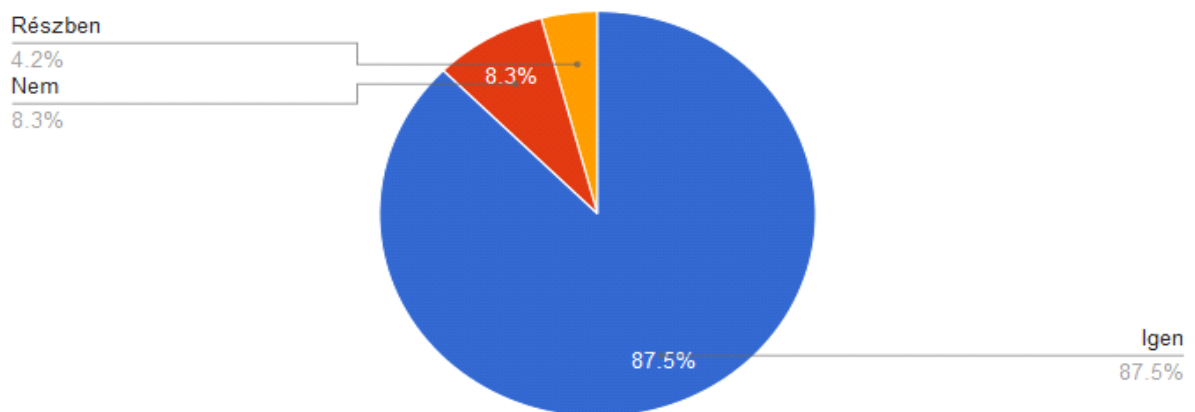
31.ábra

**Hozzájárulás a cég sikeréhez [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



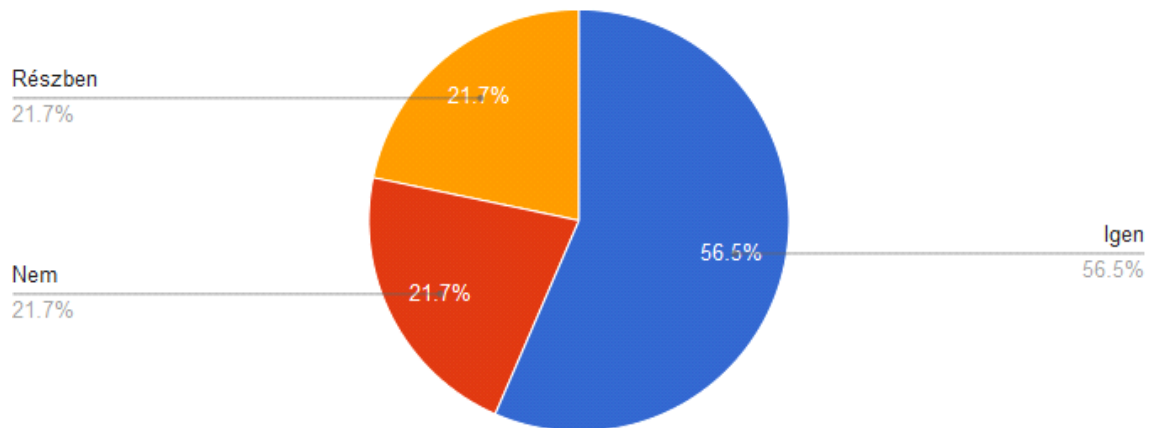
32.ábra

**A cég, ahol dolgozik, társadalmilag hasznos [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



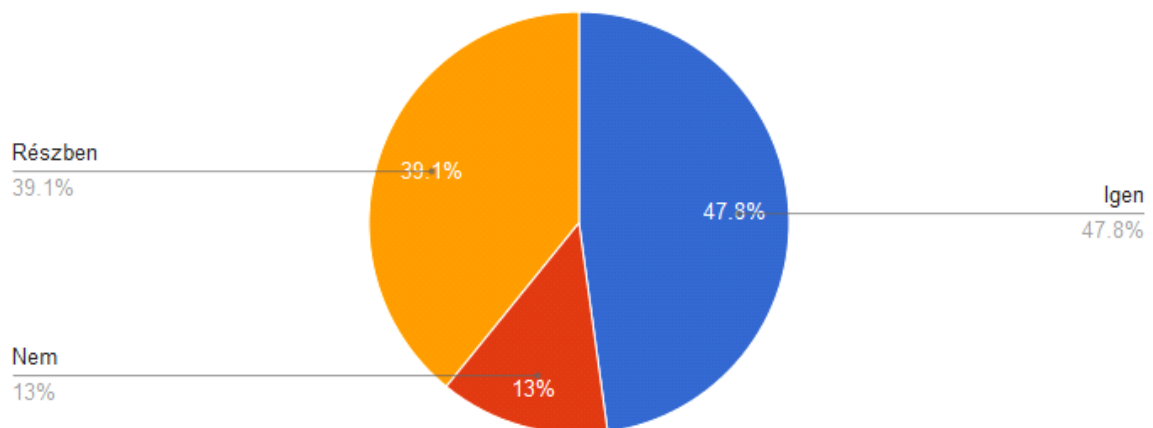
33.ábra

**A vezetők iránti bizalom erősítésének szerepe [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



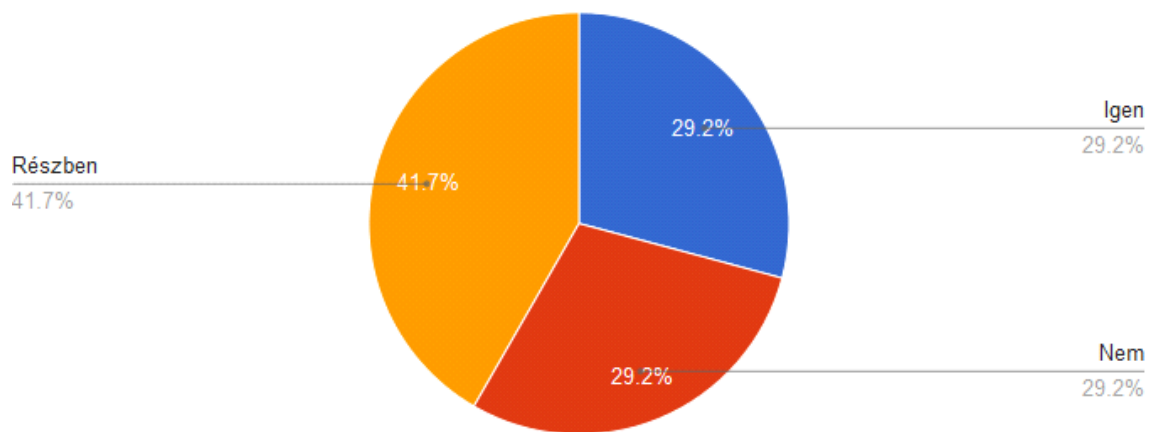
34.ábra

**Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje [Munkahelyén figyelnek a témára]**



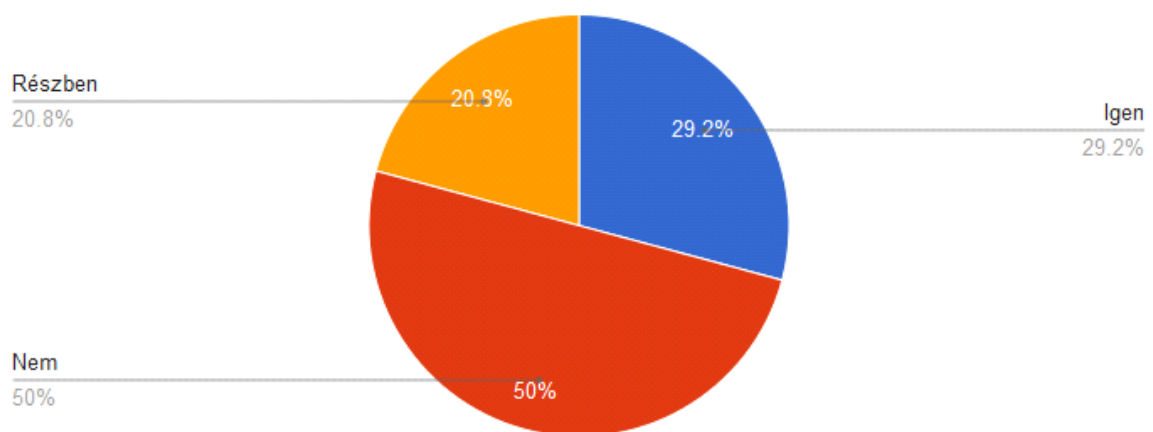
35.ábra

**A feladatok elosztása kiegyensúlyozott [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



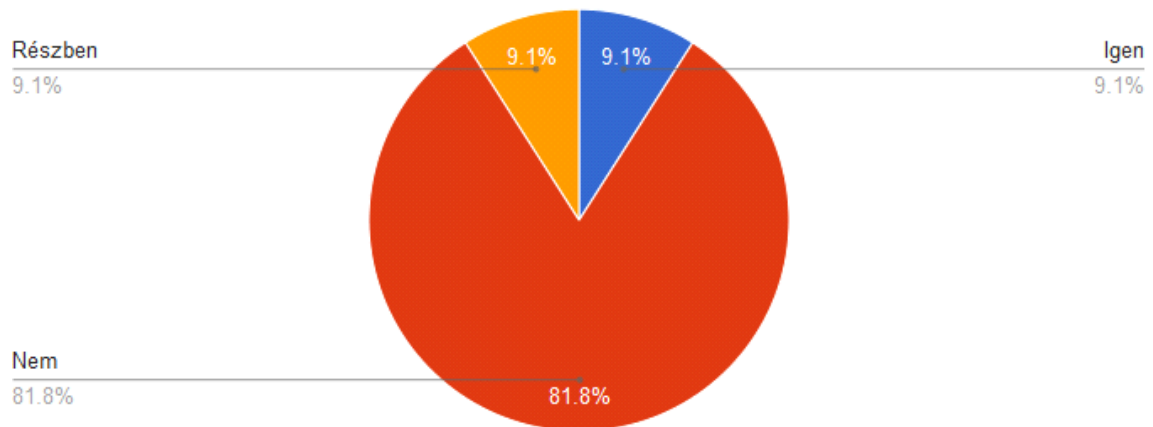
36.ábra

**A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása [Munkahelyén figyelnek a témára]**



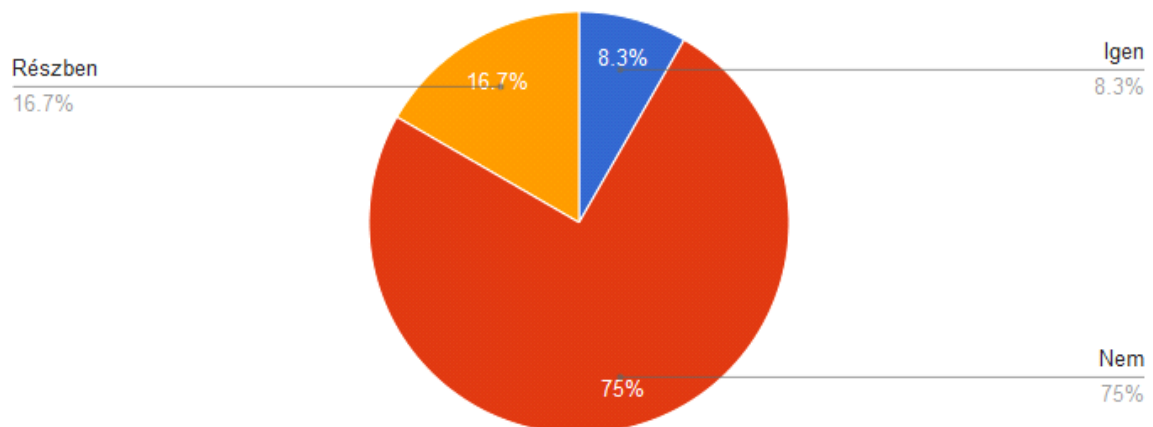
37.ábra

**Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



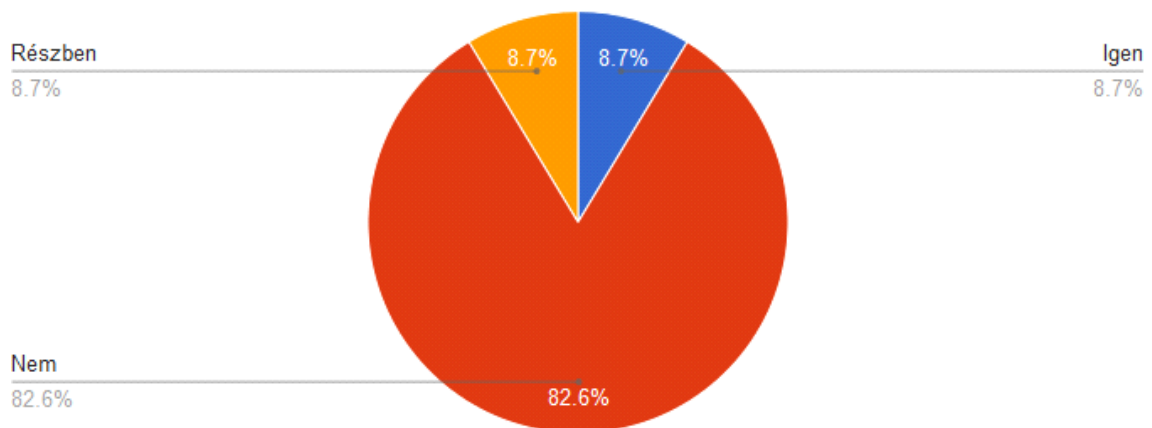
38.ábra

**Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, stb.) [Munkahelyén figyelnek a témára]**



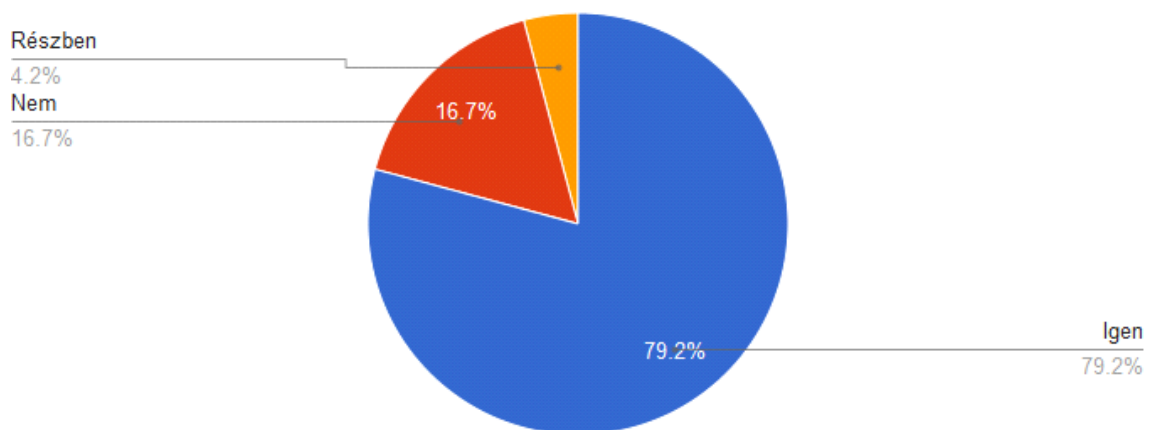
39.ábra

**Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



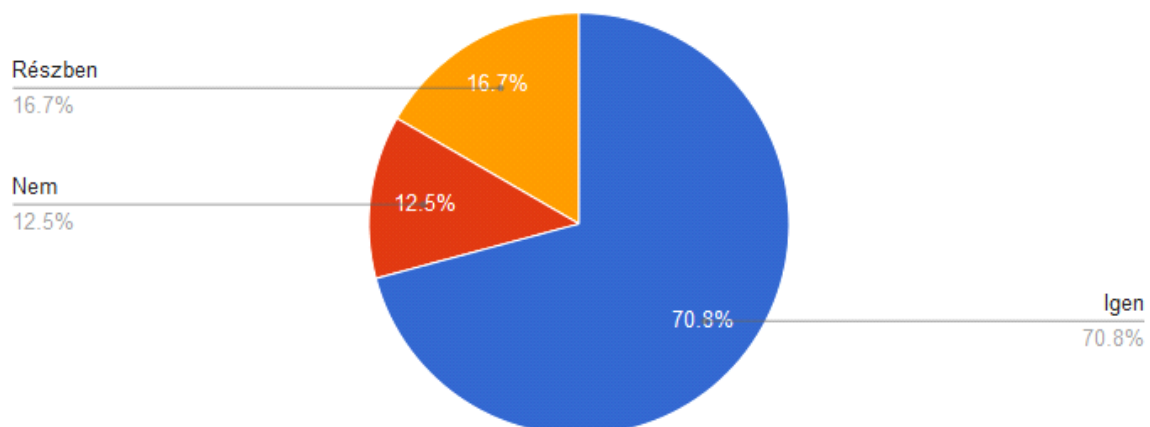
40.ábra

**A cég működése szabályszerű minden területen [Munkahelyén figyelnek a témára]**



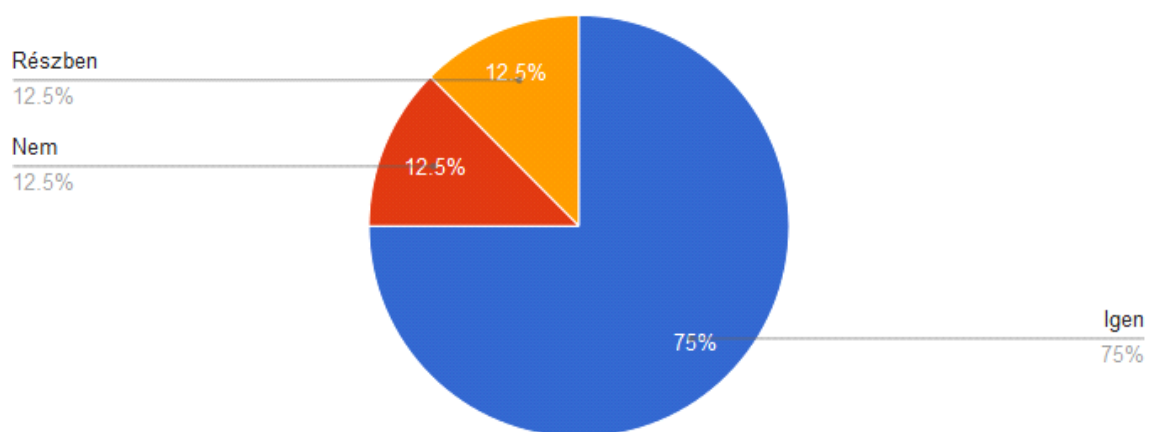
41.ábra

**A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



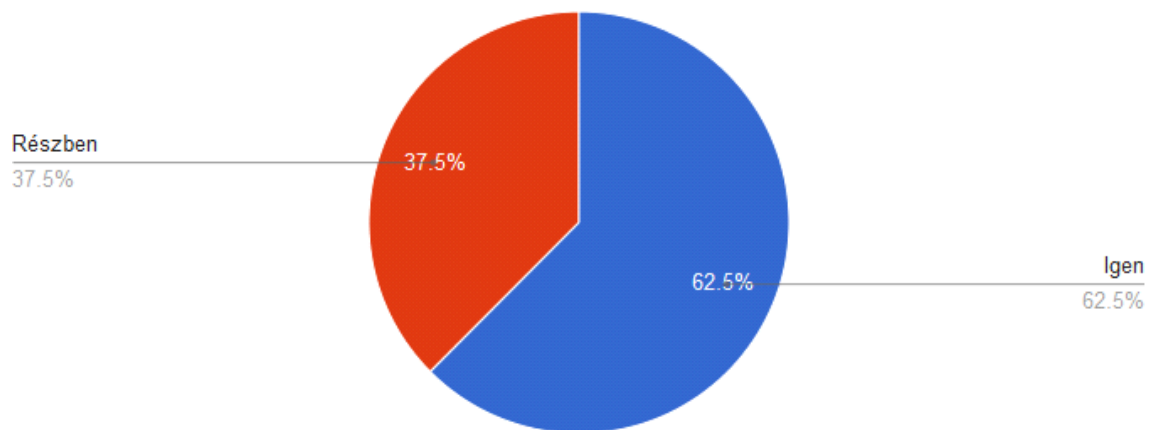
42.ábra

**Munkáját etikailag megfelelően végezheti [Munkahelyén figyelnek a témára]**



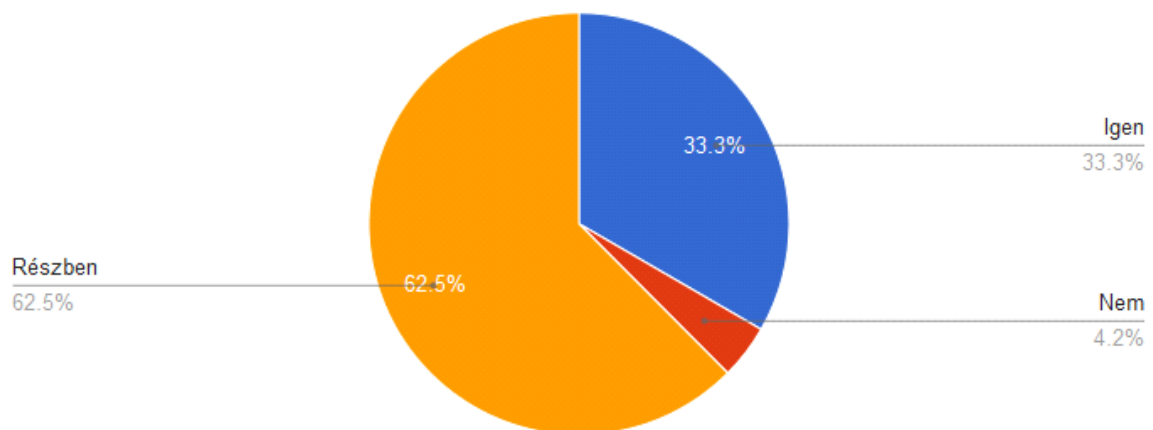
43.ábra

**Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



44.ábra

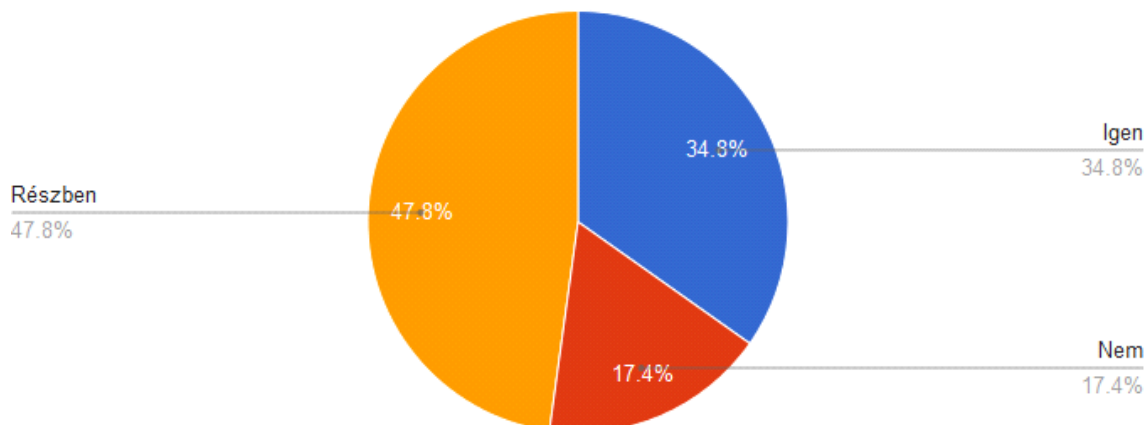
**A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen [Munkahelyén figyelnek a témára]**



45.ábra

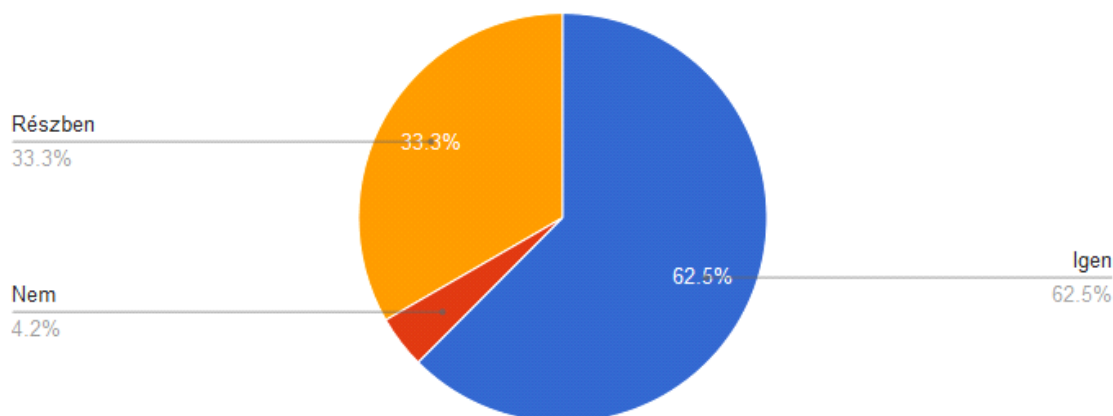


**A munkahelyi közösség az Ön számára megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé [Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják]**



46.ábra

**Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos [Munkahelyén figyelnek a témára]**



47.ábra

## **Szociális szolgáltatás**

*Szerző: Jankó Judit*

A vizsgálat célja annak feltérképezése, hogy a szociális szakmában melyek **a munkahelyi stresszfaktort fokozó tényezők, amelyek alapvetően meghatározzák a munkavállaló munkahelyi jól-lét érzetét.**

**A felmérés során összegyűjtött információt titkosan kezeljük, garantálva, hogy a kapott adatok anonim módon, statisztikai módszerek segítségével kerültek felhasználásra, tehát a válaszadók személy szerint nem lesznek beazonosíthatók semmilyen, a felmérés eredményeiből készülő tanulmányban.**

A felmérésben való részvétel természetesen önkéntes volt.

## A szociális szféra átalakulása a rendszerváltás után

A szociális szféra intézményrendszere a rendszerváltás utáni években jelentősen átformálódott. Mind elveiben, gyakorlatában és működésében egy korszerűbb, hatékonyabb szociális ellátórendszer létrehozása volt a cél. Mostani állapotában azonban még nagyon sok régi struktúrát – és benne elavult szemléletet, merev beidegződéseket – hordoz, emellett a változó kor által felgyülemlett új kihívások egy részre sem képes megfelelően reagálni.

Az első átfogó struktúraátalakítás jogi alapjait az 1993-as szociális törvény fektette le. A legfontosabb célkitűzés az állampolgárok szociális biztonságának megteremtése és megőrzése volt. A törvény meghatározta az állam és az önkormányzatok szerepét, kötelességét, feladatait. Részletesen szabályozta a fenntartás, finanszírozás kérdését is.

A következő években aztán számtalan jogi, szerkezeti változás következett be: a gazdasági, politikai és társadalmi folyamatok szükségszerűen kikényszerítették, hogy a döntéshozók és szakemberek újragondolják a szociális biztonság megteremtésének elvi és gyakorlati (jogi, szervezeti, irányítási és finanszírozási) kérdéseit. Ezek az átalakítások napjainkban is zajlanak.

Az egyes szereplők feladatát, működési lehetőségeit, szabályait meghatározó törvények háttérét az Alaptörvényben megfogalmazott elvek jelentik. Eszerint a Magyar Köztársaság a rászorulókról kiterjedt szociális intézkedésekkel gondoskodik, állampolgárainak joguk van a szociális biztonsághoz, amely jogot részben a társadalombiztosítás útján, részben pedig szociális intézmények rendszerével valósítja meg.

A legnagyobb kihívást a növekvő szegénység (ezen belül különösen a gyermekszegénység, illetve a szegénység regionális különbségei), a munkanélküliség, az időskorúak problémái, a lakáshelyzet romlása, az egészségi állapot mind kedvezőtlenebb helyzete, stb. jelenti, amiknek kezelése elsősorban a gazdasági lehetőségektől, forrásoktól függ.

A finanszírozás, fenntartás szempontjából három nagy területre bontható a szociális ellátás intézményrendszere:

1. Állami szociális intézmények (egészség- és nyugdíjbiztosítás, munkanélküliséget kezelő intézményrendszer, önkormányzati hatáskörbe tartozó intézmények és ellátások, és egyéb állami ellátások, jövedelem transzferek).
2. Kiegészítő jellegű biztosítások (munkahelyi és magánbiztosítási társaságok)
3. Társadalmi, egyházi, karitatív szervezetek szociális intézményei (vallásfelekezetek szociális tevékenysége, közösségi segítő rendszerek, alapítványok, non-profit szervezetek, és magán tevékenységek)

A szociális kiadások 2010-2014 között a GDP százalékában

2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013
20,50	21,00	21,50	21,82	20,51	20,57	20,94

A jelentős szociális tevékenységet végző karitatív szervezetek, egyházak a nekik juttatott állami támogatásokból, kedvezményekből, illetve saját bevételeikből gazdálkodnak.

Az egyházak többféle állami támogatásban részesülnek: adókedvezmények, járadékok, és ingatlanok átadása mellett pl. a katolikus egyház évi kb 3 milliárd Ft támogatást kap a szociális intézményei működtetéséhez.

Az alapítványok, non-profit szervezetek is részesülnek állami támogatásban. A legalapvetőbb források: a működési célú támogatások és az adományok normatív kiegészítése. Ez utóbbi egyik célja, hogy az adományozási kultúrát erősítsék.

A KSH adatai szerint 2010-ben a nonprofit szektor közel 88 százalékát a klasszikus civil szervezetek – alapítványok, egyesületek – tették ki. Területileg jellemzően helyi és regionális hatókörűek, s csak kisebb részük országos hatókörű. Emberi erőforrás tekintetében a szektorban teljes munkaidőben foglalkoztatottnak csak alig több mint negyede, a nem főállásúaknak közel fele dolgozik a klasszikus civil szervezeteknél, míg az önkéntesek teljesítményének 94 százaléka itt realizálódik.

A nonprofit szférába befolyó támogatásokból a civil szervezeteknek 35 százalék jutott 2010-ben. Összetétele szerint az állami támogatás aránya mindössze 28 százalék, míg magánadományokból a civil szervezetek bevételeinek 65%-a származott a szektor egészéhez viszonyítva. Az egyesületek számára jelentős bevételt jelentett a tagdíj is (47%). A személyi jövedelemadóból felajánlott 1 százalékokból befolyt összeg 97 százaléka jutott a klasszikus civil szervezeteknek. Vállalkozási bevételeik a tevékenység kiegészítő jellegénél fogva viszonylag alacsonyak (33%).

A szociális ágazatban a legutóbbi időig meghatározó volt, hogy szervezetei, intézményei az állami támogatást normatív finanszírozás keretében kapták. Viszont hamar láthatóvá vált, hogy ez a rendszer diszfunkcionális, így 2012-től a feladatfinanszírozás elvét állították a középpontba.

A finanszírozás problémáján túl az új jelenségek újfajta reagálásmódokat kívánnak, ami magával hozza azt, hogy felülvizsgálják a szociális problémák kezelésének elveit.

Folyamatosan szükség van tehát a finanszírozás átalakítására, a felelőségek, illetőségek szabályozására. Mindezek egyre bonyolultabbá teszik az intézmények működését, azok átláthatóságát.

Ráadásul ez a helyzet égetően sürgeti a szociális szférában dolgozók képzettségének növelését.

A rendszerváltozás nyomán átalakuló szociális szféra kezdetben gyorsan felszívta azokat a munkavállalókat, akiknek nem volt szakirányú képesítése, csupán olyan munkatapasztalataik, amiket a különböző humán területeken megszereztek. A kialakuló szociális munkás, szociálpedagógus képzés, a korszerűsödő egyéb szociális és segítő szakmákra felkészítő kurzusok, tanfolyamok (ápoló, gondozó, családsegítő, ifjúságvédő, stb.) azonban néhány év után elkezdtek kibocsátani az új elvárásoknak megfelelő szakembereket.

A korszerű szakképzés mellett ugyanakkor továbbra is jellemző – ezt számos kutatás bizonyította –, hogy az ebben a szférában dolgozók meghatározó elsősorban hivatásként éli meg munkáját, ami többfajta következménnyel jár. Mint a később elemzendő felmérésből is kiderül, a gyakran változó munkafeltételek és munkakörülmények, az állandósuló munkahelyi stressz az adott hivatás

velejárájaként élik meg, és az is nyilvánvaló, hogy általában az átlagnál hatékonyabban működik a kollégák közötti kommunikáció és konfliktuskezelés, ami jelentős mértékben befolyásolja az ott dolgozók életminőségét.

### **Az életminőség vizsgálatokról**

Az 1960-as évek jóléti államaiban kezdtek felfigyelni arra, hogy az elégedettséghez, a boldogság érzéséhez az anyagi jólét mellett legalább annyira szükségesek a társadalom által biztosítható ún. posztmaterialista értékek. Azt is megfigyelték, hogy a társadalmi egyenlőtlenségekben messze nem csak az anyagi viszonyok játszanak szerepet. Vizsgálni kezdték tehát az elégedettség szélesebb körét, elsőként döntően az egészségközpontú kutatások keretén belül.

Az 1970-es években egyre több elmélet és kutatás igyekezett megalkotni azokat a társadalmi jelzőszámokat, amikkel az egyének testi, lelki, társadalmi és szociális helyzetét, illetve az azzal való elégedettséget lehetett kifejezni.

A nyolcvanas évekre az életminőség-vizsgálatoknak számtalan iskolája, műhelye, kutatási központja működött szerte a világon.

Magyarországon is megindult az ezzel kapcsolatos munka, a hetvenes években az MTA Szociológiai Kutatóintézet Értékszociológiai műhelyében Hankiss Elemér és munkatársai folytattak kutatásokat. Ebben a magyar társadalom értékrendszerének átalakulását vizsgálva olyan poszt-materiális értékekről is szóltak, mint a boldogság, elégedettség, értelmes élet, autonómia, stb.<sup>1</sup>

Az életminőség fogalma differenciálódott: kidolgozták a szubjektív életminőség (SWB) meghatározását. A definíciók közös nevezője, hogy a szubjektív életminőség magában foglalja a boldogságot, az elégedettséget, a kellemes és kellemetlen érzéseket, illetve azt, ahogy az egyének értékelik és megélik mindezeket.

„A sokféle definíció annak a ténynek is a következménye, hogy több szinten lehet mérni az

SWB-t. Hegedűs (2001) összefoglalja, három különböző csoportját, szintjét lehet megkülönböztetni a szubjektív életminőség mutatóknak: az első a legtágabban értelmezett mutatók köre („mindazok a személyes véleményeken alapuló mutatók, amelyek közvetett módon mérhetik ugyan a társadalmi jólétet, de nem kifejezetten arra irányulnak”), a második a szűkebben értelmezett mutatók köre (ide „azok a mutatók kerülnek, amelyek kifejezetten a személyek <jólétészleléseit> tartalmazzák, tehát a személyes vagy társadalmi jólétnek a megkérdezettek által nyújtott közvetlen– tudatos vagy érzelmi – érzékelésére épülnek”), és végül az SWB mutatók harmadik csoportja tartalmazza a legszűkebb értelemben vett mutatókat („amelyekben a kérdezett személy a saját vagy társadalma helyzetének szubjektív felmérésén túl minősíti is ezt a helyzetet, akár tudatos döntés szintjén, akár az érzések szintjén”). A harmadik, úgynevezett specializált csoportba tartozó SWB mutatók is két félék lehetnek: a személyekre, önmagukra vonatkoztatott mutatók és a társadalom egészére vonatkoztatott szubjektív észlelés mutatói. Az előbbiek foglalkoznak kimondottan a szubjektív jólléttel, és az utóbbiak a társadalmi életminőséggel (kiemelések az idézetekben Hegedűs Ritától 2001).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hankiss E. és mtsai (1982) Kényszerpályán? A magyar társadalom értékrendszerének átalakulása 1930 és 1980 között. MTA Szociológiai Intézet. Budapest.

<sup>2</sup> Szabó L. (2003) A társadalmi támaszt nyújtó személyes kapcsolatháló és a szubjektív életminőség összefüggései az egészséges és mozgáskorlátozott személyek esetében. PHD értekezés. Budapest. 23. p.

### ***A munkahelyi jóllét és a stressz kutatás összekapcsolása<sup>3</sup>***

A munkahelyi jóllét-kutatások gyökerei a múlt század 20-as éveinek stressz- illetve elégedettség vizsgálataihoz, továbbá a különböző életminőség vizsgálatokhoz vezetnek vissza.

A *munkahelyi stressz* vizsgálata az 1980-as években erősödött meg. Mára határozott definíciókat dolgoztak ki. Egy jól ismert megközelítés a munkahelyi stresszt olyan fiziológiai, érzelmi, kognitív és viselkedéses mintázatnak tételezi, ami az egyén reakciója, „válasza” a munka, munkahelyi környezet és a szervezet terhelő hatásaira.

Ez a meghatározás előrevetíti a kutatásoknak azt a közös nevezőjét, miszerint a stressz mögött egyéni és szervezeti okok állnak. Abban viszont nincs konszenzus, hogy ezeknek a tényezőknek mekkora a súlya.

A munkahelyi stresszt kiváltó tényezők közül számosat megneveztek már.

A szervezet felől többek között a feszített munkatempó, a határidők nyomása, a munkatársak támogatásának elégtelensége, siker és karrier lehetőség hiánya, a munka bizonytalansága. Ehhez – a mai magyar viszonyokat ismerve - hozzátehetjük: a folyamatosan változó gazdasági és szakpolitikai környezet és folyamatos szervezeti és jogszabályi változások. A stressz egyéni faktorai között szerepel egyebek mellett a versengő karakter, a túlzott elkötelezettség vagy épp az önbizalom hiánya, önreflexiós problémák, konfliktuskezelés stratégiák problémái.

A *munkahelyi jól-lét* és a stressz fordított arányban állnak egymással, azaz a jóllét hiánya a megtapasztalható munkahelyi stressz következménye.

A *munkahelyi elégedettségnek* is számos meghatározása létezik, a lényege azonban eléggé egyszerű: a munkahellyel kapcsolatos beállítódást értik alatta, és természetesen része az is, hogy viszonyul a dolgozó saját munkájához. A munkával és munkahellyel való elégedettség egyben egyfajta értékelő mozzanat is.

A *munkahelyi életminőség* pedig – mint a harmadik alapidimenzió - szorosan együtt jár a munkahelyi elégedettséggel, illetve az elkötelezettséggel, a motivációval, teljesítménnyel, munkahelyi biztonsággal, a munka és a magánélet egyensúlyával, stb.

A munkahelyi jóllét vizsgálata végül azért kitüntetett jelentőségű, mert ennek ismeretében felvázolhatók a munkatevékenységet befolyásoló tényezők, és ennek révén kidolgozhatók, megtervezhetők az optimális beavatkozási stratégiák, vezetői döntések.

### **A vezetői kérdőív elemzése**

A vizsgálatba hat fő vezetőt vontam be.

A kiválasztás szempontjai a következők voltak: legyen képviselője az ország két nagy régiójának (Dunántúl 4 fő , Alföld 2 fő), szerepeljen közöttük állami (4 fő), civil (1 fő) és egyházi (1 fő) intézményből, szerepeljenek olyanok, akik az alapszolgáltatásban tevékenykednek (4 fő), illetve

---

[http://phd.lib.uni-corvinus.hu/95/1/szabo\\_laura.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/95/1/szabo_laura.pdf)

<sup>3</sup> Szombathelyi Csilla 2012. A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*. 2012/3, 33-45. p.

valamilyen szakellátásban (3 fő), legyen közöttük férfi (2 fő) és női(4 fő) vezető – megközelítőleg ezek az arányok jellemzik a szociális szektort.

Az általuk képviselt intézmények jellege, tevékenységi köre:

- gyermekotthon – javítóintézet - állami
- gyermekvédelmi központ - állami
- szenvedélybeteg segítő szolgáltatás - egyházi
- kistérségi alapszolgáltatási központ - állami
- nonprofit szektor fejlesztés – civil (alapítvány)
- szociális intézmény és egészségvédelmi központ - állami

A megkérdezett vezetők jellemzői:

4 nő és 2 férfi, 30 és 59 év közötti életkorral.

Legmagasabb iskolai végzettségeik: 3 fő egyetem, 2 fő főiskola és 1 fő középfokú végzettségű.

Jelenlegi munkakörükben eltöltött idejük 3-tól 17 évig (ennek megoszlása: 3 év:2fő, 7-9 év: 2 fő, 10 és 17 év: 2 fő)

A munkába járás ideje: 10 és 60 perc között naponta.

### **Egészségi kockázat kérdései a szociális szférában vezető beosztást betöltők esetében**

#### *1. Éri-e önt állandó stresszhatás munkája során:*

A megkérdezettek mindegyike igennel válaszolt arra, hogy éri-e a munkája során stressz.

A stressz fő okait a rengeteg határidős feladatban jelölték meg, amihez hozzá jönnek még a mindennapi problémák, a különböző intézményekkel való kapcsolattartásból eredő rengeteg tennivaló. További gondot jelentenek még a finanszírozást illetve az adott intézmény működési bizonytalanságait érintő kérdések. Ugyanakkor hozzátették, hogy ez teljesen természetes. Egy vezető kifejtette azt is, hogy a folyamatos kihívásokat valójában nem stresszként éli meg, hanem erős motivációnak tartja.

#### *2. Ki van-e téve fertőzésnek a sok emberrel való találkozás miatt?*

Reális fertőzésveszélyt egy kivétellel mindannyian jeleztek. Az egy kivétel a munkahely jellegéből fakadt.

#### *3. Formális-e a foglalkozás-egészségügyi ellátás munkahelyén?*

A munkahelyi foglalkozás-egészségügyi vizsgálatot csak egy válaszadó minősítette formálisnak. Azt írta, hogy legfeljebb 10 percig tart. A többiek megfelelőnek tartották.

#### *4. Mennyi figyelmet fordít a saját egészségére?*

Az egészségmegőrzésre négy válaszadó igyekszik sok időt fordítani. Ketten úgy fogalmaztak közülük, hogy „teljes körűen”, illetve „maximálisan” odafigyelnek. Rendszeresen mozognak, sportolnak, igyekeznek egészségesen táplálkozni, illetve egyikük jelezte, hogy tartós betegsége okán különösen kell figyelnie az egészséges életmódra.

*5. Tud eleget mozogni, vagy szervezetét csak egyoldalúan terheli?*

Ugyanilyen számban érkeztek pozitív válaszok arra a kérdésre, hogy van-e lehetőségük eleget mozogni. Egy válaszadó jelezte, hogy nincs elég ideje rá.

*6. Szűrővizsgálatokat vesz-e igénybe vagy csak a kötelezőket?*

Négy válaszadó írta, hogy a kötelezőn túl egyéb szűrővizsgálatokon is részt vesz, ketten csak az előírt vizsgálatokon jelennek meg.

*7. Úgy gondolja Ön, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérése?*

Erre a kérdésre egyöntetű igennel válaszoltak. Volt, aki hozzátette, hogy több hónapos várakozást is gyakran tapasztal. Más megemlítette a magas költségeket.

*8. Immunerősítő védőoltásokat vesz-e igénybe?*

Egyik megkérdezett sem él az immunerősítő védőoltás lehetőségével. Ketten nyilatkoztak úgy, hogy más módon erősítik immunrendszerüket.

## **Szakmai kockázat**

*9. Érti-e pozíciójában a társadalmi megbecsültség hiányát?*

A társadalmi megbecsültség kérdése egyértelműen megosztott a válaszadókat.

Azok közül, akik a megbecsültség hiányáról számoltak be kifejtették, hogy a szociális és a gyermekvédelmi szakmának régen rendkívül alacsony volt a társadalmi megbecsültsége, ami valamelyest változott, de még mindig nem megfelelő. „Ha megtudják, mely ágazatban dolgozok, akkor lesajnálják az embert” – olvasható egyik válaszban.

Egy vezető a megbecsültség hiányát az előítéletekben is látja.

*10. Van-e munkaköréből kifolyólag erős képzési és önképzési kényszere*

A „képzési kényszer” kifejezést mindegyik válaszadó visszautasította.

Belső igényről, önfejlesztésről, folyamatos megújulásról írtak. „A kötelező képzéseken történő részvétel számomra nem nyűg, hanem a fejlődés, a megújulás lehetősége. Igyekszem magam folyamatosan képezni, akár önerőből anyagilag finanszírozni is ezt.”

Ugyanakkor volt megjegyzés arra, hogy a tanuláshoz olykor anyagi korlátai vannak.

*11. Érez-e munkája során kiszolgáltatottságot?*

A kiszolgáltatottság érzése – egy kivétellel – megjelenik a válaszokban. Ketten konkrétan meg is jelölték, hogy a mindenkori hatalom, a bürokrácia, a fenntartó jelentik ezeket a nehézségeket.

*12. Vannak-e és ha igen, zavarják-e Önt a gyakori változások a jogi és irányítási környezetben?*

A gyakori jogi és irányítási változásokat minden válaszadó természetesnek tartja. Nehézséget jelent ez a munkában akkor is, ha – mint egyikük írja – többségében előremutatók, pozitívak. A folyamatos változások több energiát követelnek, illetve egy válaszoló szerint ezek erősen növelik a vezető felelősségét. Mindezek olykor okoznak némi bizonytalanságot, sőt egy megnyilatkozó félelmet is említ.

**Munkahelyi kockázatok**

*13. Jellemző-e, hogy állandó vagy rendszeres túlmunkája van?*

A megkérdezettek többségének (4 fő) van rendszeres túlmunkája. Egyikük azt jelezte, hogy ez mindennapos, gyakorlatilag folyamatosan többet dolgozik a hivatalos munkaidejénél, más pedig arról számolt be, hogy rugalmas a munkaideje, illetve van, aki hétvégeken is dolgozik. Úgy tűnik a válaszokból, hogy ebben a szférában ez eléggé természetes, különösen egy rendkívüli vagy váratlan helyzet okán, illetve nem ritka, hogy a konkrét intézményvezetői feladatok mellett más pozíció, tisztség is feladatokat jelent.

*14. Jellemző-e, hogy időszakos feladatok miatti túlmunkája van? Ez tervezhető-e?*

Mindezek után nem véletlen, hogy időszakos túlmunkáról minden megkérdezett beszámolt, és többségük hozzátette, hogy ezek általában nem tervezhetők csak abban az esetben, ha már megszokott határidős feladatokról van szó.

Egy válaszadó viszont úgy vélte, ezek a túlmunkák is jól tervezhetők.

*15. Meg van-e elégedve javadalmazásával munkája mennyiségéhez és minőségéhez képest?*

A megkérdezettek többsége (4 fő) elégedett a javadalmazásával, de kritikai észrevételeik azért vannak. Van, aki kifogásolta, hogy bizonyos béren kívüli juttatásokból – más, közszférában dolgozókhöz képest – kimaradnak (Cafetéria). Más megjegyezte, hogy az elégedettsége alapvetően abból fakad, hogy erős küldetéstudata van. Másik észrevétel, hogy bár létezik vezetői pótlék, de annak mértéke nincs arányban az elvégzett munka mennyiségével. Végül volt egy általános kritika is az egész közszférát illetően, ami szerint a közalkalmazotti bértábla szerinti javadalmazásból nem lehet megélni.

*16. Mennyire érzi nehéznek a siker és elismerés kivívását?*

A siker, elismerés kivívását mindannyian nehéznek, sőt négyen rendkívül nehéznek ítélik. Minden válaszadó kiemelte a nagy erőbefektetést, a sok munkát, és volt, aki hozzátette. Ebben a szakmában (gyermekvédelem) még így is sokszor elmarad az elismerés. Egy válaszadó szerint inkább „belülről” nyilvánul meg a siker elismerése, „kívülről” sokkal ritkábban. Egy vezető említette, hogy a közvetlen környezete megbecsüli a kitartó, szívós munkát.

Egy válaszadónak nincs problémája, szerinte „a megbízható és pontos munka természetes eredménye a siker és az elismerés. Nem kell külön harcolnom ezért.”

*17. Jellemző-e, hogy a stresszforrások szaporodtak munkájában? (konfliktusok, határidők, nem tisztázott feladatok és hatáskörök, kommunikációs hibák, hatalmi játszmák, állandó készenlét)*

Az erre a kérdésre adott válaszok kulcsfogalma a „folyamatos”. Tehát kivétel nélkül minden vezető arról számolt be, hogy folyamatosan nő a stressz, ahogy állandósulnak a változások, új feladatok, új szabályozó rendszerek, élesedő konfliktusok keletkeznek. Egy vezető arról írt, hogy ehhez a



munkatársakkal együtt képesek alkalmazkodni, és náluk nincsenek hatalmi játszmák. Egy másik megnyilatkozó szerint náluk előfordul felelősségelhárítás a munkatársak részéről, „kevés energiát fektetnek arra, hogy mindig win-win helyzetbe kerüljenek. Folyamatos mentorálással, vezetői támogatással tudok enyhíteni ezen.”

Egy vezető viszont megemlítette, hogy előfordulnak olykor hatalmi játszmák és kommunikációs problémák.

*18. Okoz-e Önnek nehézséget az ember-pálya megfelelés hiánya a munkatársaknál? (Vagyis amikor nem a megfelelő személyiségű ember van adott munkakörben.)*

Minden válaszadó úgy nyilatkozott, hogy van ilyen probléma néha, olykor, de a válaszokból úgy tűnik, ez nem általános, nem gyakori. Azért sem, mert többen leírták, hogy ezen olykor lehet segíteni az elvárások egyértelmű tisztázásával és támogató segítséssel, illetve eleve azzal, hogy lehetőség szerint szakmailag és emberileg megfelelő munkatársat alkalmazzanak.

Volt megjegyzés arra, hogy a dolgozó maga látja be, hogy nem megfelelő helyen van. A válaszok között volt egy kissé kétértelmű – talán cinikus felhangú – megjegyzés is, miszerint van, amikor nincs más lehetőség, mint a közös megegyezéssel történő szeretetteljes ☺ elbocsátás.

*19. Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő ösztönző eszköz a munkatársak motiválására?*

A munkatársak ösztönzésére vonatkozó kérdés megosztotta a válaszadókat.

Volt, aki felsorolta, milyen eszköz áll rendelkezésére (dicséret, biztatás, szóbeli elismerés), anyagi dotálás viszont nem. Illetve egyikük így fogalmazott: „saját személyiségem” segítségével tudok megbecsülést közvetíteni.

Más kiemelte, hogy csak az erkölcsi megbecsülés adódik eszközül.

További válasz volt az, hogy a csapatmunka és a közösségépítés tud elég erkölcsi támogatást adni, mert anyagi ösztönzés ritkán lehetséges. Fontos kiemelés az is, miszerint a vezetés törekvése az állandó motiválás és értékelés.

*20. Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő fegyelmező eszköz a munkatársak rendszabályozására?*

Az előzőek tükrében a fegyelmezés kérdése is eléggé megosztó volt.

A válaszadók fele szerint elégséges, amit a jogszabályok, munkahelyi szabályok lehetővé tesznek. Egy vezető leírta, hogy nem szeret fegyelmezni, inkább igyekszik feltárni az okokat és közösen keresni a válaszokat.

Egy vezető a munkaügyi jogviták kapcsán említi, hogy ilyenkor nehéz helyzetben van, mert szembesül a bíróság előtti bizonyítási kötelezettséggel és a munkavállaló „gyarlóságai” –val.

*21. Érti-e Ön a lojalitás változását, mérséklődését, különösen a fiatal munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?*

A megkérdezettek közül csak egy volt, aki tapasztalt valami változást, és úgy nyilatkozott, hogy eléggé időigényes a kevésbé lojális fiatalokkal való foglalkozás.

A többiek mind elismerően szóltak a fiatalokról: „lelkesek, tetterre készek, konstruktívak”, könnyű bevonni őket a közös munkákba.

22. *Érez-e Ön motiválatlanságot, kiegészítést az idősebb munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?*

A kérdezettek fele néha érzékel valamiféle kifáradást az idősebb kollégák részéről, de mindannyian azt írták, hogy ez kezelhető.

„Vannak csapatépítő programjaink, parkosítunk, bográcsolunk, természetesen szakmai programok, amelyek kitekintési, töltődési lehetőséget nyújtanak. A nehéz esetek megoldásában sosem hagyjuk magukra Öket.” Más azt írta, hogy sok beszélgetéssel, szabadságolással igyekszik oldani a helyzetet. Volt, aki kifejtette, hogy ez állandó odafigyelést, készenlétet igényel. „Extra vezetői kihívás” ez.

23. *Érzi-e Ön, hogy munkája során a külső és belső kapcsolattartás jelentős teher?*

A megkérdezettek mindegyike azt válaszolta, hogy valóban nagyon nehéz a munkának ez a része, de nem teherként értelmezik akkor sem, ha sokszor fárasztó.

„Ez egy nagyon fontos része a munkának. Nem teher. Külön figyelmet igényel és érdemel megítélésem szerint. Jól működő kapcsolatrendszer nélkül nem lehet eredményesen dolgozni. Az igaz, hogy nagyon sok időt, türelmet igényel.”

24. *Jellemző-e munkahelyén, hogy a változó körülmények miatt a belső működési rend nem tud olyan könnyen módosulni, ahogy azt a jogszabályok megkívánnák, így szokásjog alakul ki? Ha igen, hogy viszonyulnak a kollégák a szokásjoghoz?*

A megkérdezett vezetők fele tett említést valamiféle megszokásról, ha nem is szokásjogról. Kiemelték azt, hogy a munkájukat döntően a jogszabályok határozzák meg, de három munkahelyen olykor erőteljes szerepe van a megszokásoknak, bizonyos rutinoknak is.

„Egyes kollégák a kialakult szokásoknak nagy jelentőséget tulajdonítanak, sokszor tévesen is. Visszatérő megnyilvánulás: „Így szoktuk”.

„Mivel munkatársaim nem a fiatal korosztályt képviselik, így nehéz kimozdítani őket a szokásaikból, de idővel sikerül” – írta egy másik vezető jelezve, hogy ezek a szokások azért meghaladhatók. Egy válaszadó ezt a párhuzamot vont:

„Mint az igazi demokráciákban megbeszéljük és elfogadják. Így a kezdeti mormogásoknak elejét vesszük, és nyertes-nyertes játszmákat játszunk.”

25. *Munkahelyén könnyen megoldható-e a munkatársak helyettesítése (pl. járványos időszakban)?*

A helyettesítést egy kivétellel mindegyik helyen nagyon nehéznek, olykor szinte lehetetlennek tartják.

26. *Jellemző-e a szakmai munkaközösségek, különböző szervezeti egységek érdekellentéte?*

Számottevő érdekellentétről csak egy vezető nyilatkozott, a többi helyen ez semmiféle gondot nem jelent.

27. *Nehézséget okoz-e az aktuálpolitika távoltartása a munkahelytől?*

Az aktuálpolitika – vélhetően pártpolitikára gondoltak, bár a kérdés nem volt egyértelmű – nem jelenik meg az intézményekben, illetve egy helyen említették, hogy választási időszakban igen.

A fő érv az volt, hogy a szakmai munkára koncentrálnak és az a politikától független, különösen pl. a gyermekekkel foglalkozó intézményekben.

28. *Milyennek érzi a munkatársak szociális kompetenciáinak szintjét (kooperativitás, konfliktustűrés, kommunikativitás, kitartás)?*

A munkatársak szociális kompetenciájáról kivétel nélkül minden vezető elismerően szólt: „átlagon felüli, kiváló, jó” – ezek a főbb jelzők, továbbá: kötelező és nélkülözhetetlen az együttműködés, együtt gondolkodás, a folyamatos megújulás, kreativitás, következetesség, kitartás, empátia, jó konfliktuskezelő és tűrő képesség. Nyilvánvaló, hogy a megkérdezett vezetők igyekeztek ilyen képességekkel bíró kollégákat maguk mellé venni, így nem véletlen, hogy ilyen minősítés született. „Vezetőtársaimmal sokat dolgoztunk ennek érdekében”.

„Rendkívül magasra értékelem az együttműködési készséget, az elköteleződést. Jellemzően magukénak érzik, hogy feladat van nem munkaidő. ez azt jelenti, hogy megfelelő rugalmasságot tudok biztosítani, így jól érzik magukat. Az egyéni szokásokat is igyekszünk figyelembe venni.”

29. *A dolgozók életvitelének milyen visszahatása van a munkára? (Magánéleti gondok, Alvászavar, Gyógyszerszedés, stb.)*

Mindegyik vezető jelezte, hogy természetesen vannak olykor olyan magánéleti és egyéb személyes dolgok, amik kedvezőtlenül hatnak a dolgozók munkájára. Viszont mindegyik kifejtette, hogy ezeket jól tudják kezelni, odafigyelnek egymásra, mert egy olyan munkahelyen, ami épp hasonló gondok megoldásáért működik, kell lenni megoldásnak erre is. „Igyekszünk minden segítséget megadni a kollégának”, a munkatársak a vezetés igyekszik ezen segíteni. Ha súlyosabb a helyzet, akkor üzemorvoshoz irányítják – írta egy válaszadó. Több vezető jelezte azt is, hogy mindig nyitott az ajtó minden kollégája előtt.

## **Összegzés**

A válaszok alapján kirajzolódik, hogy a megkérdezett vezetők jelentős egészségi kockázatokat viselnek.

Az ugyan nem jellemző, hogy a munkahelyük közvetlenül fertőzésveszélyes lenne, ami a járványokat és egyéb fizikai kockázatokat jelenti. Sokkal inkább feltételezhető az, hogy minden szándékuk és törekvésük ellenére nem mozognak eleget, nem veszik igénybe az immunerősítés intézményesített lehetőségeit, de a kérdőív nem tért ki arra, hogy ebben mekkora szerepe van a munkahelyi kereteknek, körülményeknek. Viszont a munkahelyi stressz kétségtelenül jelen van, sőt elmondásuk szerint fokozódik. Mindezt természetes jelenségnek fogják fel többnyire, és nem stresszként értelmezik.

A szakmai kockázat kérdésköre már megosztóbb volt.

A társadalmi megbecsültség hiányát ugyan igyekeznek úgy megélni, hogy az a hivatásuk „velejárója”, a sikerről visszajelzést is jobbra a gondozottjaik, ellátottjaik felől kapnak.

A folyamatos jogszabályi és szervezeti változások is nagy terhet jelentenek, és több vezető ehhez kapcsolta a kiszolgáltatottság-érzést is.

Ugyanakkor a folyamatos önképzés iránti igény általános, azt nem külső kényszerként, hanem belső motivációként jelölték meg.

A munkahelyi kockázatok színterén több probléma is markánsan jelent meg. A folyamatosan változó elvárásoknak (jogszabályi környezet, szervezeti átalakulások) megfelelés egyfelől a hivatással

összefüggő természetességgé tételeződik, ahogy a túlmunka és a helyettesítés is. Mindezek jelentős terhek, de ahogy többször jelezték, ez a hivatásuk része, elfogadják.

Fontos ezért, hogy a kollégák is megfelelő szinten végezzék a munkájukat. A megnyilatkozók összességében megfelelő szakmai felkészültségű munkatársakkal dolgoznak, az esetleges szakmai és motivációs problémákat nyílt kommunikációval, csapatépítéssel illetve egyéni, személyes problémakezeléssel oldják meg.

### **A 31 fős minta elemzése – az on-line kérdőív eredményei**

A kérdőíves vizsgálatba 31 főt vontam be, azokból az intézményekből, melyeknek vezetőivel interjú készült.

A megkérdezettek néhány fontosabb demográfiai jellemzője:

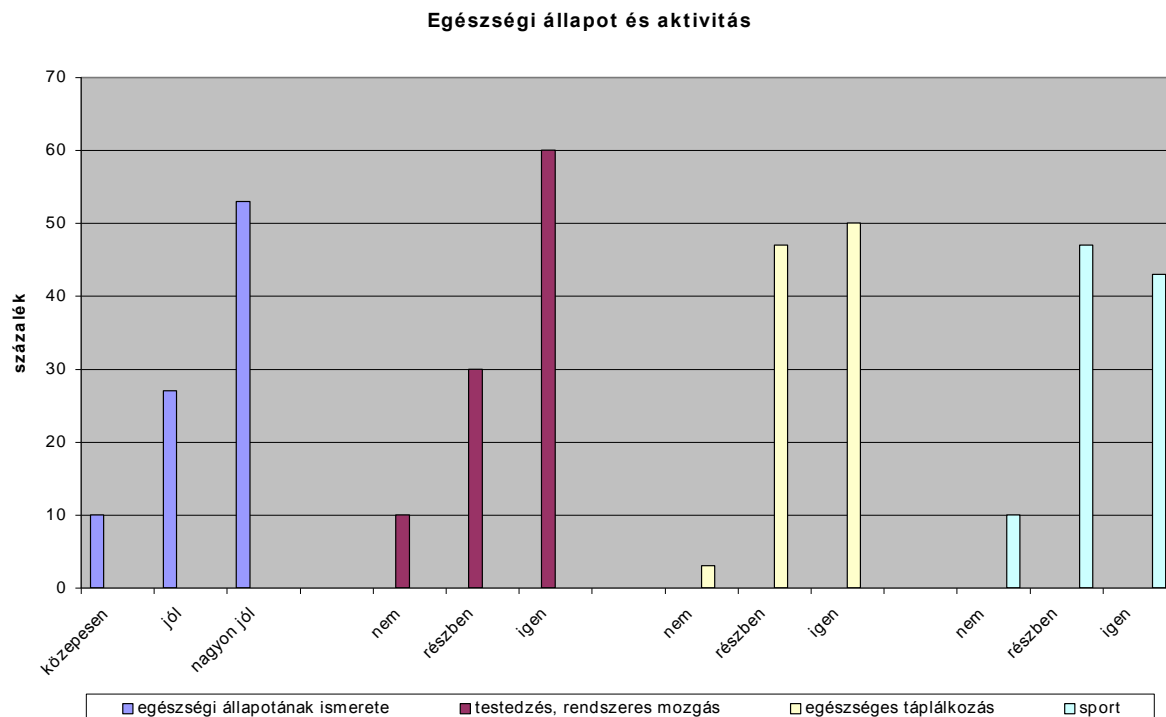
A válaszadók között 3 fő vezető (nem intézményvezető, feltételezhetően szakmai vezető, csoportvezető) és 28 alkalmazott szerepelt. A nők messze túlreprezentáltak (24 fő), ami – szociális ágazatról lévén szó – egyáltalán nem meglepő.

A megkérdezettek átlagéletkora 35 év, az 50 év felettiak száma 4 fő, a 30 év alattiaké 10 fő. Ez a korfa egészen jól jelzi, hogy ebben az ágazatban a fiatal és középkorú munkavállalók aránya elég magas. A munkában eltöltött évek száma is ezt támasztja alá, ugyanis csak néhány fő jelezte, hogy 10 év fölötti munkaviszonnyal rendelkezik (13 év a legmagasabb szám), a döntő többség viszont 10 évvel kevesebb idő óta tevékenykedik ebben az ágazatban. Így az sem véletlen, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 70 % fölött van, bár 4 fő jelezte, hogy nem rendelkezik a munkához szükséges szakképesítéssel.

A munkahelyi jól-létre vonatkozó kérdésekre több szempontból kellett válaszolni. Az első elem az önreflexív nézőpont volt. A megkérdezett mennyire gondolja fontosnak az adott problémát, illetve tesz-e valamit azzal kapcsolatban. A másik szempont pedig az volt, hogy az adott munkahely/munkáltató mennyire tartja fontosnak a problémát, és ad-e támogatást annak kezeléséhez.

### **Egészségi állapot és kockázati tényezők**

Az első kérdéskör az egészségi állapotra illetve néhány, azt befolyásoló tevékenységre vonatkozott. Kiderült, hogy a megkérdezettek nagy hányada jól ismeri saját egészségi állapotát, és egy kivétellel minden válaszadó nagyon illetve eléggé fontosnak gondolja, hogy tegyen is ennek érdekében: mozogjon, sportoljon. A válaszok tanulsága szerint ezt a legtöbb meg is teszik.

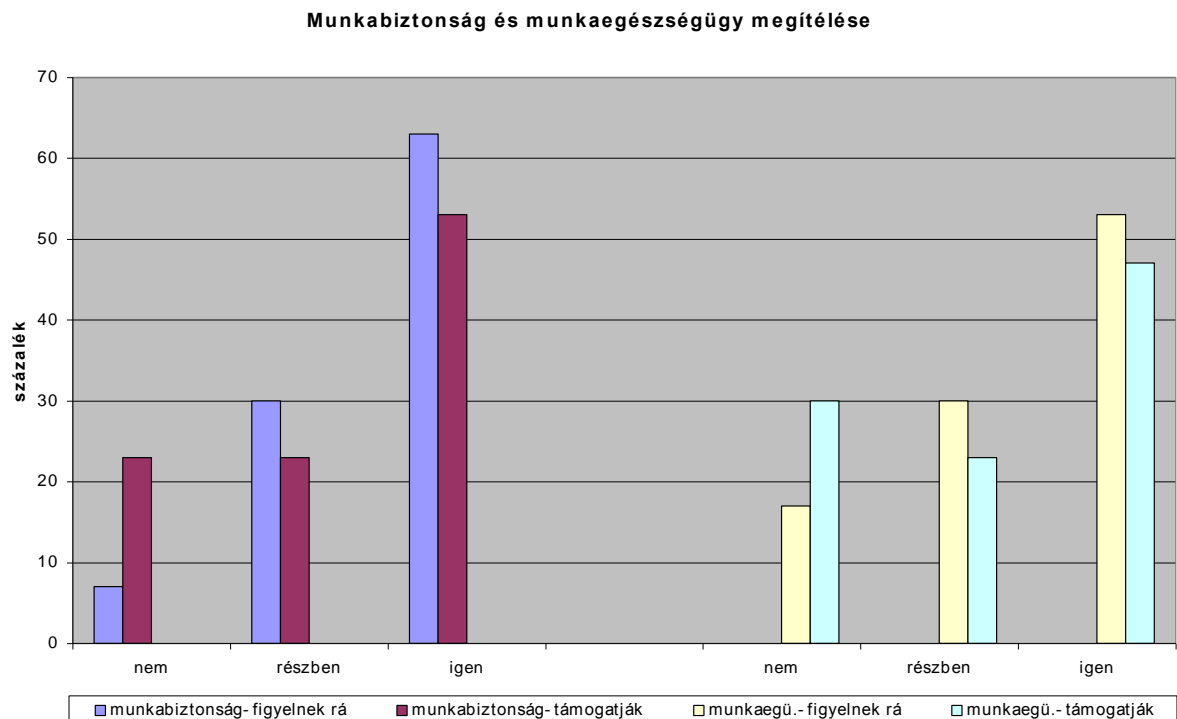


1. sz. ábra

A munkahely megítélése már nem ennyire kedvező, mert a válaszadók munkahelyeinek csak 15-27 %-ban támogatják a rendszeres mozgást, sportolást illetve az egészséges táplálkozást. Feltételezhető, hogy ez nem szemléletbeli probléma, sokkal inkább a lehetőségek szabnak korlátokat ennek.

Hasonló eredmények mutatkoztak a munkabiztonság és a munkaegészségügy kérdése esetében is. Természetesen itt is van némi különbség abban, hogy a munkahelyek hány százalékában ismerik a munkabiztonság fontosságát (részben 30 %, teljes mértékben 63 %) és milyen mértékben tudnak annak érvényt szerezni (23 és 53 %). A tényleges megvalósulás arányszámai valamivel itt is alacsonyabbak annál, mint amit a deklaráció szintjén tapasztalnak.

A munkaegészségügyet érintő kérdésben nagyjából az előbbihez hasonló megoszlások figyelhetők meg: a munkáltatók 53 %-a teljes mértékben felismeri ennek fontosságát, de csak 47 %-a képes teljesen támogatni, érvényt szerezni ennek.

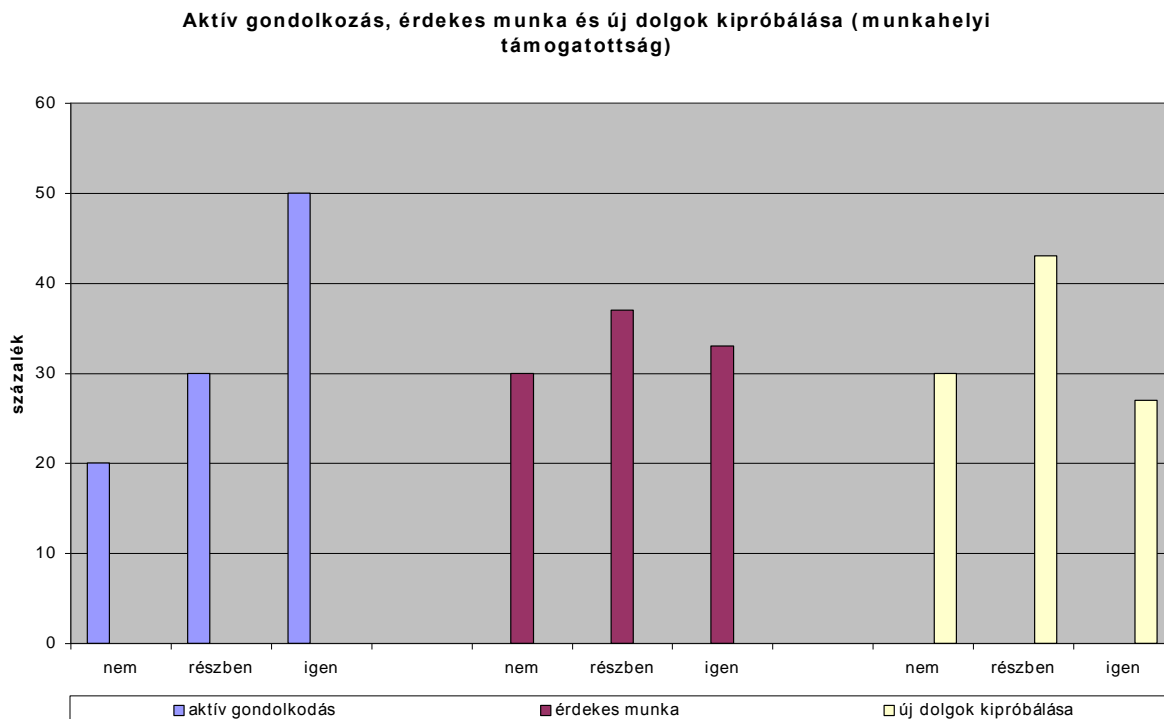


2. sz. ábra

## Értelmes munka

A szubjektív jól-lét fontos dimenziója, hogy a munkavállalónak mennyire van lehetősége arra, hogy aktívan gondolkozzon, a képességeinek, érdeklődésének megfelelő munkát végezzen, és új dolgokat is kipróbálhasson. Ezeknek a személyes elvárásoknak azonban csak részben felelnek meg a munkahelyek. Így például a megkérdezettek mindegyike – egy kivétellel – azt jelezte, hogy fontos, illetve nagyon fontos, hogy aktívan gondolkozva végezhesse a munkáját, viszont a munkahely megítélése ebből a szempontból rosszabb: a munkahelyeknek csak 70 %-áról vélekedtek így. Ugyanezek az eredmények születtek az érdekes képességeknek leginkább megfelelő munka és az új dolgok kipróbálása kapcsán is.

Ez utóbbi esetében még alacsonyabb (57 %) arányt találunk, ami azt tükrözi, hogy a válaszadók szerint a munkahelyeknek alig felében valósulhat meg ez.



3. sz. ábra

### Egyéni karrier, kiteljesedés

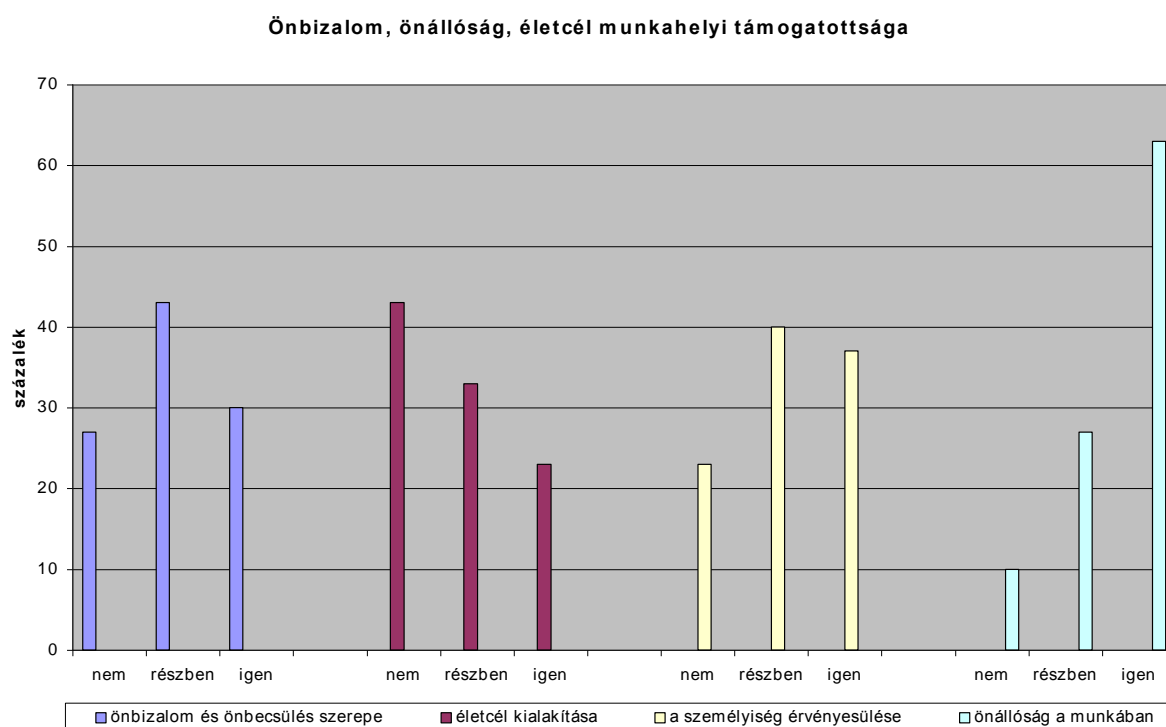
A szubjektív jóllét következő dimenziója lehet az egyén előrelépésének, sikereinek, karrierje kibontakozásának lehetősége. Az adatok viszont nem teljesen ezt mutatják. A megkérdezettek 27 %-a számára az előrelépés kevésbé fontos kérdés, 43 %-uknak fontos és 30 %-nak nagyon fontos. Ez némi ellentmondásban van azzal a korábbi kérdéssel, ami az aktív gondolkozásra, az új dolgok kipróbálására vonatkozott. Feltételezhetjük, hogy a megkérdezett munkavállalók inkább a biztonságra törekednek, ami ugyanakkor azért is elgondolkoztató, mert az életkori megoszlás szerint többségben vannak a fiatal, illetve az adott pályán csak néhány éve dolgozók. Lehetséges az is, hogy az előrelépés, a karrier fogalmát volna szükséges jobban körüljárni. A válaszadók mindenesetre úgy ítélték meg, hogy munkahelyeik 77 %-ában van lehetőség előre lépni, az életcélokat megvalósítani.

Az elégedettség, jól-lét kulcskérdése az önbizalom, önbecsülés kérdése.

Az ezzel kapcsolatos eredmények rendkívül elgondolkoztatóak! A megkérdezettek teljes körére jellemző, hogy az önbizalmat fontosnak (24 %) illetve nagyon fontosnak (76 %) ítélték. Ugyanakkor a munkahelyekről szóló válaszok kapcsán csak 73 %-ot számolhatunk! Értelmezhetjük ezt úgy, hogy bár egyértelmű igénye a dolgozóknak az, hogy erős önbizalommal, önbecsüléssel végezzék a munkájukat, a munkahelyeken ez határozottan kisebb mértékben (73 %) valósulhat meg. Óvatos párhuzamot vonhatunk a vezetői kérdőív kapcsán tapasztaltakkal. Mégpedig azzal, hogy a szociális szférában dolgozóakra jellemző hivatástudat, felelősségvállalás „tompítja” azt a tényt, hogy munkájuk során számottevő mértékben kell beletörődniük a kevésbé autonóm döntési helyzetekbe, amikor a

külső körülmények (folytonosan változó jogszabályok, formális elvárások, objektív lehetőségek korlátai) szorításában kell kompromisszumokat kötniük.

További sajátos jellemző még, hogy az egészséges bizalom és önbecsülés kérdésében a megkérdezettek 73 %-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahely ebben támogatja, az önállóság, saját munka ellenőrzése esetében ez még magasabb, összesen 90 % -ot tesz ki. Ugyanakkor az életcél megvalósítása esetében 63 %-ban találunk nemleges választ. Ebben az összefüggésben a jövő bizonytalansága látszik felsejleni.



4. sz. ábra

Az önbizalom, önbecsülés munkahelyi támogatottsága az ebbe a kérdéscsoportba tartozó témák közül a legmagasabb, 73 %.

Az életcél elérésében egyértelmű támogatásról 43 %, részbenről 33 % nyilatkozott, és ez összesen alacsonyabb, mint az előző kérdésnél szereplő adat.

Mivel a karrier kérdését maguk a munkavállalók is kevésbé fontosnak tartották, mint akár az önbizalom vagy a személyiség érvényesülését, óvatosan feltételezhetjük: lehetséges, hogy az előrelépést a vezetői pozíciók felé haladásnak tételezzük, és az esetleg kevésbé vonzó?

A személyiség érvényesülését szintén sokan (96 %) nevezik fontosnak, de a munkahelyek által biztosított lehetőségeket nézve csak 77 %-uk válaszolta azt, hogy segítséget is kapnak ebben.

Az önállóságot a munkavégzésben az előzőeknél nagyobb arányú munkahelyi támogatottság kíséri (90 %).



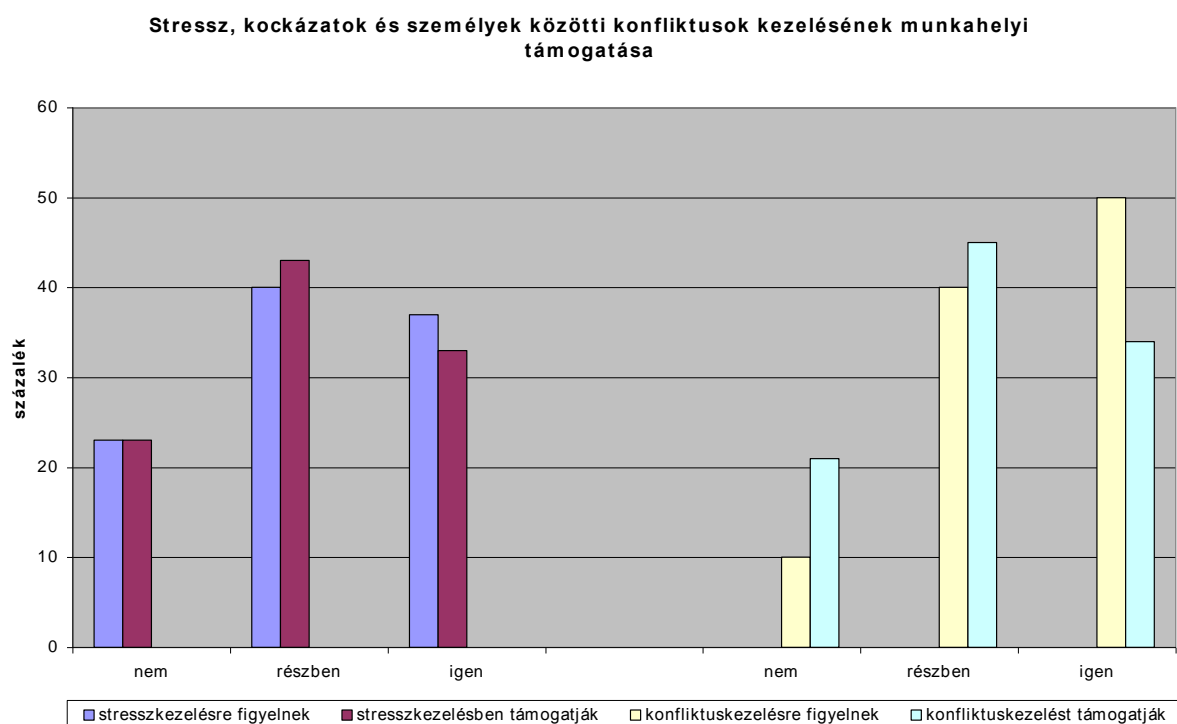
Egy későbbi kérdés arra vonatkozott, mennyire fontos az, hogy a munkahelyi közösség megbecsült tagja legyen, és segítse őt a kiteljesedésben. A megkérdezettek 87-90 %-a igényelte ezt, és a munkahelyek 76 -77 %-ánál jelezték, hogy ebben segítséget kapnak.

### Érzelmi konfliktusok, stresszkezelés

Az érzelmi kiegyensúlyozottság munkahelyi kezelésének kérdésében is erősebbek a dolgozói elvárások (97 %-uk szerint fontos), mint amennyire a munkahelyeken tesznek is ennek érdekében (76 %)

Megerősítik mindezt az általában a munkahelyi konfliktusokkal és stresszkezeléssel kapcsolatos kérdésre adott válaszok is. A dolgozók 90 %-a szerint fontos probléma kezelésében a megkérdezettek munkahelyeinek csak 76 %-át nevezték ebben megfelelő partnernek.

De ennél érdekesebb és jellemzőbb, hogy ha nem is számottevő, de azért látható különbség van a között, hogy a munkahely milyen súllyal deklarálja e problémák kezelésének fontosságát a megkérdezett szerint, és mit tapasztal ténylegesen a megvalósulás szintjén. A stresszkezelésre figyelés a munkahelyek 40 %-a esetében részben, és 37 %-ukban egyértelműen érzékelhető. A ténylegesen támogató munkahelyek arányszámai viszont 43 illetve 33 %. A konfliktuskezelés kapcsán pedig ezek a számok: 40+50 % és 45+34 %.



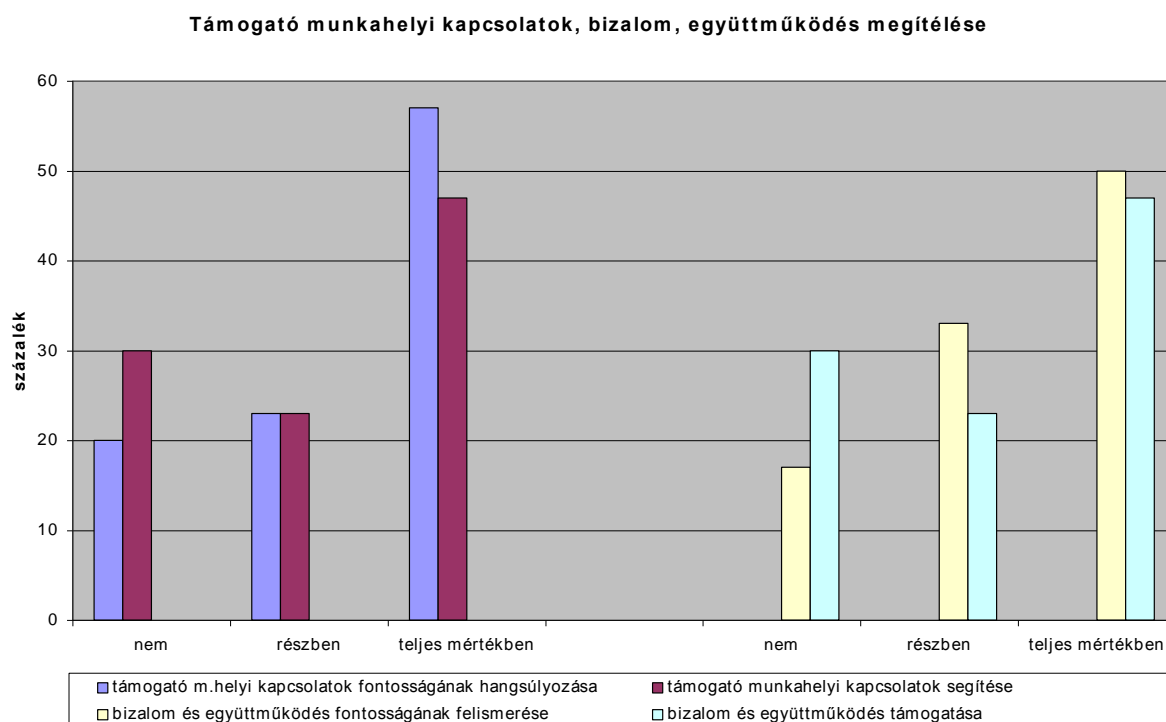
5. sz. ábra

### Munkahelyi kapcsolatok és kezelésük

A bizalom és együttműködés, a szervezethez tartozás kérdése, a célokkal való azonosulás, a tevékenység társadalmi hasznossága, illetve a szervezet küldetése, értékrendje tekintetében a dolgozói

elvárások egy-egy mértékletesebb választól eltekintve egyöntetűek. Ebben a kérdéscsoportban is eléggé tipikus, hogy a dolgozók elvárásai, és a munkahelyen deklarált célok, elvek között van némi különbség.

Jól megfigyelhető ez a támogató munkahelyi kapcsolatok meglétének és a bizalom-együttműködés szükségességének munkahelyi megítélése, és annak érvényesülése között is. A megvalósulást jelző számok mindkét esetben alacsonyabbak, mint a deklarált elveket jelző számok.



6. sz. ábra

Ugyanez a trend figyelhető meg azokban a kérdésekben is, melyek a dolgozó és a szervezet viszonyának további dimenziójára vonatkoznak. A szervezethez tartozás és elfogadás erősítése az elvárások mérésekor 83 %, ténylegesen a munkahelyek 73 %-a kapcsán állítják, hogy ez valóban tapasztalható. A szervezet sikeres működéséhez hozzájárulás esetében ugyanezeket az arányokat találjuk, és ehhez hasonló a vezetők iránti bizalom erősítésének kérdése is.

A feladatok kiegyensúlyozottabb elosztására törekvés és a munkavégzés-otthon-szabadidő megfelelő egyensúlyának kialakítása esetében kicsit nagyobb az elvárások és a ténylegesnek ítélt helyzet közti különbség. Az előbbi esetében a munkahelyek 80 %-ánál ez a deklaráltnak gondolt cél és 67 %-uknál valósul meg, a második kérdésnél ez az arányszám 86 illetve 76 %.

### Pénzügyek menedzselése

A saját pénzügyek menedzselését természetesen fontosnak ítélte meg minden válaszadó, ehhez képest a munkahelyek több mint a felénél nem igazán figyelnek erre (53 %), és még kevesebb helyen adnak ehhez támogatást (57 %).

A megtakarítási lehetőség, a pénzügyi biztonság támogatásának aránya pedig még ennél rosszabb képet mutat. A megkérdezettek munkahelyeinek 67 %-ában nincs támogatás ezen a téren.

### **A szervezet működésének jogi és etikai kérdései**

Az adott szervezet működésének szabályszerűségével és etikailag megfelelő működésével kapcsolatos elvárások természetesen magasak. A ténylegesen tapasztaltak ettől némiképp eltérnek. A szabályszerű működést egyértelműen csak 57 %-ban találjuk, részben szabályszerű 27 % . Az átláthatósággal kapcsolatos adatok ennél még alacsonyabbak: 41 és 38 %. A dolgozó etikailag megfelelő munkavégzésének lehetősége sem teljes, a válaszadók munkahelyeinek 24 %-ában részben és 66 %-ában teljes mértékben adott az etikus munkavégzés. Megfordítva. A munkahelyek harmadában valamilyen szinten csorbul a feladatok minden szempontból szabályos és etikus ellátása.

### **Összegzés**

A szubjektív jól-lét mérését célzó kérdőívek eredményeiből levonható következtetések:

A megkérdezettek munkahelyei igen egyértelmű egészségi kockázatokat, terheket jelentenek. Ezek fő okai a stressz, a folyamatosan változó jogi, szervezeti keretek, esetenként munkahelyi konfliktusok.

Ezek a kockázatok és terhek a vezetőkben illetve a megkérdezettekben tudatosult tényezők, a megnyilatkozók a deklarációk szintjén ezt egyértelműen jelezték is. Többségük igyekszik is ez ellen tenni rendszeres mozgással, sportolással, egészséges táplálkozással. Viszont a mindennapi munka során a kockázatok csökkentése kisebb arányú, mint azt az elvárásokban megfogalmazták. A munkáltató hozzáállását hiába jelezték többnyire megfelelőnek, a tényleges segítség, támogatás feltételezhetően az objektív lehetőségek, vagy inkább korlátok miatt az elvártól és szükségesnél szerényebb mértékben valósulnak meg.

A kialakult helyzetet illetve mindennapi gyakorlatot sok esetben nem a tényleges kockázat illetve teher jelzővel illetik, hanem kihívásként, a hivatáshoz természetesen hozzátartozó feladatként élik meg. Ez látható még abban az esetben is, amikor a helyettesítés lehetetlenségéről, vagy a nem vagy alig tervezhető többletmunkáról is van szó.

Feltételezhető, hogy ez a konform magatartás összefüggésben van azzal, hogy a szociális szférában dolgozók meghatározó része számára ez a tevékenység elsősorban hivatás. Így – bár több helyütt van erre jelzés – objektív feltételek szükségessége, forráshiány, illetve a jövő, karrier szempontjából nem elégséges javadalmazás -, mégsem tapasztalható markáns elégedetlenség, rossz közérzet ezzel kapcsolatban. Annak ellenére is így van, hogy a szervezetek belső szabályozási rendjével, vagy a szabályszerű, etikus működéssel kapcsolatban erőteljes kritikával éltek a megkérdezettek.

A válaszokból az is kiderül, hogy határozott igény van az önálló, kreatív munkára, az újítás lehetőségére, a személyiség hatékonyabb kibontakozására, de a tényleges helyzet minősítésekor érzékelhető, hogy ez nem valósulhat meg maradéktalanul. Talán ebből fakad az is, hogy a távlati célok, a karrier irányába mérsékelt törekvés tapasztalható. A munkahelyekhez fűződő lojalitás (ez jól megfigyelhető volt a vezetői interjúk kapcsán is) mindezek ellenére eléggé határozott.

## **Munkahelyi jól-lét felmérés a foglalkoztatás körében**

*Szerző: Dr. Mócz Dóra*

### **Munkaügyi Központ, TTKI, Közmunka programok témakörben**

Tanulmányomban a munkaerő-piaci szolgáltatásokat nyújtó intézmények szerepével, az itt dolgozók jól-létével és elégedettségével foglalkozom. A vizsgálat keretében három intézménytípus esetében vizsgáltam a munkahelyi jól-lét és a munkahelyi stresszorok kérdését, ennek keretében kérdőíves felmérést végeztem és interjút is készítettem az itt dolgozókkal. Az értékelés 15 kérdőív és 3 interjú feldolgozása alapján készült. A vizsgálatba bevont intézmények az alábbi típusokba tartoztak: munkaügyi központok és kirendeltségek, munkanélküliek és közmunkaprogramba bevont felnőttek képzésével foglalkozó felnőttképző intézmények, közmunkaprogramok és a hozzájuk kapcsolódó képzések szervezésével és lebonyolításával foglalkozó önkormányzatok és önkormányzati intézmények.

#### **I. Szolgáltatási stratégiák:**

Az általam vizsgált intézményrendszer a rendszerváltáskor alakult. Működésének 20 évtizede alatt szolgáltatási stratégiáit kidolgozta és működteti. Fő funkciójaként a foglalkoztatás biztosítása határozható meg, a szolgáltatások ehhez kapcsolódóan épültek ki. A munkahelykeresést, a munkához, valamint megfelelő munkaerőhöz jutást, továbbá a munkahely megtartását hazánkban a munkaügyi központok koordinálják. A munkaügyi ellátórendszer ennek az alapfeladatnak az ellátását szolgáltatások nyújtásával is elősegíti, a szolgáltatásokat törvényben szabályozott módon, költségvetésből, illetve központi pályázati forrásból valósítja meg. Ezek a szolgáltatások elérhetők egyrészt az álláskeresők számára, másrészt a munkaadók, a térségi foglalkoztatás növelése érdekében tevékenykedő szervezetek, valamint a munkaadók számára.

A munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtását esetenként pályázati eljárás eredményeként végezheti egyéni vállalkozó, jogi személy, vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság is, de a szolgáltatást igénybe vevőtől a szolgáltatásért díjazást nem kérhet.

A szolgáltatásnyújtás formái:

- munkaerő-piaci és foglalkozási információ nyújtása,
- munka-, pálya-, álláskeresői, rehabilitációs, helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás,
- munkaközvetítés

- munkaerő-piaci képzés

### **Munkaerő-piaci és foglalkoztatási információ nyújtása**

Az információnyújtás elsődleges célja, hogy elősegítse az elhelyezkedést és az üres álláshelyek betöltését. A foglalkozásokra, a térségben elérhető képzésekre, a régió, a megye, valamint a kistérség munkaerő-piaci helyzetére, a munkaerő-kereslet és - kínálat helyi jellemzőire vonatkozó információk nyújtását, a foglalkoztatást elősegítő támogatások és a munkanélküli ellátásokra vonatkozó lehetőségek ismertetését, továbbá a foglalkoztatással összefüggő jogszabályokkal kapcsolatos tájékoztatást és az azokról szóló ismertető átadását tartalmazza. Az információnyújtás történhet önállóan vagy tanácsadás, állásbörze, továbbá munkaközvetítés keretében.

### **Munka-, pálya-, álláskeresési, rehabilitációs, helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás**

A munkatanácsadás célja az elhelyezkedését akadályozó körülmények feltárása, valamint az azok megszüntetésére, a sikeres elhelyezkedés megvalósítására irányuló terv kidolgozása. A pályatanácsadás célja a pályaválasztásnak, pályamódosításnak elősegítése, és a személy érdeklődésének, képességének, személyiségének és a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő pályaterv kialakítása. A pályaválasztási tanácsadás elősegíti a pályaválasztási döntés meghozatalát, valamint a munkaerő-piaci keresletnek megfelelő képzési lehetőség kiválasztását.

A pályamódosítási tanácsadás segítséget nyújt új képzési irány vagy foglalkozás megtalálásához olyan személy számára, akinek a szakmai képzettsége a személyiségének, képességének, valamint a munkaerő-piaci keresletnek nem felel meg.

Az álláskeresési tanácsadás célja azok elhelyezkedésének elősegítése, akik munkát akarnak vállalni, de nem rendelkeznek az álláskereséshez szükséges ismeretekkel.

Az álláskeresési tanácsadás formái:

- egyéni álláskeresési tanácsadás,
- álláskeresési technikák oktatása,
- álláskereső klub.

A rehabilitációs tanácsadás célja, hogy elősegítse a foglalkozási rehabilitáció irányának meghatározását, olyan megváltozott munkaképességű személyek számára, akik képzettségi szintjüknek megfelelő munkakörbe nem közvetíthetők. A helyi (térségi) foglalkoztatási tanácsadás célja hozzájárulni a térségben a foglalkoztatási helyzet javításához, a gazdasági élet résztvevői közötti együttműködés kialakulásához, a foglalkoztatási feszültségek kezeléséhez, a vállalkozási tevékenység élénküléséhez, továbbá új munkahelyek teremtéséhez.

### **Munkaközvetítés**

A munkaügyi központ a munkaközvetítés keretében kapcsolatot tart azokkal az álláskínálókkal, akik foglalkoztatásra irányuló jogviszony keretében foglalkoztatni kívánnak, továbbá elősegíti ennek érdekében a munkát keresők és az álláskínálók találkozását. A munkaközvetítés lehet egyéni közvetítés vagy csoportos közvetítés.

**Közmunka** szervezése az önkormányzatok feladata, melyet a munkaügyi ellátórendszer, és esetenként az erre szakosodott felnőttképzők segítségével szervez. Olyan foglalkoztatási programok indítását jelenti, amelyek a munka és a gyakorlati képzés összekapcsolásával a munkavállalási hátrányok leküzdését, az álláskereső képzettségi szintjének növelését, készségeik fejlesztését, gyakorlati tapasztalatok megszerzését teszik lehetővé. Az áttekinthető, nyilvános pályázati rendszerben elérhető programok egyidejűleg helyi, illetve térségi és országos célok megvalósítását segítik átgondolt, megtervezett és ellenőrzött értékteremtő foglalkoztatással. A közmunkaprogramokhoz képzési programok is kapcsolódhatnak ismeretpótló/felzárkóztató, vagy szakmai jelleggel. A határozott idejű, legalább 3-8 hónapos közmunkaprogram helyi, nemzeti vagy nemzetgazdasági szempontból fontos állami vagy önkormányzati feladat ellátását célozza. A támogatás előzetesen benyújtott és elbírált közmunkaprogram megvalósítására nyújtható. A programok lehetnek jellegüktől függően nyílt, vagy meghívásos lebonyolításúak.

Közmunka-támogatásban kizárólag regisztrált álláskeresőket alkalmazó munkáltatók meghatározott köre részesülhet:

- önkormányzat és társulása(i)

- önkormányzati vagy állami feladatok ellátására vagy foglalkoztatásra alapított közhasznú társaság (nonprofit gazdasági társaság), ha alapítója, és/vagy többségi tulajdonosa önkormányzat vagy társulása
- központi költségvetési szerv
- olyan gazdálkodó szervezet, amely állami vagy önkormányzati tulajdon kezelésével, fenntartásával van megbízva.

Gazdálkodó szervezetek esetében a közmunkában való foglalkoztatás nem terjedhet ki a nyereségérdekeltektől tevékenységre, program kizárólag az állami vagy önkormányzati tulajdon kezelésével összefüggő feladatok ellátására, elkülönített, nonprofit elszámolással szervezhető. A támogatás legalább 80 %-ban bérekre és járulékaikra igényelhető, de a foglalkoztatással és a felnőttképzéssel összefüggő valamennyi alapvető költségre és juttatásra, kötelező szolgáltatásra is kiterjedhet. Meghatározott (10%-nál nem nagyobb) hányadát lehet csak a munkavégzést közvetlenül szolgáló eszközök beszerzésére fordítani.

### **Munkaerő-piaci képzés**

A munkanélküliek ellátórendszerében a képzés az aktív eszközök között jelenik meg. A passzív eszközöket a különböző pénzügyi közvetlen támogatások jelentik, mint például a munkanélküli segély. A képzésekre bejutni egyéni, vagy csoportos támogatáson keresztül lehet.

A munkanélküliek esetében a tanulmányi költségek finanszírozása tekintetében rendkívül nagy előrelépést jelentett a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény módosítása, a 6/1996. (VII. 16.) MüM rendelet, amely létrehozta a Munkaerő-piaci Alap Foglalkoztatási alaprész felnőttképzési célú keretét, és ennek köszönhetően évente 3-4 milliárd Ft támogatást nyújtott a felnőttképzési intézményeknek pályázati úton. A felnőttképzési törvény alapján további fejlesztési támogatást jelent a 2003-tól működő állami, költségvetési támogatási rendszer, amely normatív támogatást biztosít a szakképzetlen felnőttek első szakképesítésének megszerzéséhez és a fogyatékkal élők képzéséhez.

A munkaerő-piaci képzések között az állam által elismert, az OKJ jegyzékben nyilvántartott szakképesítések, vállalati képzések (szakmai és kompetenciafejlesztő), valamint egyéb kiegészítő képzések lehetnek. A rendszerben a nonformális és informális terület

egyenként megjelenik. Az utóbbi csoportba tartozó programok és az azokat szervező intézmények elsősorban az egyéb képzések kategóriájában jelennek meg. Az NSZFI 2013. évi feldolgozott statisztikai adatai alapján a képzés jellege szerinti bontásban 1415 iskolarendszeren kívüli, akkreditált felnőttképző intézet működik az országban. Az akkreditált felnőttképző intézmények döntő többsége, mintegy fele, állam által elismert szakképesítéseket kíván nyújtani, ehhez pedig a felnőttképzési törvény alapján egyéb munkaerő-piaci szolgáltatást, elsősorban tanácsadást kapcsol.

### **Minőségirányítási és teljesítményértékelési rendszerek**

Vizsgálatomban a munkaerő-piaci szolgáltatásokat végző intézmények mindegyike rendelkezett minőségirányítási rendszerrel. Ezek között az ISO és a TQM alapú rendszer egyaránt előfordult. A minőségirányítási rendszer mellett teljesítményértékelési rendszerrel a munkaügyi központok rendelkeztek.

## **II. Munkatársak jól léte és elégedettsége kérdőíves felmérés eredményei**

Kérdőíves vizsgálatom során az intézményen belüli mintavétel egyszerű véletlen mintavételi eljárással történt.

**A válaszadók munkahelye** alapján a megkérdezett 15 főből felnőttképzési intézményben 9, munkaügyi szervezetnél 4 és önkormányzati intézményben 2 fő dolgozott.

**A munkahelyi tevékenység jellemzői alapján** oktatással 9 fő államigazgatással 6 fő foglalkozott.

**A válaszadók munkaköre alapján:**

tanár 6 fő

ügyintéző 4 fő

előadó 4 fő

tanácsadó 1 fő

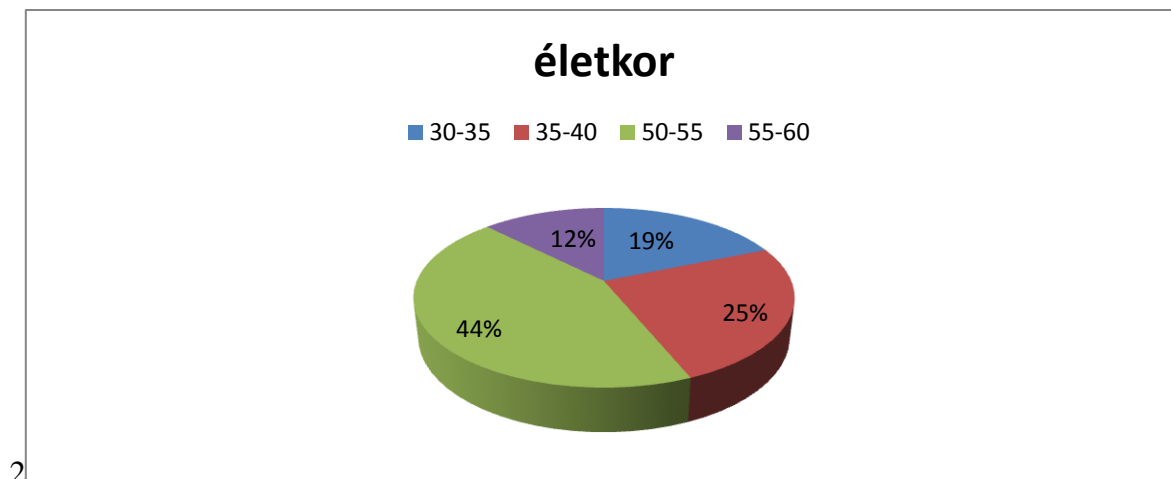
**Munkakör elnevezése szerint:**

alkalmazott 13

vezető 2

**A válaszadók életkora szerint** 4 kategóriát tudtam elkülöníteni, ezt az alábbi grafikon szemlélteti. Látható, hogy a megkérdezettek között pályakezdő nincs, a többség középkorú.





A **válaszadók végzettsége** döntően felsőfokú:

középiskola 2 fő

főiskola 5 fő

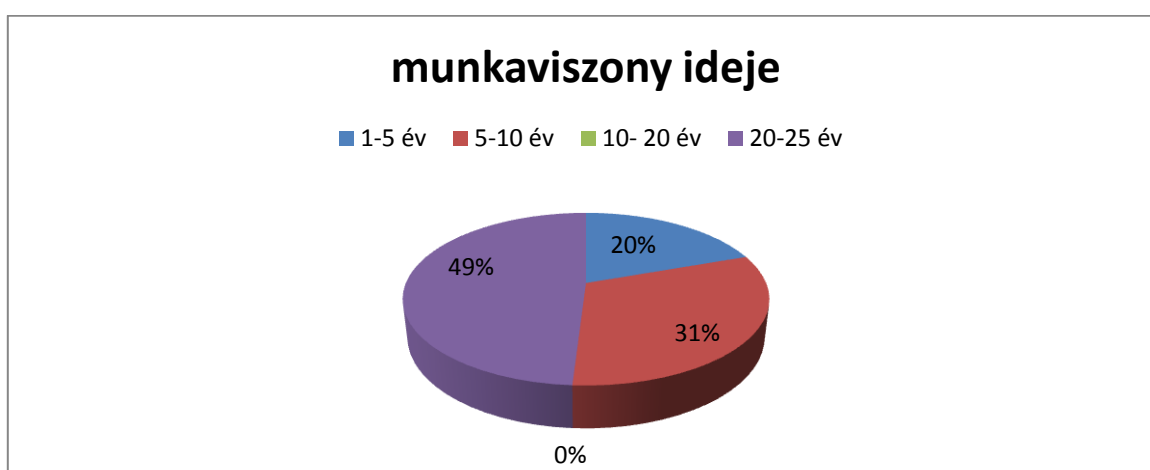
egyetem 9 fő

Valamennyien **rendelkeznek a munkakörnek megfelelő szakképzettséggel.**

**Mennyi ideje dolgozik az adott munkahelyen?**

Az alábbi grafikon jól szemlélteti az adott munkahelyen eltöltött munkaviszony időtartamát.

Látható, hogy a válaszadók döntő többsége régóta, mintegy 20 éve dolgozik az adott munkahelyen. Ez az adat arra utal, hogy a vizsgált ágazatban alacsony a fluktuáció.



A **munkába járás időtartama** időtartam a megkérdezettek körében változó:

30 perc

6 fő

kevesebb mint 30 perc 4 fő

30-60 perc között 3 fő

120 perc 2 fő

### **1. Egészségi állapot ismerete**

A megkérdezettek többsége (9 Fő) egészségi állapotát ismeretét 4 fontosságúra értékelte. Négy fő ennél tudatosabbnak mutatkozott, ők 5 értéket adtak. 1-1 fő viszont 3 és 2 értékkel arról nyilatkozott, hogy kevésbé ismeri saját egészségi állapotát.

**Munkahelyén figyelnek a témára.** Az egészségi állapothoz kapcsolódóan 7 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 5 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára az egészségi állapota, azonban 3 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók egészségi állapotát.

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják.** A fenti arány számszerűen tükröződik a az egészségi állapot munkahelyi támogatásában is, vagyis 7 fő munkahelye teljes mértékben, 5 fő munkahelye részben és 3 fő munkahelye nem támogatja az egészségi állapot ismeretét.

**Ismeri a téma egészségi kérdéseit.** A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek szinten kivétel nélkül tudatosnak nyilatkoztak. 7 fő részben, 7 fő igen választ adott erre a kérdésre. 1 fő azonban nemmel válaszolt.

**Tesz is valamit egészségért az adott területen** kérdésre nemleges válasz nem érkezett, 10 fő úgy vélte, hogy igen, 5 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért

### **2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés**

Az előző választ erősíti a testedzés fontosságára adott válasz. A válaszadók túlnyomó többsége (9 fő )a kérdést fontosnak (4-es érték), 5 fő kiemelten fontosnak (5-ös érték) ítéli, csupán egy fő nyilatkozott oly módon, hogy véleménye szerint a kérdés csak közepesen fontos.

**Munkahelyén figyelnek a témára.** Válaszadóim szerint a munkahely odafigyelése a kérdés fontosságával ellentétes, 6-6 fő nem illetve részben választ adott a kérdésre, csupán 3 fő vélte úgy, hogy munkahelye figyel a testedzés fontosságára.

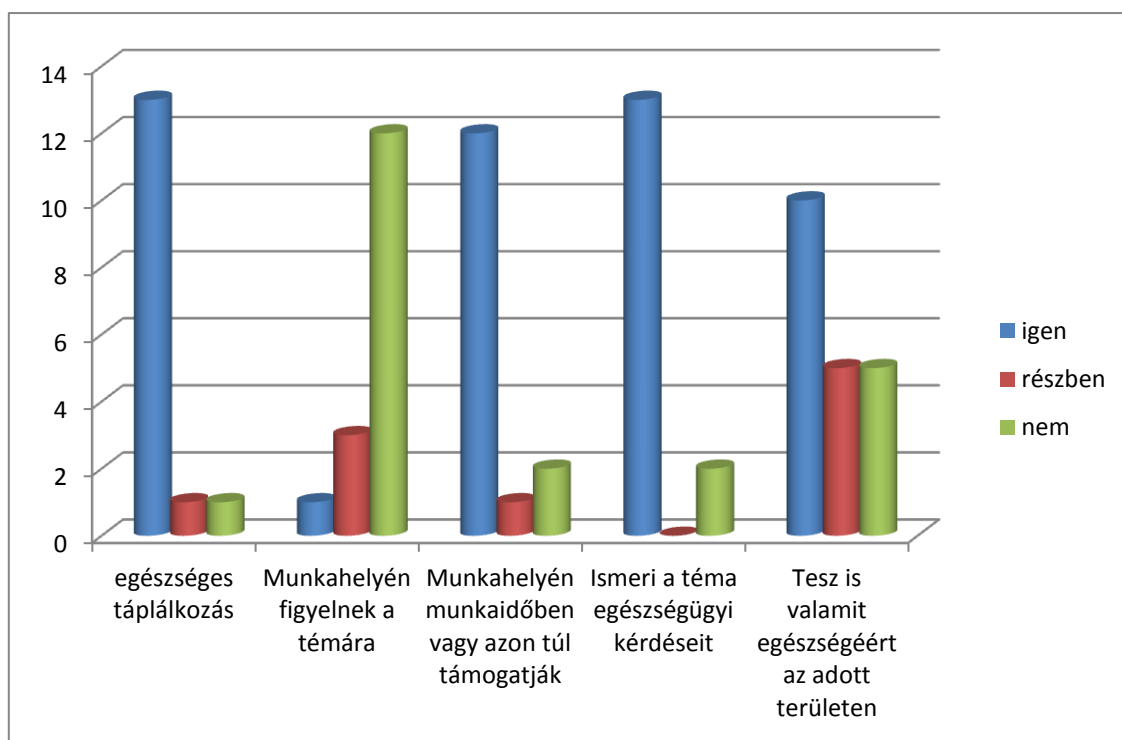
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják.** A munkahelyek többsége nem is támogatja a testedzést, 7-fő nem illetve 5 fő részben választ adott a kérdésre, csupán 3 fő vélte úgy, hogy munkahelye támogatja a testedzést .

**Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit.** A fenti vélekedést erősíti a kérdésre adott válasz, mely azt erősíti, hogy a munkahely nem ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, hiszen 7 fő nemleges, 5 fő részben választ adott a kérdésre. Csupán 3 fő vélte úgy, hogy munkahelye ismeri a téma egészségügyi kérdéseit.

**Tesz is valamit egészségért az adott területen.** Pozitív kezdeményezések azonban vannak, hiszen 12 igen válasz érkezett az előbbi kérdésre. 2 fő adott részben 1 fő nemleges választ a kérdésre.

### 3. Egészséges táplálkozás

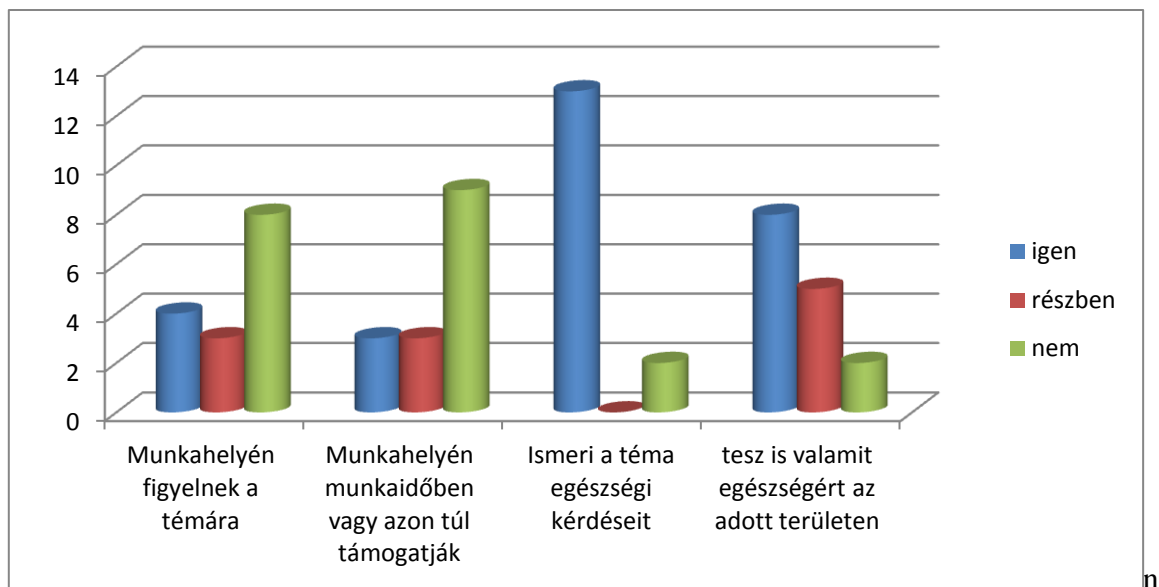
Az alábbi grafikon azt mutatja, hogy a megkérdezettek összességében nagy hangsúlyt fektetnek az egészséges táplálkozásra. Ugyanakkor tapasztalataik szerint a munkahelyen nem figyelnek erre, bár munkaidőn túl támogatják a kérdést és ismerik annak egészségügyi kérdéseit is.



4.

### 4. Szervezett sport, mozgás

Ebben a kérdésben teljesen megoszlanak a vélemények, hiszen 4 fő (5) 7 fő (4) 2 fő (3) egy-egy fő 2 és 1 fontosságúra értékelte a kérdést. A téma részkérdéseire adott válaszok alapján készült ábra azonban jól mutatja hogy a munkahelyek a sportot kevésbé támogatják.



## 5. Munkabiztonság szerepe

A munkabiztonság kérdését összességében közepesen fontosnak ítélték a válaszadók. 4-es fontosságúnak 10 fő, 3-as fontosságúnak 3 fő jelölte a kérdést, míg 1-1 fő legfontosabbnak (5), illetve nem fontosnak (1) ítélte a kérdést.

**Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre 6 fő válaszolt igennel, míg 5 fő részben választ adott. További 4 válaszadó szerint munkahelyén nem figyelnek a munkabiztonság kérdésére.

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre 7 fő igen 4-4 fő részben illetve nemleges választ adott.

Az előző válaszoknak részben ellentmondanak az **Ismeri a téma egészségi kérdéseit** kérdésre adott válaszok, amely aránya 11 fő igennel, 4 fő részben válasszal. Ez az arány megegyezik a **Tesz is valamit egészségért az adott területen** kérdésre adott válaszok arányával.

## 6. Munkaegészségügy szerepe

A munkaegészségügy kérdésének megítélése az előző kérdéshez hasonlóan közepesen fontos a vélemények alapján. 4-es fontosságúnak 11 fő, 3-as fontosságúnak 2 fő jelölte a kérdést, míg 1-1 fő legfontosabbnak (5), illetve nem fontosnak (1) ítélte a kérdést.

**Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre 12 fő válaszolt igennel, míg 2 fő részben választ adott. Mindössze 1 válaszadó szerint nem figyelnek munkahelyén a munkaegészségügy kérdésére.

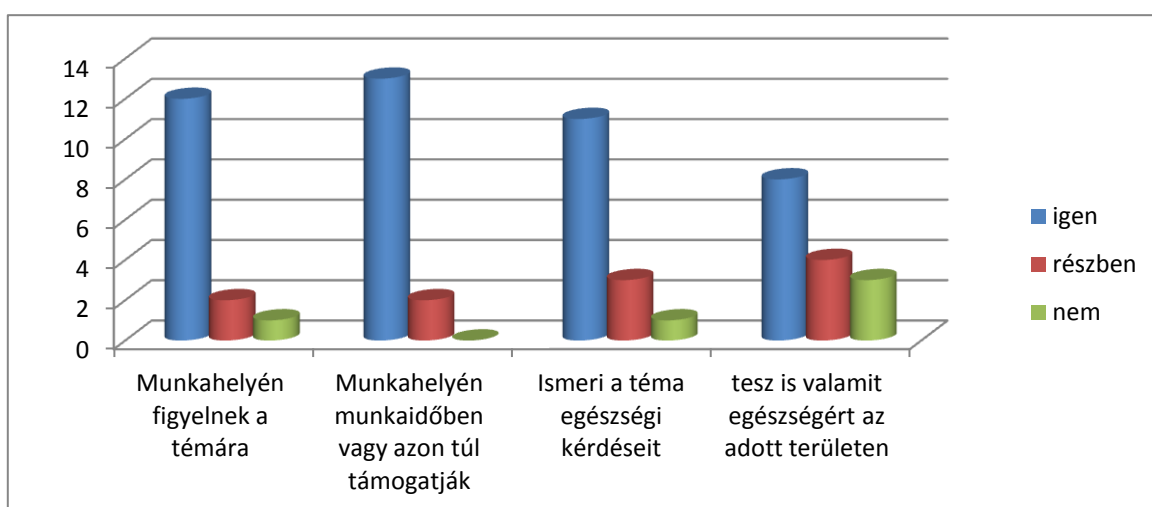
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérésre a többség 10 fő igennel 4 fő részben, míg 1 fő nemmel válaszolt.

**Ismeri a téma egészségi kérdéseit** kérésre 11 fő igennel 3 fő részben, míg 1 fő nemmel válaszolt.

**Tesz is valamit egészségért az adott területen** kérésre nemleges válasz nem érkezett, 6 fő igennel válaszolt míg 9 megkérdezett véli úgy, hogy részben teljesül az adott terület.

## 7. Aktív gondolkodás munkája során

Kérdésre jellemzően pozitív válaszok érkeztek. A kérdés fontosságát 6 fő (5) értékre, 6 fő (3) értékre, míg 3 fő (4) teljesülésre értékelte.



## 8. Érdekes és képességeit igénylő munka szerepe.

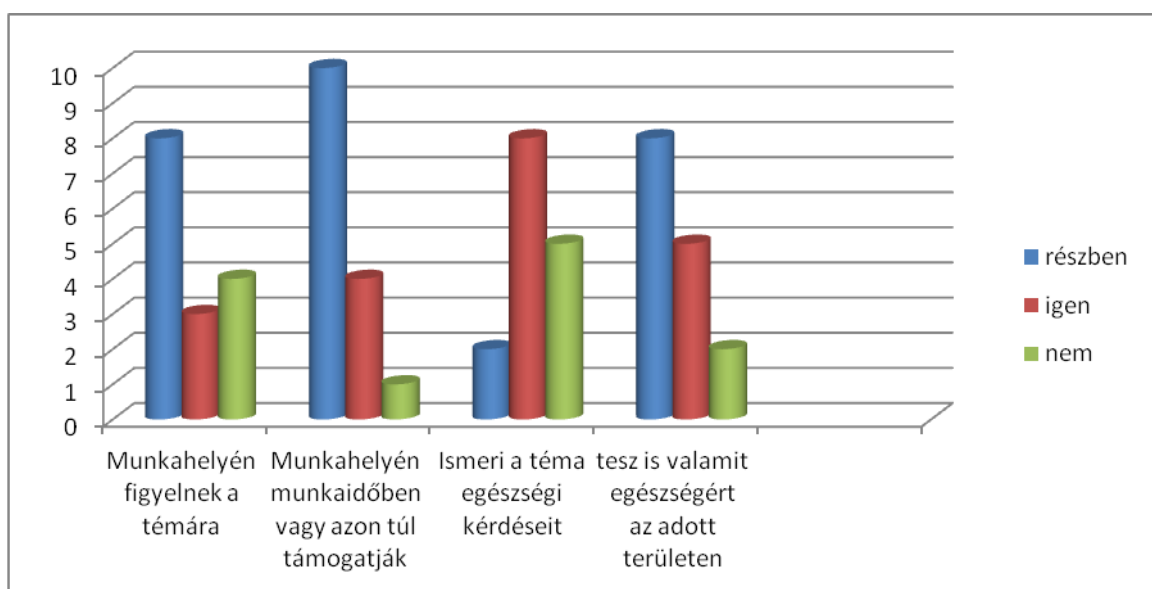
A kérdés megosztotta a válaszadókat. Teljesen elégedettnek 5 fő (33%) bizonyult, míg elégedetlenségre utaló választ 2 fő (13%) adott.



A válaszokat tovább árnyalják a **Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre adott válaszok, melyből 7 részben 5 igen és 3 nemleges volt.

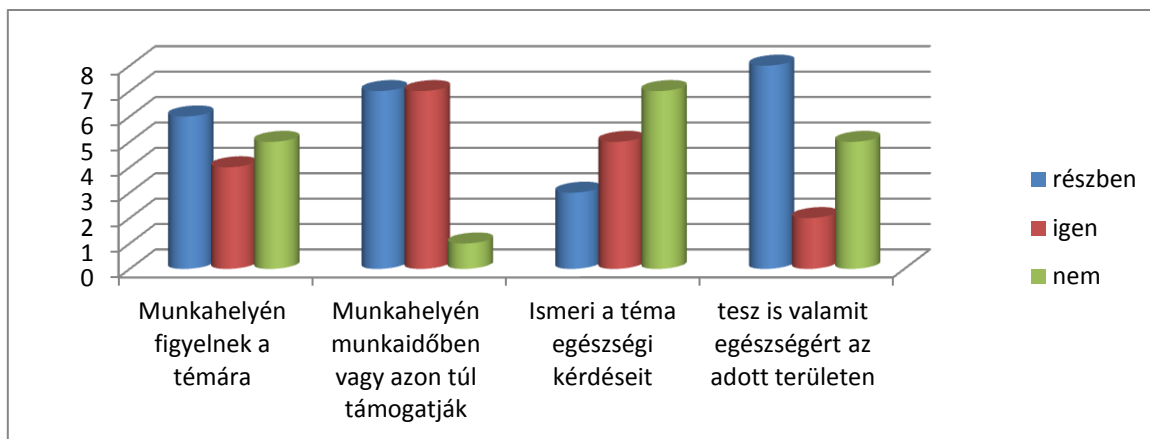
A többség véleménye szerint ezt a kérdést a **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 6 fő igen és 6 fő részben adott válasza alapján. ugyanez az arány tükröződik az **Ismeri a téma egészségi kérdéseit** kérdésre adott válaszokban is. A válaszadók kétharmada (7 részben és 3 igen válasszal) véli úgy, hogy **tesz is valamit egészségért az adott területen**.

**9. Új dolgok kipróbálásának jelentősége** kérdés megosztotta a válaszadókat. Összességében elmondható, hogy a többség közepesre (7 válasz) vagy ennél gyengébbre (1 fő) értékelte az eredményt, 5 válaszadó inkább elégedett, míg csupán kettő teljesen elégedett a teljesüléssel. Ahogy az alábbi grafikonon is látszik a munkahelyek többsége részben figyel a terület teljesülésére, bár a téma egészségre gyakorolt hatását a többség ismeri.



## 10. Előrelépési lehetőség jelentősége

Eddig ez a kérdés osztotta meg leginkább a válaszadókat és ennél a kérdésnél tűnik leginkább elégedetlennek valamennyi válaszadó. a kérdés teljesülését 2-2 fő 1 és 2 értékkel minősítette, 6 fő jóra, míg 5 fő közepesre értékelte azt. Teljesen elégedett a kérdésben senki nem volt. Ahogy az alábbi grafikonon is látható az előrelépés lehetősége a válaszadók munkahelyein részben vagy nem teljesül a vizsgált szempontok szerint.



### 11. Önbizalom és önbecsülés szerepe

Az előző kérdéshez részben kapcsolódik ez a terület, a válaszadási arány azonban másképpen alakul. A teljesülésben 9 fő elégedettnek mondható, 4 fő megfelelő mértékben (4) 1 fő közepesen elégedett, míg 2 fő elégedetlen a vizsgált szempont teljesülésével. A téma részkérdéseire **Munkahelyén figyelnek a témára** 9 részben 1 igen és 5 nemleges válasz a **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 9 részben 1 igen és 5 nemleges válasz, **Ismeri a téma egészségi kérdéseit** 7 részben 2 igen és 9 nemleges válasz, **tesz is valamit egészségért az adott területen** 4 részben 2 igen és 9 nemleges válasz érkezett.

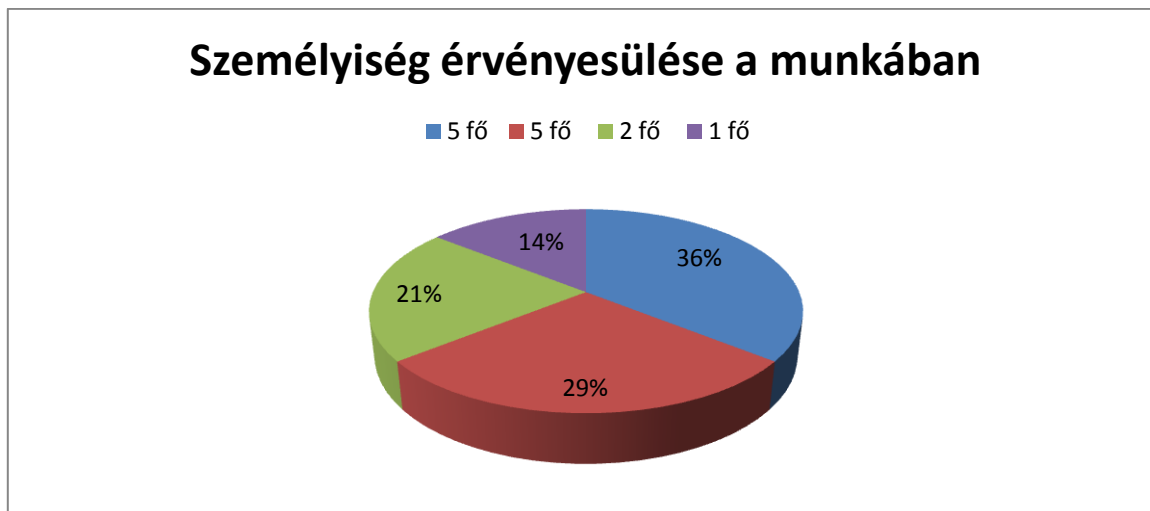
### 12. Életcél kialakításának támogatása

Az általam vizsgált szektorban ez a kérdés rendkívül megosztotta a válaszadókat. Bár a többség a kérdés fontosságát és teljesülését pozitívan értékelte 8 (4) és 2 (5) válasszal a válaszadók egyharmada elégedetlen a teljesüléssel. 4 db (3) és 1 db (1). Ezt az attitűdöt erősítik a részkérdésekre adott válaszok is.

A **Munkahelyén figyelnek a témára** 5 válaszadó részben, illetve 10 válaszadó nemleges választ adott a kérdésre nem érkezett igenlő válasz. Ez a vélemény megegyezik a **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre adott válasszal is. A **téma egészségi kérdéseinek ismerete** ennél jobb megítélést kapott, 6-6 fő részben illetve igen válaszával. Erre a kérdésre 3 fő adott nemleges választ. A **tesz is valamit egészségért az adott területen** kérdésre azonban a többség (7 fő) nemmel válaszolt, míg 6 válaszadó részben teljesülteként ítélte meg a kérdést. Csupán 1 fő vélte úgy, hogy ez a részkérdés teljesül.

### 13. Személyiségének érvényesülése a munkában

Ahogy az alábbi diagrammon is látható, a válaszadók kétharmada 3 és 4 értékben elégedett személyiségének érvényesülési lehetőségeivel a munkavégzésben. Teljesen elégedett 2 válaszadó, míg 1 fő úgy véli, hogy ez a szempont egyáltalán nem teljesül.



A **személyiség érvényesülésére** 7 fő **munkahelyén** részben, 5 fő esetében teljesen figyelnek a témára, míg

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják 5 fő estében részben, 4 fő esetében teljesen az adott szempont érvényesülését. A **téma egészségi kérdéseit** 6 fő részben, 2 fő teljes mértékben ismeri, míg a válaszadók többsége 8 fő részben, 5 fő teljes mértékben **teszt is valamit egészségért az adott területen**.

#### 14. Önállóság a munkában, saját munka ellenőrzése

A megkérdezettek úgy vélik, hogy munkájukat nagyfokú önállósággal végezhetik. 10 fő (4) 5 fő (5) értéket adott erre a kérdésre. Hasonlóan jó arány tükröződik a téma alkérdéseinek megítélésben is,

**Munkahelyén figyelnek a témára** 4 fő részben 11 fő igen választ adott,

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 9 válaszadó szerint, a kérdésre 5 fő részben 1 fő nemleges választ adott. A **téma egészségi kérdéseit** ismeri 5 fő részben, 9 fő teljesen, 1 fő adott nemleges választ. 9 fő szerint munkahelye **teszt is valamit egészségért az adott területen** 5 válaszadó szerint részben csupán egy fő szerint nem.



### 15. Érzelmi kiegyensúlyozottság szerepe

5 fő szerint részben, 1 fő szerint közepesen 9 fő szerint teljes mértékben megvalósul, azonban döntő többség szerint 7 fő részben, 7 fő szerint nem **figyelnek a munkahelyen erre a témára. A munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre ugyanez az arányú válasz érkezett.

11 fő ismeri a **téma egészségi kérdéseit** 3 fő részben és 1 fő nem. Egy válaszadó kivételével **tesznek valamit egészségért az adott területen, a kérdésre** 6 részben 9 vélemény szerint teljes mértékben válasz érkezett.

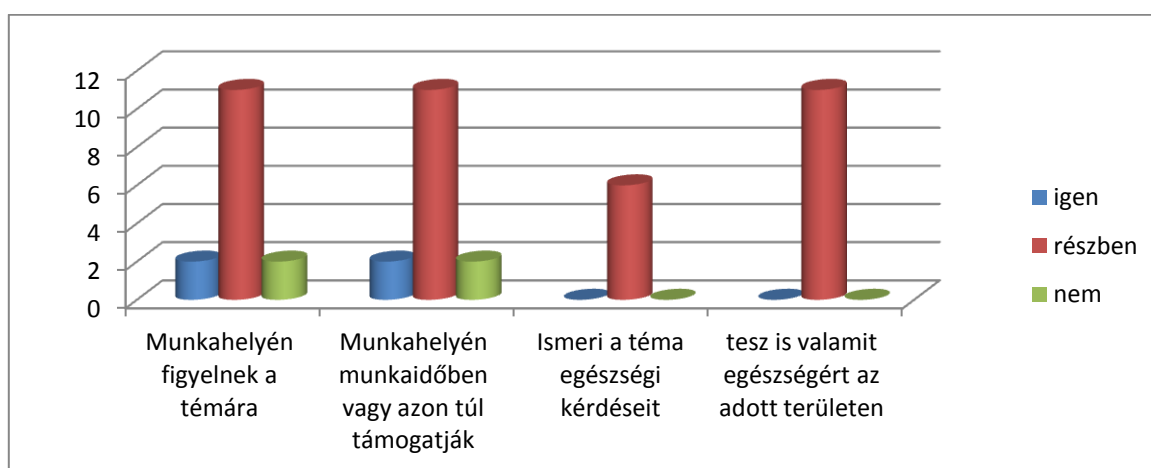
### 16. Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése

A munkahely kevésbé kelt stressz hatást és bizonytalanságot 12 megkérdezett véleménye alapján, mindössze hárman vélték úgy hogy kissé (4) stressz keltő a munkavégzés. Ennek hátterében azonban nem a **munkahelyén figyelme vagy támogatása áll**, mindkét kérdésre 9 részben és 6 nem válasz érkezett.

12 igen 2 részben és 1 nem véleménye alapján a **téma egészségi kérdései** azonban ismertek, és 9 igen 5 részben és 1 nem vélemény alapján **tesznek is valamit egészségért az adott területen**

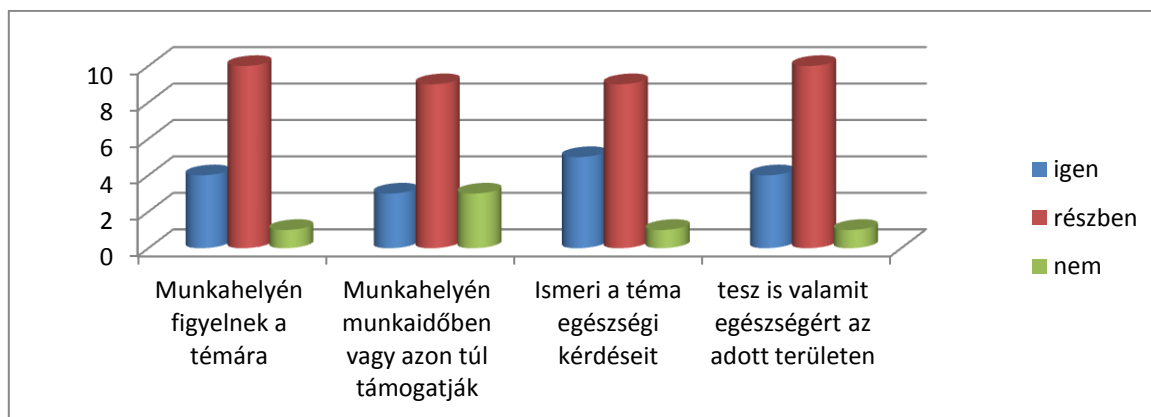
### 17. Személyek közötti konfliktusok kezelése

A munkahelyek kevésbé figyelnek a személyek közötti konfliktusok kezelésére, 9 (4) 3 (5) és 1 (5) válasz.



### 18. Támogató munkahelyi kapcsolatok megléte

Megállapítható 10 (5) 4 (4) és 1 (1) választás alapján, hogy a munkahelyeken megtalálhatóak a támogató munkahelyi kapcsolatok, bár ahogy ez a részkérdésekre adott válaszokból kitűnik ez csak részben köszönhető a munkahely tudatos támogatásának.



### 19. Bizalom és együttműködés a munkahelyen

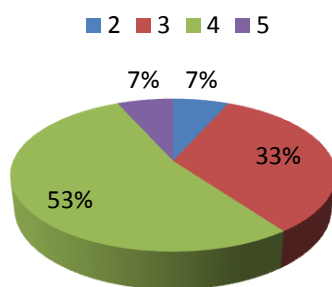
A fenti kérdésből következik, hogy a megítélés szerint 7-7 (5) illetve (4) érték választása a munkahelyi kapcsolatokat a bizalom és együttműködés jellemzi, egy fő ítélte közepesre a kapcsolatokat.

Ennek háttérében azonban most sem a munkahely támogatását tartják jellemzőnek a válaszadók. **Munkahelyén figyelnek a témára** (9 részben, 5 igen, 1 nem), **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** (10 részben, 4 igen, 1 nem), **Ismeri a téma egészségi kérdéseit** (10 részben, 5 igen), **tesz is valamit egészségért az adott területen** (9 részben, 5 igen, 1 nem)

### 20. A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége

A jó munkahelyi kapcsolatok ellenére alacsonyan értékelt a szervezethez tartozás jelentősége.

## A szervezethez tartozás jelentősége



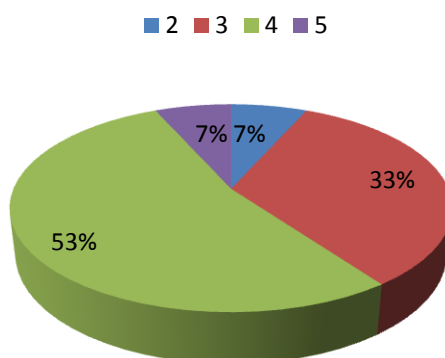
Ennek háttérében áll, hogy a **munkahelyek csak részben (11 fő) figyelnek a témára**, - 4 fő válaszolt igennel a kérdésre, nemleges válasz nem érkezett- valamint csak részben (11 fő) **támogatják munkahelyén munkaidőben vagy azon túl** - 3 fő válaszolt igennel a kérdésre, 1 nemleges válasz érkezett.

6 fő megítélése szerint a munkahely ismeri a téma egészségi kérdéseit, 9 fő szerint ez csak részben igaz, valamint 10 válaszadó véleménye szerint munkahelye **tesz is valamit egészségért az adott területen**, 5 fő szerint ez csak részben igaz.

### 21. Hozzájárulás a cég sikeréhez

Meglepően alacsony a cég sikereihez való hozzájárulás fontosságának megítélése is.

## Hozzájárulás a cég sikereihez



Pedig a válaszadók többsége szerint (10 igen, 4 részben, 1 nem) **a munkahelyek figyelnek a témára**, a kérdést a munkahelyek munkaidőben vagy azon túl támogatják (6 igen, 13 részben, 1 nem).

**A téma egészségi kérdései ismertek** (11 igen, 3 részben, 1 nem), és **tesznek is valamit egészségért az adott területen** (13 igen, 2 részben).

## **22. A cég, ahol dolgozik, társadalmilag hasznos**

Az intézmények társadalmi hasznossága a megkérdezettek véleménye szerint közepesnek mondható, (7 db (4), 3 db (5), 1 db (5) és 1 db (1).

Ennek ellenére a megkérdezettek véleménye szerint a cég társadalmi hasznosságára (11 igen, 3 részben, 1 nem), a **munkahelyek oda is figyelnek**, (10 igen, 4 részben, 1 nem), valamint a kérdést **munkaidőben vagy azon túl támogatják** (10 igen, 4 részben, 1 nem). **A téma egészségi kérdéseit ismertek**, (11 igen, 3 részben, 1 nem), **tesznek is valamit egészségért az adott területen** (11 igen, 3 részben, 1 nem).

## **23. A vezetők iránti bizalom erősítésének szerepe**

**A vezetők iránti bizalom is közepes** (7 db (4), 5 db (5), 3 db (3). Ez az attitűd annak ellenére alakult ki, hogy a munkahelyen figyelnek a témára (7 db részben 8 db igen válasz), valamint ugyanilyen arányban támogatják a kérdést, ismerik egészségügyi hatásait és tesznek valamit egészségért az adott területen.

## **24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje**

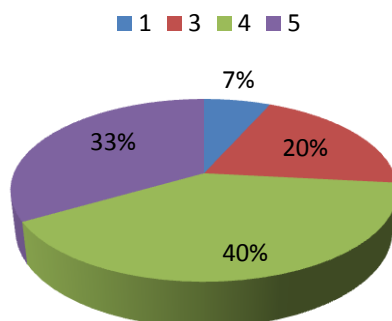
A cég víziójának realitása jónak mondható 1 db (5), 1 db (2), 13 db (4) válasz.

**A munkahelyén figyelnek a témára** (3 db részben 12 db igen válasz), munkaidőben vagy azon túl támogatják (4 db részben, 1 db nem és 10 db igen válasz), ismerik a téma egészségi kérdéseit (3 db részben, 1 db nem és 11 db igen válasz), valamint tesznek is valamit egészségért az adott területen (4 db részben, 1 db nem és 10 db igen válasz).

## **25. A feladatok elosztása kiegyensúlyozott**

Megoszlanak a vélemények a feladatok kiosztásával kapcsolatban is.

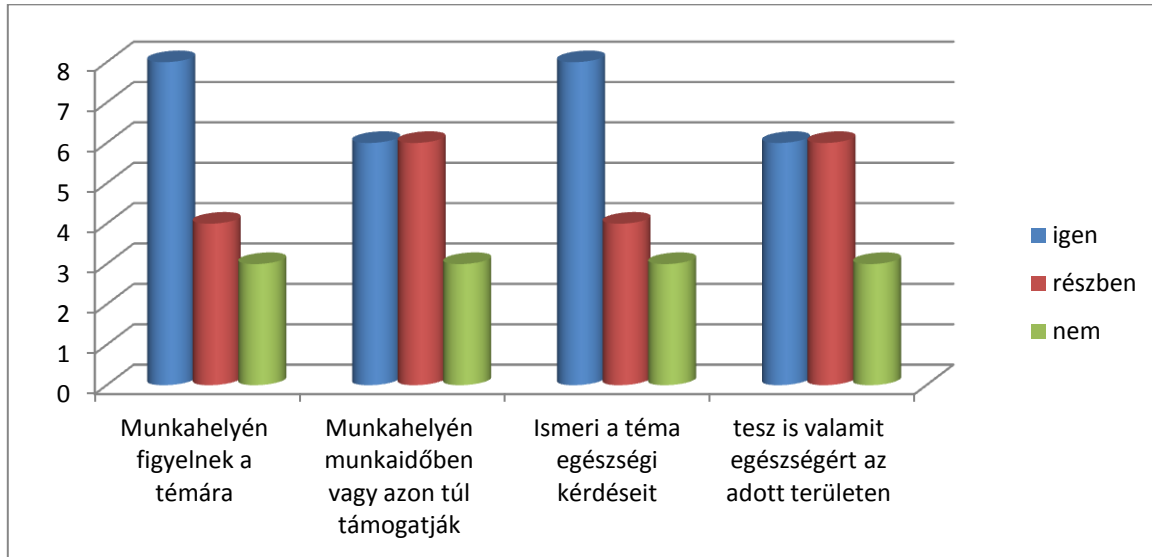
## A feladatok elosztása kiegyensúlyozott



A kérdésre csak részben figyelnek oda a munkáltatók, ezt valamennyi alkérdésre adott válasz egybehangzó értékkel erősíti meg. ( 9 részben, 2 nem, 4 igen).

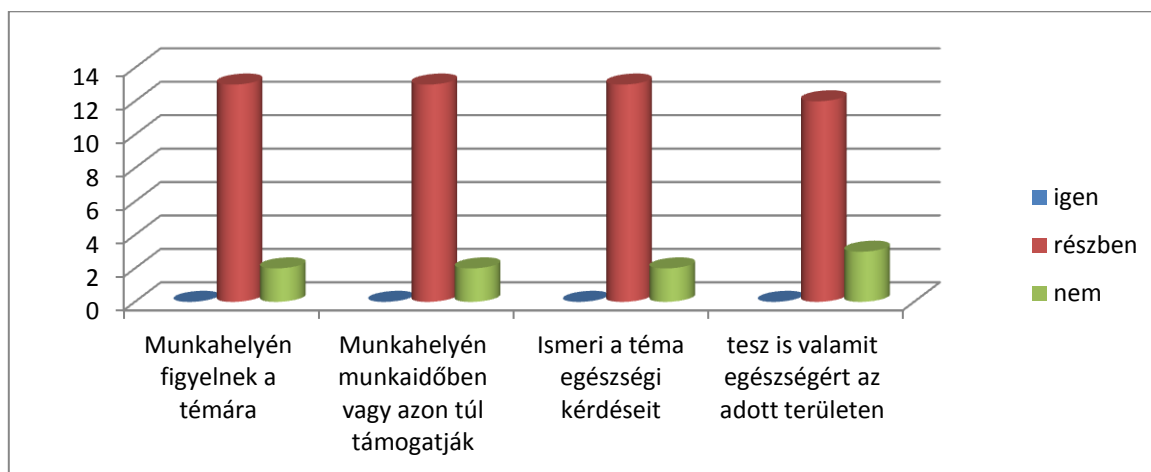
### 26. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása

Az általam megkérdezettek egybehangzóan kiemelték a munka és szabadidő fontosságát. (9 db (5) 6 db (4) érték. A rész kérdésekre adott válaszok azt mutatják, hogy a munkahelyek legtöbbször figyelnek erre a kérdésre.



### 27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére

A vizsgált szektorban elérhető jövedelmek kérdése rendkívül fontos, ez teszi lehetővé teszik a pénzügyek tervezését és ellenőrzést. Ere vonatkozóan (5) értéket 8 fő, (4) értéket 6 fő jelölt meg. Egy fő vélte úgy (2) hogy jövedelme nem alkalmas pénzügyei menedzselésére. A téma alkérdéseire adott válaszok azonban azt mutatják, hogy a munkáltatók nem fordítanak kellő figyelmet erre a kérdésre.



## 28. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcson, áruhitel, jelzálog, stb.)

A pénzeszközökkel való gazdálkodás és az erre való képesség az előző kérdéshez hasonlóan szintén kiemelt minősítést kapott. (8 fő (5), 6 fő (4), 1 fő (1).

Ezzel ellentétben a válaszadók úgy vélik, hogy a **munkahelyek nem figyelnek a témára** ( 1 igen, 14 nem),

**Munkahelyén** munkaidőben vagy azon túl nem támogatják ( 1 igen, 13 nem, 1 részben), **nem is ismerik a téma egészségi kérdéseit** ( 4 igen, 11 nem), és nem is tesznek semmit egészségért az adott területen ( 5 igen, 8 nem, 2 részben),

## 29. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra

Az előzőhöz hasonló eredményt hozott a fenti kérdés értékelése. (8 fő (5), 3 fő (4), 3 fő (3), 1 fő (1).

A válaszadók úgy vélik, hogy a **munkahelyek nem figyelnek a témára** (1 igen, 13 nem, 1 részben), **Munkahelyén** munkaidőben vagy azon túl nem támogatják (1 igen, 13 nem, 1 részben), **nem is ismerik a téma egészségi kérdéseit** (1 igen, 12 nem, 2 részben), és nem is tesznek semmit egészségért az adott területen ( igen, 8 nem, 3 részben),

### **30. A cég működése szabályszerű minden területen**

A válaszadók 10 (5), és 5 (4) értékkel úgy vélték, hogy a cég működésének szabályszerűsége fontos és biztosított. Egyöntetű igen vélemény, hogy **a munkahelyek figyelnek a témára**, 13 igen 2 részben értékkel a munkahelyek a **kérdést munkaidőben vagy azon túl támogatják**, 100 %-ban vélik úgy, hogy **ismerik a téma egészségi kérdéseit, valamint** 13 igen 2 részben értékkel, válaszolták, hogy **tesznek is valamit egészségért az adott területen**.

### **31. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető**

A belső szabályozás a legtöbb munkahelyen jó átlátható 9 fő (5), 4 fő (4), 1 fő (3), 1 fő (1). Az alkérdésekben valamennyi pontban azonos értékű válasz született, vagyis (7 igen, 3 nem, 5 részben) válasszal úgy vélték, hogy a munkahelyen figyelnek a témára, munkaidőben vagy azon túl támogatják, ismerik a téma egészségi kérdéseit, valamint tesznek is valamit egészségért az adott területen.

### **32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti**

A többség kimagaslóan fontosnak tartja 10 fő (5), 4 fő (4), 1 fő (3) ezt a kérdést. A munkahelyek túlnyomó többsége figyel is a témára (12 igen, 3 részben válasz) és a kérdést munkaidőben vagy azon túl támogatja (10 igen, 5 részben válasz). Ismeri a téma egészségi kérdéseit (11 igen, 3 részben 1 nem válasz), valamint tesz is valamit egészségért az adott területen (11 igen, 3 részben 1 nem válasz).

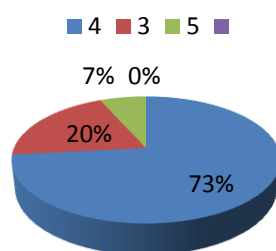
### **33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos**

A többség kimagaslóan fontosnak tartja 11 fő (5), 4 fő (4) a kérdést is. A munkahelyek túlnyomó többsége figyel is a témára (12 igen, 3 részben válasz) és a kérdést munkaidőben vagy azon túl támogatja (10 igen, 5 részben válasz). Ismeri a téma egészségi kérdéseit (11 igen, 3 részben 1 nem válasz), valamint tesz is valamit egészségért az adott területen (11 igen, 3 részben 1 nem válasz).

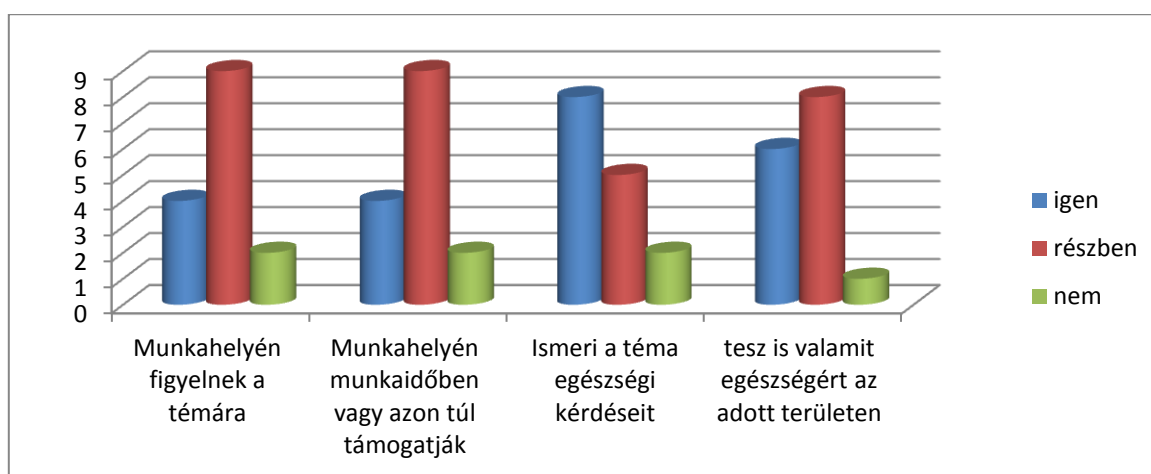
### **34. A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen**

A válaszadók a fentit nem tartják a legfontosabb kérdésnek.

## A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége



Még árnyaltabbá válik a kép, ha az alkérdésekre vonatkozó grafikont is áttekintjük.

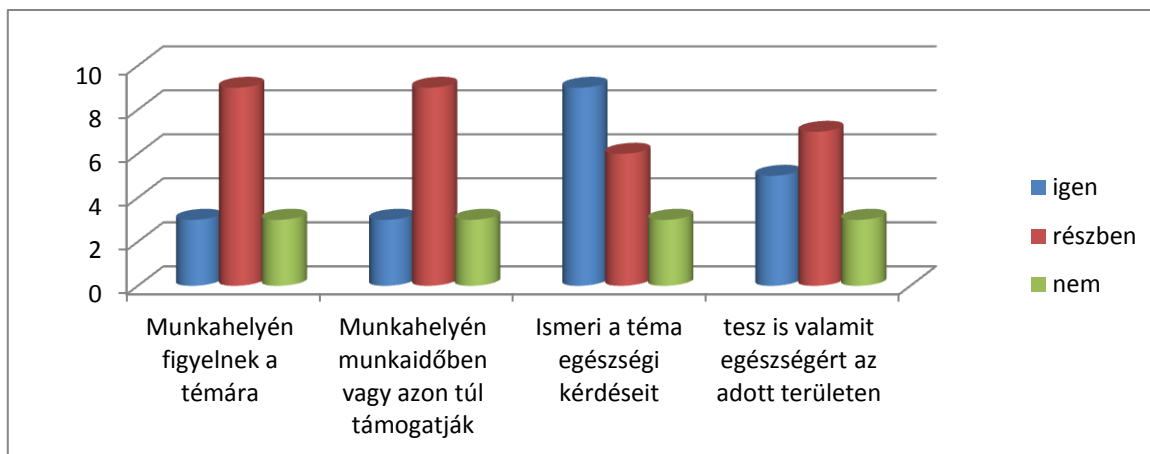


### 35. A munkahelyi közösség az Ön számára megfelelő kiteljesedést teyen lehetővé

A válaszadók csak közepes módon képesek a személyiség kiteljesítésére a munkahelyi közösségen belül. 1 fő (5), 10 fő (4), 3 fő (3)

A munkahely megítélése ebben a kérdésben az alábbiak szerint alakul.





### III. Vezetői interjúk Szakmai jól-lét vizsgálata a foglalkozási csoporton belül

A kérdőív kérdéssorának elemzését követően elkészült interjúim anyagát mutatom be.

Interjúalanyaim kiválasztása során arra törekedtem, hogy abban képviselve legyenek a kérdőíves felmérés során vizsgált intézménytípusok képviselői. Ennek a szempontnak megfelelően készült interjú a munkaügyi szervezet és a felnőttképzés egy-egy képviselőjével, valamint egy olyan szakemberrel, aki munkanélküliekkel és közmunkaprogramon részt vevő felnőttekkel tanárként és oktatószervezőként is foglalkozik.

#### Vezetői interjúk bemutatása

##### 1. Interjú

Interjúalany oktatásban dolgozó nő, aki óraadóként vesz részt a székesfehérvári Péter Rózsa Gimnázium és Szakközépiskola munkájában és a felnőttképzés keretében oktató logisztikusokat, mérlegképes könyvelőket és jelenleg jogi asszisztensek képzésében vesz részt.

#### Egészségi kockázatok:

Elmondása szerint munkája közepes stressz hatást jelent számára, leginkább az időgazdálkodás okoz szervezési problémát a képzések indulásakor. Ez azonban kezelhető. Szükség esetén igénybe vesz orvosi ellátást és odafigyel saját egészségére, probléma esetén kivizsgáltatja magát, szűrésekre rendszeresen jár, sportol.

#### Szakmai kockázatok:

Interjúalanyom nem főállásban dolgozik az adott munkahelyen, ez számára egyfajta bizonytalansági tényezőt jelent. Munkáját szereti, nem okoz számára nehézséget a változó képzési struktúrához való alkalmazkodás.

### **Munkahelyi kockázatok**

Munkahelyén a munkavégzés megfelelően szabályozott, a javadalmazás átlagosnak és rendszeresnek mondható. A munkahelyi közösség és a vezetés megfelelő, a belső kommunikáció és a kooperativitás szintje is jó.

## **2. Interjú**

**Interjúalany** középkorú férfi, munkaügyi szférában dolgozik középvezetői beosztásban. Feladatköréhez tartozik közmunkaprogramok és közmunkaprogramokhoz tartozó képzések szervezése, ennek keretében az érintett célcsoport tájékoztatása, valamint a kapcsolattartás a programok lebonyolítása során a kliensekkel és a munkaadókkal, képzőkkel.

### **Egészségi kockázatok:**

Munkája folyamatos stressz hatást jelent, hiszen a hátrányos helyzetű célcsoport motiválása és a programokba való bevonása nagyon nehéz, viszont a szabályozók miatt (határidők, pályázati program kereteinek betartása) a munka végrehajtása szigorúan ellenőrzött. A hátrányos helyzetű kliensekkel való kapcsolattartás a fertőzésveszély kockázatával is jár.

Rendszeres foglalkozás egészségügyi ellátás van a munkahelyén, ez azonban leginkább formálisan működik. Ettől eltekintve odafigyel saját egészségére, probléma esetén kivizsgáltatja magát, szűrésekre rendszeresen jár, hétvégén sportol.

### **Szakmai kockázatok:**

Interjú alanyom 25 éve dolgozik az adott munkahelyen, ahol a napi feladatok már nem jelentenek kihívást számára. Egyre kevésbé van meggyőződve munkája eredményességéről, társadalmi hasznosságáról. Nem okoz számára nehézséget a változó jogszabályi környezethez és az ebből fakadó szervezeti átalakuláshoz valamint a munka tartalmi változásaihoz illeszkedő képzésekhez való alkalmazkodás, azonban a munka önmagában már nem okoz örömet. Váltani szeretne.

### **Munkahelyi kockázatok**

Munkahelyén a munkavégzés megfelelően szabályozott, esetenként előfordul túlmunka, azonban ez nem tekinthető rendszeresnek. A fizetés átlagosnak mondható, esetlegesen egyéb juttatásokat is kapnak a munkavállalók (jutalom).

A munkahelyi közösség és a vezetés megfelelő, a belső kommunikáción és a kooperativitás szintjén azonban még lehetne javítani. Interjúalanyom úgy érzi, számára az adott munkahelyen már előrelépési lehetőség nincs, a munka napi rutinná vált számára.

Életvitelét a közelmúltban meghatározta közeli családtagjának hosszan tartó betegsége és halála. Személyes problémáiról munkatársai és főnöke tudtak, de különösebb segítséget nem kért és nem is kapott. Nincs ismerete arról, hogy az alkohol vagy drogfogyasztás a munkahelyi kollektívában bárkinek is gondot okozna, ellenben a kliensek esetében mind az alkoholizmus, mind a narkotikumok fogyasztása előfordul és az ügykezelésben valamint a közmunka és képzések során is volt már arra példa, hogy ebből konfliktus származott.

### **3. Interjú**

Interjúalanyom középkorú nő, aki több mint két évtizede dolgozik az adott munkahelyen munkaerő-piaci oktatóként. Eredeti végzettsége nem a felnőttképzéshez köti, de a folyamatos továbbképzéseken módszertanilag felkészítették erre a munkára és a szakmai rutint is szerzett az eltelt évek alatt. Váltani már nem szeretne, szándéka szerint ezen a munkahelyen maradna nyugdíjazásáig.

#### **Egészségi kockázatok:**

Munkája folyamatos stressz hatást jelent, hiszen a regionális feladatellátás miatt sokat kell utazni, valamint sok emberrel kell szakmai kapcsolatot tartani. A munka ellenőrzése viszont szigorú, és határidőhöz kötött. A hátrányos helyzetű kliensekkel való kapcsolattartás a fertőzésveszély kockázatával is jár és a konfliktuskezelési képességet is igényel, amelynek háttereként az eltérő kulturális szokások ismerete is szükséges.

Rendszeres foglalkozás egészségügyi ellátás van a munkahelyén, ez azonban leginkább formálisan működik. Ettől eltekintve odafigyel saját egészségére, probléma esetén kivizsgáltatja magát, szűrésekre rendszeresen jár. Fiatal korában aktív sportoló volt, most is igyekszik rendszeresen sportolni.

#### **Szakmai kockázatok:**

Interjú alanyom több mint 20 éve dolgozik az adott munkahelyen, ahol a napi feladatok rutinná váltak. Nem okoz számára nehézséget a változó jogszabályi környezethez és az ebből fakadó szervezeti átalakuláshoz, vezetőváltáshoz, valamint a munka tartalmi változásaihoz illeszkedő képzésekhez való alkalmazkodás.

### **Munkahelyi kockázatok**

Munkahelyén a munkavégzés megfelelően szabályozott, esetenként előfordul túlmunka, azonban ez nem tekinthető rendszeresnek. A fizetés átlagosnak mondható, esetlegesen egyéb juttatásokat is kapnak a munkavállalók (jutalom).

A munkahelyi közösség és a vezetés megfelelő, a belső kommunikáción és a kooperativitás szintjén azonban még lehetne javítani. Interjúalanyom úgy érzi, számára az adott munkahelyen már előrelépési lehetőség nincs, a munka napi rutinná vált számára.

### **IV. Javaslatok a szolgáltatások fejlesztésére**

Vizsgálatom alapján elmondható, hogy a foglalkoztatási és az ehhez kapcsolódó felnőttképzési ágazatban foglalkoztatottak jellemzően hosszabb ideje dolgoznak a munkahelyükön, esetükben a fluktuáció alacsony. Ennek háttérében a relatíve jónak és kiszámíthatónak mondható jövedelem áll elsősorban, közepes a munka társadalmi hasznosságának és a munkahelyhez való lojalitásnak a szerepe.

A munkahelyi közösségek átlagosak, és a munkahelyek formálisan támogatják az egészségtudatos életmódot. Ez utóbbi elsősorban a foglalkozás egészségügyi orvosi ellátáson keresztül történik, kisebb mértékben az étkezés és a sportolási lehetőségek támogatásán keresztül.

Az ágazat működését folyamatosan változó jogszabályi környezet jellemzi, az ehhez való alkalmazkodás azonban biztosított, belső továbbképzéseken keresztül a felkészítés is megtörténik. Ennek mértéke azonban nem túlzott, ahogy a túlmunka sem jellemző rendszeresen a válaszok alapján.

Mivel a foglalkoztatottak döntő többsége magasan képzett, nem meglepő, hogy az egészségtudatosság az egyének szintjén megjelenik.

### **Fejlesztési javaslatok:**

- a bizalom és az együttműködés fejlesztése

- Az egészségügyi és sport szolgáltatások javítása
- motiváció, a kiégés megelőzése

## **Munkahelyi foglalkoztatás és jól-lét céges munkaügyi, jobservice, és állasközvetítő cég témakörben**

*Szerző: Dr. Mócz Dóra*

Tanulmányomban a foglalkoztatáson belül HR szolgáltatásokat nyújtó intézmények szerepével, az itt dolgozók jól-létével és elégedettségével foglalkozom. A vizsgálat keretében munkaügyi HR szervezetek, valamint munkaközvetítésre specializálódott szervezetek (jobservice, állasközvetítők) megkérdezésével vizsgáltam a munkahelyi jól-lét és a munkahelyi stresszorok kérdését, ennek keretében kérdőíves felmérést végeztem és interjút is készítettem az itt dolgozókkal. Az értékelés 75 kérdőív és 15 interjú feldolgozása alapján készült.

### **I. Szolgáltatási stratégiák:**

Az elmúlt két évtized során Magyarországon is gyökeres fordulat és folyamatos átalakulás jellemezte a munkaerőpiacot mind keresleti, mind pedig kínálati oldalról. A rendszerváltást megelőzően, a „teljes foglalkoztatottság” időszakában nem jelentett problémát az elhelyezkedés: a munkahelyek legtöbb esetben már a bejáratnál hirdették a felvételt, az iskolából kikerülve mindenki álláshoz jutott, sőt büntették a „közveszélyes munkakerülést”.

Ezzel szemben napjainkban - amellet, hogy egyes nemzetgazdasági ágazatok, foglalkozási csoportok tartós munkaerőhiánnyal küzdenek – azzal szembesülünk, hogy sem pályakezdőként, sem 20-25 éves munkaviszonnyal, sem pedig nyugdíj mellett, de nagy szakmai tapasztalattal sem könnyű az elhelyezkedés. Egyre több - állami, non-profit vagy for profit - szolgáltatás támogatja az álláskeresőket; a foglalkoztatók pedig próbálják megtartani emberi erőforrásaikat.

## Országos munkaerő-piaci helyzetkép, a szolgáltatás célcsoportja

1960 és 1980 között Magyarországon a munkavállalási korú népesség több mint 70%-a dolgozott, a teljes foglalkoztatottság rendkívül nagy biztonságot adott az egyéneknek, családoknak. A munkanélküliség ekkor még csak látens formában létezett.

A rendszerváltást követően az 1990-es évtizedtől kezdődően a hazai piacgazdaság kialakulásának következtében a magyar gazdasági és foglalkoztatási szerkezet teljesen átalakult. Ennek gazdasági hatása nyomán meredek emelkedésbe fordult a munkanélküliségi ráta értéke: 1,5 millió munkahely szűnt meg, a munkanélküliség tömeges tapasztalat lett. A megugró munkanélküliségi ráta a csúcsát 1993-ban érte el (11,4%-os értékkel), ez évben csaknem 700 ezren regisztráltatták magukat a munkaügyi hivatalokban. Az évtized közepétől a kilencvenes évek végéig a GDP előbb lassabb, majd gyorsabb ütemben kezdett növekedni, ennek megfelelően a munkaerő-piaci folyamatok kedvező fordulatáról is 1997-től kezdve beszélhetünk: ekkor a munkanélküliség folyamatos csökkenése mellett a foglalkoztatottság bővülése is elkezdődött. 1998 és 2001 között gyorsan fejlődött a gazdaság, a munka-erőpiaci mutatók is kedvezőbben alakultak. Az utóbb éveket azonban lassuló gazdasági dinamika jellemezte, a foglalkoztatás növekedése megtorpant, s a foglalkoztatottak száma éves átlagban 3,9 millió fő körül stabilizálódni látszik. A munkanélküliség 2007-ben 10 éves csúcsra kúszott – amely a 2009. évi gazdasági válság hatására tovább emelkedett -, s elérte az 1998-ra jellemző értéket.

A KSH 2009. évi adatokat tartalmazó, összesített adatsora alapján, Magyarország lakónépessége 2010. január 1-jén 10 014 010 fő volt, 0,1%-kal kevesebb, mint egy évvel korábban.

A magyar munkaerő-piacon a gazdaságilag aktív népességből a *KSH 2010. júliusi* gyorsjelentése alapján közel négy millióan dolgoztak, a foglalkoztatottak száma 3.756 ezer fő volt, ami 22 ezerrel kevesebb (3,2%), mint az előző évben (*KSH 2010*).

Az EU 27 tagországa átlagával összehasonlítva a foglalkoztatottság lemaradása 6,2 százalékponttól 9,2 százalékponttra nőtt, a magyarországi foglalkoztatási ráta mindössze 54,7%-os (*Eurostat 2006*).

A lemaradást hazánkban leginkább az alapfokú végzettségűek alacsony mértékű foglalkoztatása okozza, közülük 27% állt munkaviszonyban, szemben az EU átlag 48%-os

foglalkoztatásával. A munkanélküliek száma 2010 elején 402 ezer főt tett ki, ez 17 ezerrel magasabb, mint egy évvel korábban, így a munkanélküliségi ráta 9,6%-ra emelkedett. Az utóbbi évben a legnagyobb létszámcsökkenés az ipari ágazatban 35 ezer fő, és a mezőgazdaságban 9 ezer fő volt. Napjainkban a foglalkoztatottak 88%-a alkalmazottként dolgozik.

A magyar társadalmon belül rendkívül magas arányú az inaktív réteg. A gazdaságilag nem aktív 15-65 éves népesség száma 2010 elején 2 616 000 fő volt, és ez a szám növekvő tendenciát mutat. Ők sem a foglalkoztatottak, sem a munkanélküliek számában nem jelennek meg. Az inaktív népesség 60%-a nő, 41%-a rokkantnyugdíjas, 11% gyermekgondozási segélyen van, további 2% ápolási díjra jogosult. A foglalkoztatottak száma 43,5 ezer fővel csökkent egy év alatt, ezeknek a munkavállalóknak a nagy része – főként a nyugdíjazások miatt – kivonult a munkaerőpiacról, kisebb részük munkanélküli lett.

*Benke* hívja fel a figyelmet arra a veszélyre, hogy miközben a magyar gazdaság legalább húszéves lemaradásban van a fejlett országokhoz képest, a dolgozók által eltartottak arányában viszont már jó ideje kimagaslunk a mezőnyből (*Benke 2005*). *Benke* értelmezésében lehetséges, hogy az a munkaerő, amelyről azt gondolták, hogy csak nehezen talál vissza a munkapiacra, illetve valójában nem is szándékozik oda visszatérni, vagy tudás hiányában, vagy hátrányos helyzete által kialakult életmódjának következtében képtelen rá.

Magyarországon a foglalkoztatási arány javítását szolgáló központi állami források elsősorban a munkanélküliek és az alacsony képzettségűek felé irányulnak. E forrásfelhasználás indokoltságát támasztják alá azok a becslések, amelyek szerint a munkaképes lakosság jelentős része, közel 1,4 millió ember nem rendelkezik a munkaerőpiacon konvertálható tudással (*Semjén-Tóth 2009, 266*).

Magyarország munkaerő-piacára az úgynevezett strukturális munkanélküliség jellemző. *Tímár János* értelmezésében ez azt jelenti, hogy a munkanélküliségi ráta nagyságától függetlenül mindig találhatók betöltetlen álláshelyek (*Tímár 1999; Polónyi-Tímár 1996*). Hazánkban folyamatosan 30 ezer álláslehetőség betöltetlen (*Semjén-Tóth 2009, 266*).

Ennek alapvetően két oka van. Az egyik a munkavállalók mobilitási hiánya, azaz a munkavállaló nem hajlandó elköltözni lakhelyéről egy távolabbi álláslehetőség miatt (*Pethő 2006; Mihály 2002a,b*). Ennek legfőbb alapja az, hogy az ország egyes részeiben egyszerűen

lehetetlen reális áron eladni az ingatlanokat, így ez erősíti a „röghöz kötöttséget”. A másik ok továbbra is az, hogy a magyar munkavállalók egy része nem rendelkezik azokkal a képzettségekkel, ismeretekkel, amelyek az üres álláshelyek betöltéséhez szükségesek. Ezért bizonyos szakmákban szakmunkásokat nem lehet találni. Harmadik okként említhető, hogy egyes hiányszakmák olyan alacsonyan fizetett munkalehetőséget kínálnak, amelyekért nem érdemes költözni, vagy feladni az igénybe vett szociális támogatást.

Külön probléma a feketegazdaságban történő foglalkoztatás. *Tóth József* szerint a szakemberek a feketegazdaság részarányát 15-20 százalékosra becsülik a nemzetgazdaságon belül, ez 6-700 ezer valószínűleg be nem jelentett munkakört jelent (*Tóth 2007*). Ha évente átlagosan ötvenezer munkahely "fehéredne ki", akkor is legalább tíz évre lenne szükség ahhoz, hogy érdemben javuljon a helyzet (*Semjén-Tóth 2009, 266*).

Ez a foglalkoztatási helyzet számos társadalmi hatása között jövedelmi egyenlőtlenségek kialakulásához vezetett. Ennek eredményeképpen az életmód és életvitel többféle változata tapasztalható a mai Magyarországon (*Koltai 2003; 2005*). Egyrészt jelen van a növekvő szegénység, amely a népesség 30-40%-át érinti, ebből mélyszegénységben, létminimum alatt él mintegy 20% (elsősorban a nyugdíjasok, romák és az improduktív réteg jelentős része), a társadalom másik pólusán pedig megjelentek az újjazdagok, akikre kulturális tőke felhalmozása – elsősorban fővárosi, nagyvárosi lét jellemző (*Kolosi 2002, 15-19*). Magyarországon - hasonlóan az európai országokhoz - a férfiak foglalkoztatási szintje hagyományosan magasabb. A nők és a férfiak körében mért foglalkoztatási ráták között 13%-pontos volt a különbség 2007-ben. A nők alacsony foglalkoztatási szintjének megvannak a tradicionális okai, ilyen a gyermeknevelés, a gyermekgondozási ellátásokat ugyanis szinte kizárólag nők veszik igénybe. Megfigyelhető továbbá, hogy az utóbbi időben a foglalkoztatási ráták eltolódtak az életkorral, ami azt eredményezi, hogy átmenetileg kevesebb munkahely szabadulhat fel a fiatalok számára. A növekedés ellenére az idősök foglalkoztatási rátája így is alacsony európai összevetésben. Az uniós viszonylatban igen alacsony magyar foglalkoztatási ráta mögött meghúzódó egyik lényeges tényező, hogy Magyarországon az alacsony végzettségűek foglalkoztatási helyzete lényegesen rosszabb a magasabb végzettségűekéhez képest, így a különbség az egyes iskolai végzettségű csoportok foglalkoztatottságában jelentősen nagyobb nálunk, mint az EU országokban. Az adatok szerint az alapfokú végzettségűek esetében az EU átlagához viszonyítva fele akkora arányban vannak jelen a magyarok foglalkoztatottként a munkaerőpiacon. A középfokú végzettségűek esetében a



különbség jóval kisebb, míg a felsőfokú végzettségűek esetében a foglalkoztatottság megegyezik az EU-ban mért szinttel. A munkaerőpiacról tehát a rendszerváltást követően elsősorban az alacsony végzettségűek szorultak ki úgy, hogy azóta sem tudtak oda visszalépni. Az egyes társadalmi csoportok elhelyezkedési esélyeit illetően jelentős eltérések mutatkozhatnak a foglalkoztatásban az egyes csoportok nem, életkor, iskolai végzettség, munkatapasztalatból adódó különbségeiből eredően.

A munkaerőpiacon – így az álláskeresők körében is – hátrányos helyzetűnek tekinthetjük a következő csoportok tagjait:

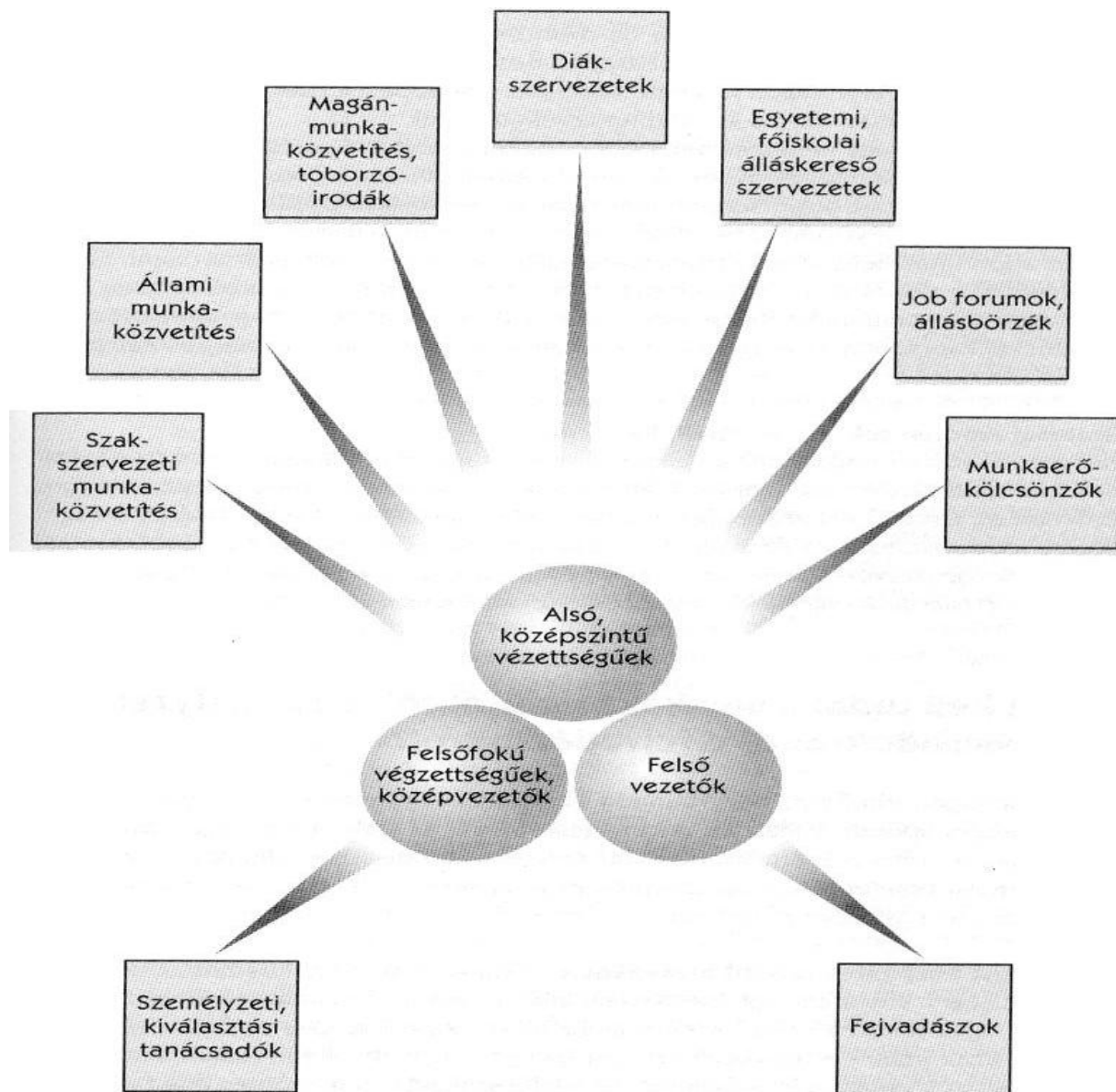
- alacsony iskolai végzettségűek,
- pályakezdők,
- 50 éven felüliek,
- tartósan munkanélküliek,
- nők,
- GYED-ről, GYES-ről visszatérők,
- romák,
- fogyatékos személyek (ide értve az egészségkárosodott személyeket is).

Az alacsony foglalkoztatási ráta gazdasági szempontból egyértelműen kedvezőtlen az országnak, azonban negatív társadalmi-szociológiai hatások is levezethetők a jelenségből.

Könnyebb azonban az egyén szintjén meghatározni ezeket a hátrányokat.

### **Az állásközvetítő piac résztvevői, állásközvetítő szervezetek**

A következőkben rövid áttekintést adok a munkavállalók számára kínálgató karriersegítő, állásközvetítő szervezetekről. Természetesen itt meg kell jegyezni, hogy a felsoroltak közül kiválasztási tanácsadók korántsem a munkavállalóknak, hanem a munkaadóknak nyújtanak szolgáltatásokat, és természetesen a megfelelő ellenszolgáltatásokat is tőlük várják. Az 1. ábra az álláskeresők számára adódó lehetőségeket vázolja fel.



1. ábra: Állásközvetítő szervezetek  
(forrás: [http://www.mfa.kfki.hu/~furjes/mbadipl\\_furjes.pdf](http://www.mfa.kfki.hu/~furjes/mbadipl_furjes.pdf))

### Diákszervezetek, állásbörzék

Egyes felsőoktatási diákszervezetek önköltséges, vagy vállalkozói alapon foglalkoznak munkaközvetítéssel a végzős hallgatók számára. Ilyen esetekben a költségeket természetesen az állást meghirdető vállalkozásra hárítják. A legfontosabb módszerek ebben az esetben: állásbörzék szervezése, adatbankok, önéletrajzkonnyvek létrehozása.

Az állásbörzék története mintegy 10-15 évre nyúlik vissza, Ezek a fórumok lehetővé teszik, hogy a munkaadók és a munkavállalók találkozhassanak, a cégek bővítsék adatbankjaikat, az állás keresők pedig információkat gyűjtsenek az általuk preferált vállalatokról.

A vállalkozások egyre inkább az adatbázisuk bővítésére, és reprezentációra használják ezeket a fórumokat. Az állásbörzék törvényszerűen hasznos szolgáltatásokkal egészülnek ki a diákok számára. Ilyen a próbainterjú, alkalmassági és önismereti tesztírási lehetőség, karrier tanácsadás, álláskeresésre való felkészítés. A diákszervezetek megpróbálják felvenni a versenyt a személyzeti tanácsadó irodákkal, ám szakemberek, és főleg állandó munkatársak nélkül – hiszen a diákszervezetek tagjai folyamatosan cserélődnek – ez nagyon nehéz feladat. Az adatbankok létrehozása alapvetően passzív tevékenység. A munkaközvetítő diákszervezetek a beérkező állásajánlatokhoz keresik meg a leginkább megfelelőnek tűnő jelöltet, azonban nem jelennek meg a vállalatoknál ajánlataikkal. Megemlíthetjük itt a diákszövetkezeteket is, amelyek időszakos munkára közvetítenek ki hallgatókat a vállalkozások igényeinek megfelelően.

### **Szakmai szövetségek, egyesületek, kamarák**

Adott esetben egyes vállalatok ezeket a szervezeteket is megkeresik a megfelelő jelölt felkutatása közben, ám ezekben az esetekben leginkább a szűk ismeretségi kör kerül a nézőpontba, és nem professzionális munkaközvetítésről van szó.

### **Munkaügyi Központok**

Az állam által működtetett, legfőképpen a munkanélküliség enyhítését célzó szervezetek, amelyek a nyilvántartott munkavállalókat a beérkező vállalati igények alapján közvetítik ki. A szolgáltatás mindkét fél részére ingyenes, főleg közepesen és alacsonyan kvalifikált dolgozók számára eredményes.

### **Szakszervezetek**

Egyes szakszervezetek is tartanak fenn adatbankot az éppen állást kereső tagok adataival, amelyekben keresve javaslatot tehetnek egy esetleges igény kielégítésére. Általában a munkaközvetítési díj a dolgozó egy havi fizetése – természetesen a munkáltató számára.

### **Magán-munkaközvetítők és toborzóirodák**

Az állami Munkaügyi Központokhoz hasonlóan itt is a beérkező vállalati igényeknek megfelelően próbálják megkeresni a megfelelő jelölteket vagy az állás meghirdetésével, vagy a saját adatbank felhasználásával. Általában egy minimális szűrés is hozzátartozik a szolgáltatáshoz. A bejelentkező munkavállalók ebben az esetben jelképes regisztrációs díjat fizetnek (1000 - 1500 Ft), sikeres közvetítés esetén a munkaadó által fizetett díj átlagosan az

alkalmazott éves jövedelmének 10-15%-a. Általában közepes jövedelmi szintű állások esetében válik be ez a módszer.

### **Kiválasztási/toborzási/személyzeti tanácsadók**

Ezek az irodák már magasabb szintű munkaerő-piaci ismeretekkel és kapcsolatokkal rendelkeznek. Általában adatbankjaik segítségével, illetve hirdetésekben keresztül találják meg a megfelelő jelölteket egy adott állásigény betöltésére, de elvétve a direkt keresés módszereit is alkalmazzák. A jelöltek közötti előzetes szűrést interjúk, pszichológiai és grafológiai tesztek alapján végzik. A sikeres közvetítés díja általában a felvett alkalmazott éves bérének 15-25%-a, mindemellett általában 3-6 hónapos garanciát is vállalnak az irodák. Magasan kvalifikált alsó- és középszintűk közvetítésének bevált módszere.

### **Vezetőfelkutatási tanácsadók (fejvadászok)**

Ezeket a cégeket általában nehezen betölthető közép- és felsővezetői munkaköröknek megfelelő munkatársak megkeresésére alkalmazzák. Fő módszerük a célcsoportos, személyes megkeresés (elcsábítás), de saját adatbankjuk, illetve ajánlások alapján is dolgoznak. Egyáltalán nem hirdetnek, vagy csak névtelenül, és csak az adott területen már sikeres, tapasztalt jelölteket keresik meg. A kiválasztás strukturált interjúk, illetve referenciák alapján történik, és a komoly cégek 6-24 hónapos garanciát vállalnak az általuk kiválasztott jelöltre. Ennek megfelelően honoráriumuk is magas, a felvett munkatárs éves bérének 33-38%-a, amit általában előre kell átutalnia a munkaadónak. A fejvadászcégek átlagosan 20-50 megbízást teljesítenek évente. Stratégiai megoldásokat kínálnak a munkaadók számára, általában csak nagy jövedelmi szintű, magasan képzett, nyelveket beszélő, tapasztalt munkatársak kiválasztásának módszere az övék, azonban vannak olyan esetek is, amikor kudarcot vallanak.

### **Az emberi erőforrás menedzsment jelentősége a szervezet számára**

Az EEM (emberi erőforrás menedzsment) a szervezet azon funkciója, mely az emberekkel, mint a szervezet erőforrásával foglalkozik, melynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.

Nagy hangsúlyt fektet: a kommunikációra, a beosztottak bevonására, a feladatokkal való azonosulásra, a szervezet stratégiáját befolyásolja. Speciális jellemzői: az ember nem fogy el az alkalmazás során, sőt értékesebbé válik. Az ember nem raktározható, innovatív (megújulni

képes), döntéseket hoz, vagyis befolyásolni képes a szervezet teljesítményét, nem tulajdona a vállalatoknak.

Az emberi erőforrás tervezés: minőségi és mennyiségi szükségletek előrejelzése, valamint tevékenység-meghatározás.

Feladata a munkakörelemzés, kialakítás- és értékelés:

- munkafolyamat – munkafeladat – munkakör
- feladatok elemzése
- egyéb körülmények vizsgálata

**Toborzás, kiválasztás:** A legalkalmasabb emberek megtalálása szervezeten belül vagy kívül, belső erőforrások átcsoportosítása (ez mindkét fél számára előnyös, mert ezzel a munkavállaló számára előrelépést jelent, a munkáltató számára nem okoz meglepetést a munkavállaló) Külső keresés esetén megfelelő módszerekre van szükség a jelöltek érdekében: tesztekre, interjúkra.

**Teljesítményértékelés:** Bérezésének alapja az elért eredmények szisztematikus felmérése és értékelése. Vizsgálja a hiányosságokat, a jövő időszak követelményeit, a szükséges képzési és fejlesztési igényeket. Információt nyújthat a szervezet jövőbeli teljesítőképességének megítéléséhez is. Meghatározza, felülvizsgálja a munkakörhöz kapcsolódó ösztönzőket, ezek hatását a magatartás változására az alkalmazott elégedettségére (elismerések, jutalmak, díjak).

**Munkaerő-fejlesztés és karriertervezés:** Külső vagy belső képzéssel és tréninggel lehetséges. A képzési szükségleteket a teljesítményértékelés és/vagy a karriertervezés alapján határozzuk meg. A karriertervezés az egyén szervezeten belüli mobilitásnak előrejelzése.

**Bérezés, jutalmazás:** Az ösztönző rendszer az alkalmazott szempontból alapvető fontosságú ellenszolgáltatások összessége. Alapjául a munkaköri követelmények, a munka tartalma vagy a munkaerő-piaci keresleti kínálati viszonyok szolgálnak. Azonos munkakörök járhatnak különböző jutalmazással pl. szolgálati idő vagy a befolyásoló hatása következtében. A bér és a fizetés mellett a javadalmazásnak még számos más formája van pl. pótlólagos szabadság, életbiztosítás, megtakarítási alapok, nyereségarányos jutalom.

**Érdekegyeztetés vagy munkakapcsolatok:** Valamelyik munkavállalói érdekképviselőti vagy szakmai szervezetnél tag.

## **Jogsabályi környezet**

A foglalkoztatást és állásközvetítést gyakorlásának szabályozását a jogszabályi környezet tartalmazza. A foglalkoztatásra vonatkozik a **foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról 1991. évi IV. törvény**, amely kimondja, hogy a foglalkoztatás elősegítése a munkanélküliség megelőzése és hátrányos következményeinek enyhítése érdekében a Kormány, a helyi önkormányzatok, továbbá a munkaadók és a munkavállalásra jogosultak, valamint az utóbbiak érdekképviselői szervezetei együttműködnek. A törvény rendelkezései a munkaerő-felvétel és elbocsátás, valamint a munkaerő-gazdálkodás egyéb eljárásrendjeit.

A törvény kimondja, hogy a munka és a foglalkozás szabad megválasztásához való jog gyakorlásának elősegítése, a foglalkoztatási feszültségek feloldása, valamint az álláskereső támogatásának biztosítása érdekében a magán-munkaközvetítői tevékenységet rendeletben szabályozza. A magán állásközvetítők ennek megfelelően a munkaerő-kölcsönzési és a magán-munkaközvetítői tevékenység nyilvántartásba vételéről és folytatásának feltételeiről szóló 118/2001. (VI. 30.) Korm. rendelet) szabályozása szerint végzik munkájukat.

## **Minőségirányítási és teljesítményértékelési rendszerek**

Vizsgálatomban az emberi erőforrás gazdálkodással, valamint állásközvetítő végző intézmények többsége rendelkezett minőségirányítási rendszerrel. Ezek között az ISO és a TQM alapú rendszer egyaránt előfordult.

## **II. Munkatársak jól-léte és elégedettsége kérdőíves felmérés eredményei**

Kérdőíves vizsgálatom során az intézményen belüli mintavétel egyszerű véletlen mintavételi eljárással történt. A mintavétellel elsősorban a KJF Karrier Iroda állásközvetítéssel foglalkozó partner szervezeteit kerestük meg, valamint a kutatásba a HR képzésen tanuló, de már a szakmában dolgozó hallgatóinkat vontuk be.

A felmérés on-line és papíralapú kérdőív egyidejű felhasználásával történt. Mivel a két kérdőív részben eltérő kérdéssort tartalmazott, ezért a kiértékelés során az eredményeket külön-külön mutatjuk be.

A papír alapú megkeresésekre 43 válasz érkezett, míg az elektronikus kérdőívet 32 fő töltötte ki.

### **A válaszadók munkaköre a munkakör elnevezése szerint:**

**a papír alapú kérdőív kitöltői**

alkalmazott: 33 fő,

vezető: 4 fő,

nincs adat: 6 fő.

**elektronikus alapú kérdőív kitöltői**

alkalmazott: 21 fő,

vezető: 8 fő,

felsővezető: 3 fő.

**A válaszadók életkora szerint hét kategóriát tudtam elkülöníteni.**

Életkor (év)	
20-25 év	22 fő
25-30 év	13 fő
30-35 év	17 fő
35-40 év	15 fő
40-45 év	5 fő
45-50 év	2 fő
50-55 év	1 fő

**A válaszadók végzettsége**

Legmagasabb végzettség	
gimnázium	13 fő
OKJ	11 fő
főiskola	31 fő
egyetem	15 fő
n. a.	3 fő

**A munkakörnek megfelelő szakképzettséggel 50 fő rendelkezik**

A szakképzettség a munkakörnek megfelelő-e	
igen	50 fő
nem	21 fő
n. a.	4 fő

**Az adott munkahelyen munkában eltöltött idő:**

A válaszadó jelenlegi munkahelyen eltöltött éveinek száma	
0-5 év	50 fő
5-10 év	11 fő
10-15 év	4 fő
15-20 év	4 fő
20- év	1 fő
n. a.	5 fő

**A munkába járás időtartama** időtartam a megkérdezettek körében változó:

Napi utazási idő a munkahelyre és vissza összesen	
0-fél óra	13 fő
fél óra-1 óra	25 fő
1 órán túl	33 fő
n. a.	4 fő

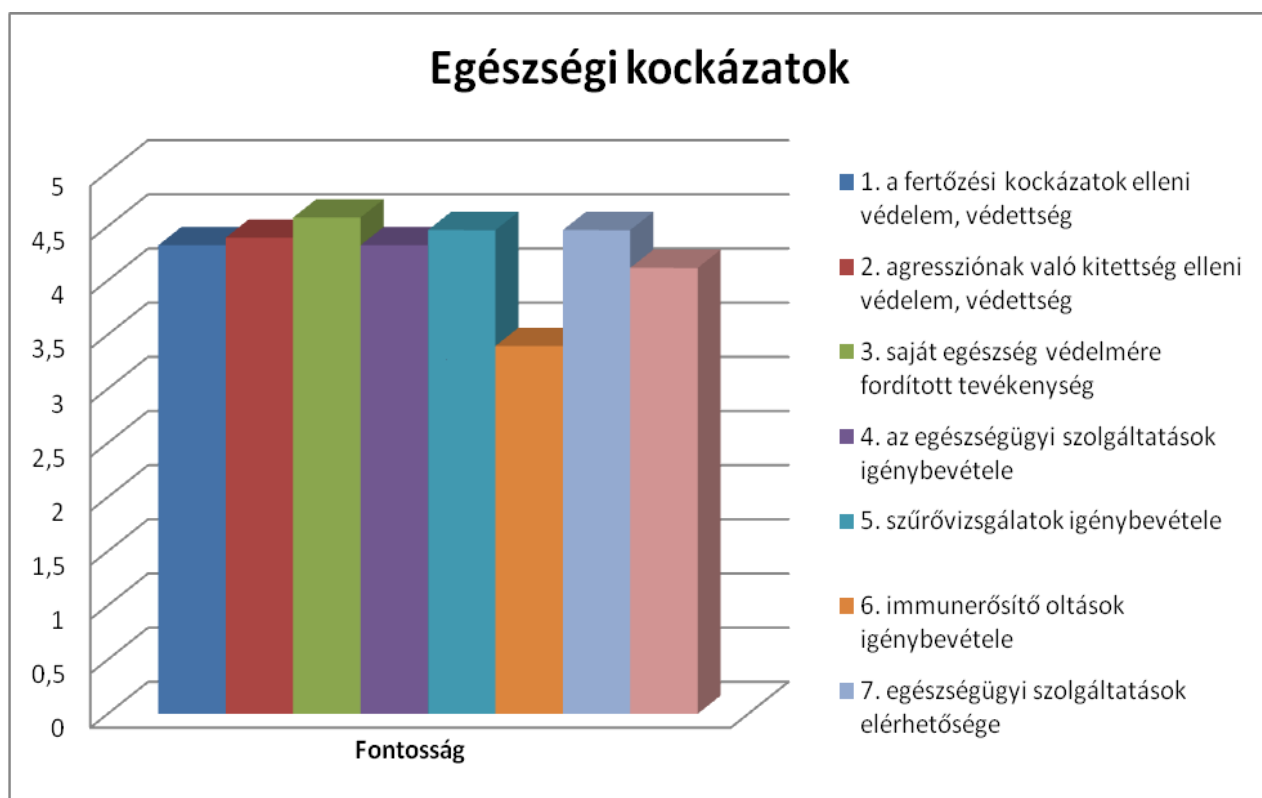
Mivel a papír alapú kérdőív kérdései és az elektronikus lekérdezés kérdéssora egymástól eltérő volt, ezért külön értékeltük ki azokat.

**Papír alapú kérdőív kiértékelése**



## 1. Egészségi állapot ismerete

A megkérdezettek többsége egészségi állapota ismeretét 4 feletti fontosságra értékelte az ötfokozatú skálán. Az alábbi grafikon az egészségi kockázatok ismeretének fontosságát mutatja be a kategóriához tartozó valamennyi elemzési szempontnak megfelelően.



**Az alábbi kérdések a munkahelyi támogatásra és a téma egyéni ismeretére vonatkoznak**

### 1. A fertőzési kockázatok elleni védelem, védettség

#### Munkahelyén figyelnek a témára

A fertőzési kockázatok elleni védelem, védettséghez kapcsolódóan 22 fő nyilatkozott úgy, hogy a téma munkahelyén figyelnek, 14 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 4 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják

A fertőzési kockázatok elleni védelem, védettséghez kapcsolódóan 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 18 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 11 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek szinte kivétel nélkül pozitívan nyilatkoztak. 21 fő részben, 18 fő igen választ adott erre a kérdésre, 3 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 1 nemleges válasz érkezett, 28 fő úgy vélte, hogy igen, 14 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **2. Agresszióknak való kitettség elleni védelem, védettség**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az agresszióknak való kitettség elleni védelem, védettséghez kapcsolódóan 19 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 15 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 6 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az agresszióknak való kitettség elleni védelem, védettséghez kapcsolódóan 15 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 14 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 16 fő részben, 21 fő igen választ adott erre a kérdésre, 7 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 7 nemleges válasz érkezett, 23 fő úgy vélte, hogy igen, 13 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **3. Saját egészség védelmére fordított tevékenység**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A saját egészség védelmére fordított tevékenységhez kapcsolódóan 17 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely

számára ez, azonban 12 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A saját egészség védelmére fordított tevékenységhez kapcsolódóan 15 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 13 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 8 fő részben, 32 fő igen választ adott erre a kérdésre, 3 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 2 nemleges válasz érkezett, 30 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **4. Az egészségügyi szolgáltatások igénybevétele**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az egészségügyi szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódóan 21 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 7 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az egészségügyi szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódóan 20 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 8 fő részben, 30 fő igen választ adott erre a kérdésre, 4 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 3 nemleges válasz érkezett, 29 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **5. Szűrővizsgálatok igénybevétele**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A szűrővizsgálatok igénybevételéhez kapcsolódóan 26 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 5 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 9 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A szűrővizsgálatok igénybevételéhez kapcsolódóan 21 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek pozitívan nyilatkoztak. 8 fő részben, 35 fő igen választ adott erre a kérdésre.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 3 nemleges válasz érkezett, 29 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **6. Immunerősítő oltások igénybevétele**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az immunerősítő oltások igénybevételéhez kapcsolódóan 11 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 7 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 22 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az immunerősítő oltások igénybevételéhez kapcsolódóan 10 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 4 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 25 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 9 fő részben, 26 fő igen választ adott erre a kérdésre, 8 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 20 nemleges válasz érkezett, 12 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **7. Egészségügyi szolgáltatások elérhetősége**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az egészségügyi szolgáltatások elérhetősége kapcsán 20 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 10 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az egészségügyi szolgáltatások elérhetősége kapcsán 16 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 7 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 15 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 6 fő részben, 29 fő igen választ adott erre a kérdésre, 7 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 9 nemleges válasz érkezett, 26 fő úgy vélte, hogy igen, 7 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **8. Kiegészítő tudatos tevékenység**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A kiegészítő tudatos tevékenység kapcsán 8 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 20 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A kiegészítő tudatos tevékenység kapcsán 7 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 10 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 22 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

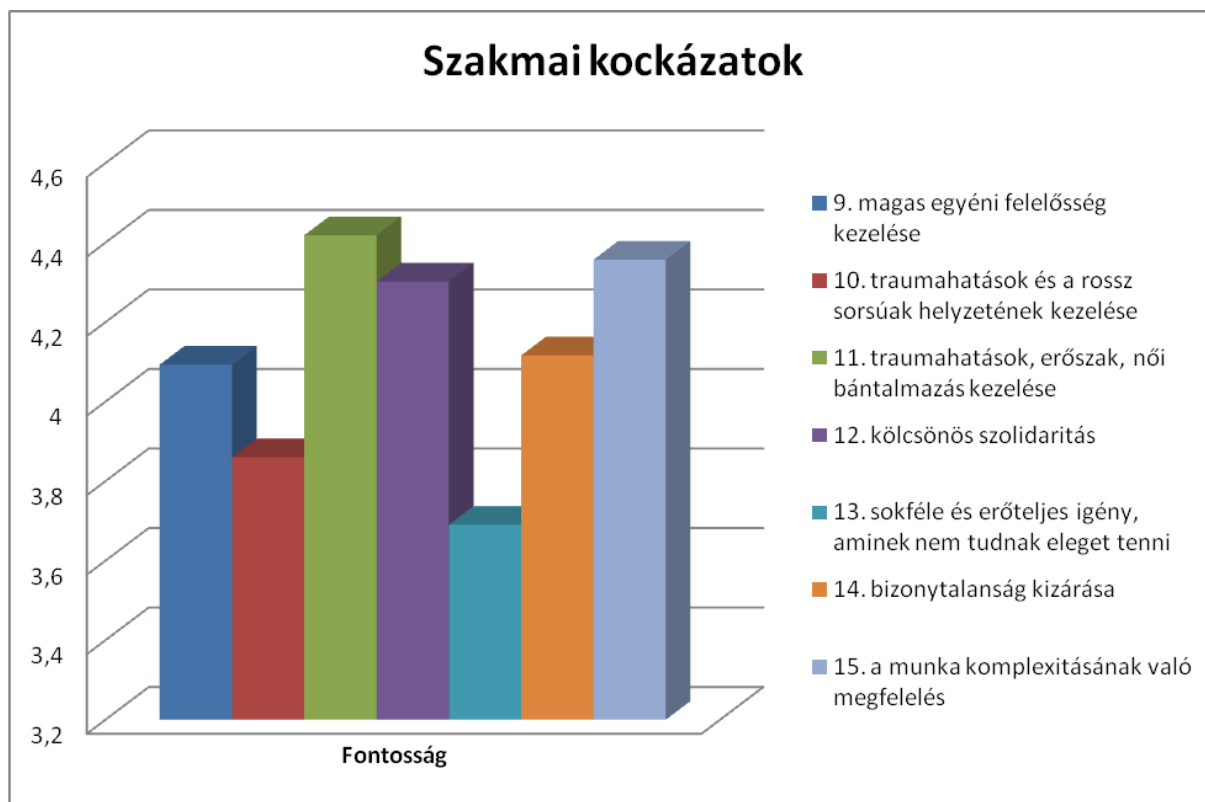
A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 9 fő részben, 26 fő igen választ adott erre a kérdésre, 7 fő azonban nemmel válaszolt.

## Tesz is valamit egészségéért az adott területen

A kérdésre 8 nemleges válasz érkezett, 24 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## 2. Szakmai kockázatok

A megkérdezettek a munkakörrel kapcsolatos szakmai kockázatokat értékelték egy ötfokozatú skálán. Az alábbi grafikon a kategóriához tartozó elemzési szempontokat mutatja be. Látható, hogy a válaszadók többsége a legkockázatosabbnak a stressz- és traumahatásokat és a munka komplexitásának való megfelelést tartja. Legkevésbé merült fel a válaszadók esetében, hogy a munka olyan igényt támaszt, amelynek nem tudnak megfelelni.



**Az alábbi kérdések a munkahelyi támogatásra és a téma egyéni ismeretére vonatkoznak**

### 9. Magas egyéni felelősség kezelése Munkahelyén figyelnek a témára

A magas egyéni felelősség kezelése kapcsán 18 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez,

azonban 8 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A magas egyéni felelősség kezelése kapcsán 10 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 18 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 10 fő részben, 28 fő igen választ adott erre a kérdésre, 5 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 7 nemleges válasz érkezett, 22 fő úgy vélte, hogy igen, 13 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **10. Traumahatások és a rossz sorsúak helyzetének kezelése**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A traumahatások és a rossz sorsúak helyzetének kezelése kapcsán 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A traumahatások és a rossz sorsúak helyzetének kezelése kapcsán 10 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 14 fő részben, 20 fő igen választ adott erre a kérdésre, 8 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 10 nemleges válasz érkezett, 18 fő úgy vélte, hogy igen, 13 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **11. Traumahatások, erőszak, női bántalmazás kezelése**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A traumahatások, erőszak, női bántalmazás kezelése kapcsán 14 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 17 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A traumahatások, erőszak, női bántalmazás kezelése kapcsán 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 17 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 12 fő részben, 21 fő igen választ adott erre a kérdésre, 8 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 16 nemleges válasz érkezett, 16 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **12. Kölcsönös szolidaritás**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A kölcsönös szolidaritás kapcsán 18 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 14 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 7 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A kölcsönös szolidaritás kapcsán 16 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 11 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 12 fő részben, 24 fő igen választ adott erre a kérdésre, 5 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 7 nemleges válasz érkezett, 22 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **13. Sokféle és erőteljes igény, aminek nem tudnak eleget tenni**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**



A sokféle és erőteljes igény, aminek nem tudnak eleget tenni kérdés kapcsán 13 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 14 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 13 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A sokféle és erőteljes igény, aminek nem tudnak eleget tenni kérdés kapcsán 13 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 14 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 12 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 12 fő részben, 20 fő igen választ adott erre a kérdésre, 10 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 9 nemleges válasz érkezett, 12 fő úgy vélte, hogy igen, 21 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **14. Bizonytalanság kizárása**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A bizonytalanság kizárása kérdés kapcsán 13 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 15 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A bizonytalanság kizárása kérdés kapcsán 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 11 fő részben, 24 fő igen választ adott erre a kérdésre, 7 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 9 nemleges válasz érkezett, 22 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **15. A munka komplexitásának való megfelelés**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A munka komplexitásának való megfelelés kérdés kapcsán 18 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A munka komplexitásának való megfelelés kérdés kapcsán 16 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

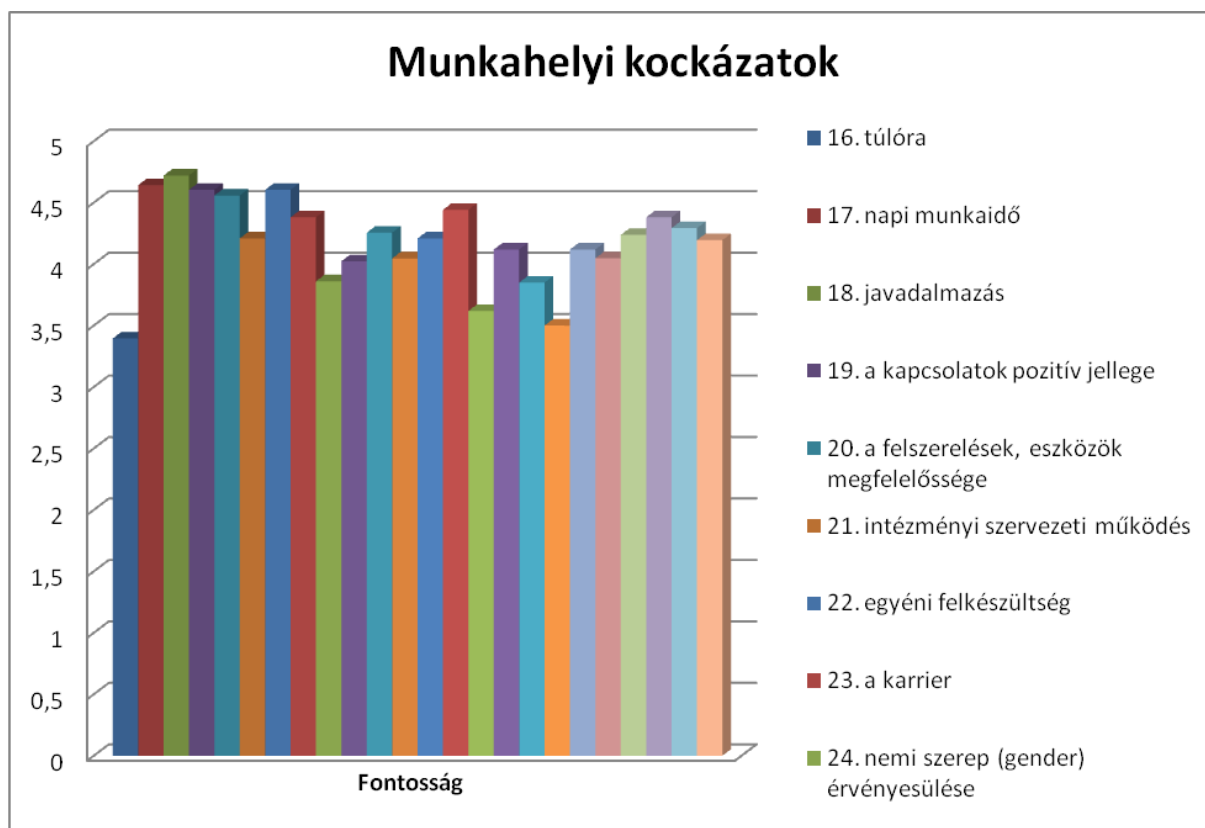
A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 8 fő részben, 26 fő igen választ adott erre a kérdésre, 7 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 6 nemleges válasz érkezett, 26 fő úgy vélte, hogy igen, 10 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **Munkahelyi kockázatok**

Az alábbi grafikon alapján a munkahelyi kockázatok körében legkevésbé játszik szerepet a túlóra, leginkább a javadalmazás és a napi munkaidő jelent kockázatot.



## **16. Túlóra**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A túlórára irányuló kérdés kapcsán 20 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 10 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 8 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A túlórára irányuló kérdés kapcsán 14 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 14 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 11 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 6 fő részben, 34 fő igen választ adott erre a kérdésre, 2 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 8 nemleges válasz érkezett, 21 fő úgy vélte, hogy igen, 14 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **17. Napi munkaidő**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A napi munkaidőre irányuló kérdés kapcsán 25 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 5 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A napi munkaidőre irányuló kérdés kapcsán 23 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 7 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 8 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 7 fő részben, 31 fő igen választ adott erre a kérdésre, 3 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 3 nemleges válasz érkezett, 28 fő úgy vélte, hogy igen, 10 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **18. Javadalmazás**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A javadalmazásra irányuló kérdés kapcsán 25 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 6 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A javadalmazásra irányuló kérdés kapcsán 21 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 8 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 9 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 3 fő részben, 36 fő igen választ adott erre a kérdésre, 2 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 3 nemleges válasz érkezett, 29 fő úgy vélte, hogy igen, 10 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **19. A kapcsolatok pozitív jellege**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A kapcsolatok pozitív jellegére irányuló kérdés kapcsán 24 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 10 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 6 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A kapcsolatok pozitív jellegére irányuló kérdés kapcsán 19 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 17 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 4 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek pozitívan nyilatkoztak. 5 fő részben, 37 fő igen választ adott erre a kérdésre, nemmel senki nem válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre nemleges válasz nem érkezett, 35 fő úgy vélte, hogy igen, 7 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **20. A felszerelések, eszközök megfelelősége**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A felszerelések, eszközök megfelelőségére irányuló kérdés kapcsán 26 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 4 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A felszerelések, eszközök megfelelőségére irányuló kérdés kapcsán 23 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 8 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek pozitívan nyilatkoztak. 5 fő részben, 38 fő igen választ adott erre a kérdésre, nemmel senki nem válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 7 nemleges válasz érkezett, 26 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **21. Intézményi szervezeti működés**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az intézményi szervezeti működésre irányuló kérdés kapcsán 26 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 1 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az intézményi szervezeti működésre irányuló kérdés kapcsán 24 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 4 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 12 fő részben, 28 fő igen választ adott erre a kérdésre, 2 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 8 nemleges válasz érkezett, 18 fő úgy vélte, hogy igen, 14 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **22. Egyéni felkészültség**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az egyéni felkészültségre irányuló kérdés kapcsán 25 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 2 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az egyéni felkészültségre irányuló kérdés kapcsán 22 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 5 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 9 fő részben, 32 fő igen választ adott erre a kérdésre, 1 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 1 nemleges válasz érkezett, 33 fő úgy vélte, hogy igen, 8 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **23. A karrier**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A karrierre irányuló kérdés kapcsán 17 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 13 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A karrierre irányuló kérdés kapcsán 16 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 8 fő részben, 33 fő igen választ adott erre a kérdésre, 3 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 4 nemleges válasz érkezett, 30 fő úgy vélte, hogy igen, 8 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **24. Nemi szerep (gender) érvényesülése**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A nemi szerep (gender) érvényesülésére irányuló kérdés kapcsán 9 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 17 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A nemi szerep (gender) érvényesülésére irányuló kérdés kapcsán 7 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 19 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 10 fő részben, 23 fő igen választ adott erre a kérdésre, 9 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 12 nemleges válasz érkezett, 18 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **25. Pályakezdőkkel való kapcsolat**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A pályakezdőkkel való kapcsolatra irányuló kérdés kapcsán 20 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 11 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 10 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A pályakezdőkkel való kapcsolatra irányuló kérdés kapcsán 17 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 14 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 9 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 12 fő részben, 24 fő igen választ adott erre a kérdésre, 7 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 8 nemleges válasz érkezett, 20 fő úgy vélte, hogy igen, 13 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **26. Érzelmi kimerültség elleni tudatos tevékenység**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az érzelmi kimerültség elleni tudatos tevékenységre irányuló kérdés kapcsán 14 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 10 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az érzelmi kimerültség elleni tudatos tevékenységre irányuló kérdés kapcsán 9 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 18 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 10 fő részben, 27 fő igen választ adott erre a kérdésre, 6 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 5 nemleges válasz érkezett, 27 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **27. Elszemélytelenedés elleni támogatás**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az elszemélytelenedés elleni támogatásra irányuló kérdés kapcsán 11 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az elszemélytelenedés elleni támogatásra irányuló kérdés kapcsán 9 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 17 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.



### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 10 fő részben, 24 fő igen választ adott erre a kérdésre, 10 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 11 nemleges válasz érkezett, 19 fő úgy vélte, hogy igen, 12 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **28. Depresszió elleni védelem**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A depresszió elleni védelemre irányuló kérdés kapcsán 8 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 18 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A depresszió elleni védelemre irányuló kérdés kapcsán 6 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 19 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 10 fő részben, 31 fő igen választ adott erre a kérdésre, 9 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 5 nemleges válasz érkezett, 29 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **29. Magas stresszhatások kezelése**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A magas stresszhatások kezelésére irányuló kérdés kapcsán 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 15 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A magas stresszhatások kezelésére irányuló kérdés kapcsán 9 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 15 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 12 fő részben, 25 fő igen választ adott erre a kérdésre, 6 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 7 nemleges válasz érkezett, 28 fő úgy vélte, hogy igen, 7 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **30. Drog- és gyógyszerfogyasztás**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A drog- és gyógyszerfogyasztásra irányuló kérdés kapcsán 22 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 4 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 13 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A drog- és gyógyszerfogyasztásra irányuló kérdés kapcsán 13 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 3 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 23 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 6 fő részben, 27 fő igen választ adott erre a kérdésre, 8 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 11 nemleges válasz érkezett, 28 fő úgy vélte, hogy igen, 3 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **31. Egyéni szociális támogatási igény**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az egyéni szociális támogatási igényre irányuló kérdés kapcsán 20 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 6 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 13 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az egyéni szociális támogatási igényre irányuló kérdés kapcsán 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 15 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 15 fő részben, 20 fő igen választ adott erre a kérdésre, 7 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 14 nemleges válasz érkezett, 18 fő úgy vélte, hogy igen, 10 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **32. Magas munkahelyi hiányzás betegség miatt**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A magas munkahelyi hiányzás betegség miatt kérdés kapcsán 23 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 7 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 8 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A magas munkahelyi hiányzás betegség miatt kérdés kapcsán 17 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 10 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 11 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 7 fő részben, 28 fő igen választ adott erre a kérdésre, 6 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 9 nemleges válasz érkezett, 26 fő úgy vélte, hogy igen, 6 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **33. Alkoholfogyasztás**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az alkoholfogyasztás kérdés kapcsán 22 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 4 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 15 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az alkoholfogyasztás kérdés kapcsán 18 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 2 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 19 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 8 fő részben, 27 fő igen választ adott erre a kérdésre, 6 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 13 nemleges válasz érkezett, 26 fő úgy vélte, hogy igen, 2 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **34. Állóképesség karbantartása**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az állóképesség karbantartása kérdés kapcsán 13 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az állóképesség karbantartása kérdés kapcsán 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 17 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 10 fő részben, 27 fő igen választ adott erre a kérdésre, 5 fő azonban nemmel válaszolt.

### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 5 nemleges válasz érkezett, 29 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

## **35. Szakmai hibáktól való félelem kizárása**

### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A szakmai hibáktól való félelem kizárása kérdés kapcsán 17 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 8 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez,

azonban 14 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A szakmai hibáktól való félelem kizárása kérdés kapcsán 12 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 12 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 14 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 9 fő részben, 28 fő igen választ adott erre a kérdésre, 5 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 7 nemleges válasz érkezett, 24 fő úgy vélte, hogy igen, 10 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **36. Érzelmi állóképesség**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

Az érzelmi állóképesség kérdés kapcsán 11 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 19 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

Az érzelmi állóképesség kérdés kapcsán 9 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 10 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 20 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 9 fő részben, 23 fő igen választ adott erre a kérdésre, 10 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 7 nemleges válasz érkezett, 23 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **37. Jövőkép**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A jövőkép kérdés kapcsán 16 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 7 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A jövőkép kérdés kapcsán 14 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 9 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 16 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 10 fő részben, 26 fő igen választ adott erre a kérdésre, 6 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 4 nemleges válasz érkezett, 28 fő úgy vélte, hogy igen, 9 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **38. Szakmai standardok egyértelműsége**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A szakmai standardok egyértelműsége kérdés kapcsán 22 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 6 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 11 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A szakmai standardok egyértelműsége kérdés kapcsán 20 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 7 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 12 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 9 fő részben, 23 fő igen választ adott erre a kérdésre, 9 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 8 nemleges válasz érkezett, 23 fő úgy vélte, hogy igen, 11 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **39. Közlekedés a munkahelyre**

#### **Munkahelyén figyelnek a témára**

A közlekedés a munkahelyre kérdés kapcsán 20 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 7 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 12 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók veszélyeztetettségét.

#### **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják**

A közlekedés a munkahelyre kérdés kapcsán 17 fő nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén támogatják, 8 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára ez, azonban 14 fő véleménye szerint munkahelye nem segít ebben.

#### **Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit**

A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek többnyire pozitívan nyilatkoztak. 5 fő részben, 32 fő igen választ adott erre a kérdésre, 4 fő azonban nemmel válaszolt.

#### **Tesz is valamit egészségéért az adott területen**

A kérdésre 6 nemleges válasz érkezett, 29 fő úgy vélte, hogy igen, 6 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért.

### **Elektronikus kérdőívek kiértékelése**

#### **1. Egészségi állapot ismerete**

A megkérdezettek többsége 18 fő egészségi állapotát ismeretét 5 fontosságúra értékelte. Nyolc ennél kevésbé tudatosnak mutatkozott, ők 4 értéket adtak. 2-3 fő viszont 3 és 2 értékkel arról nyilatkozott, hogy kevésbé ismeri saját egészségi állapotát.

**Munkahelyén figyelnek a témára.** Az egészségi állapothoz kapcsolódóan 18 fő nyilatkozott úgy, hogy a témára munkahelyén figyelnek, 13 fő úgy vélte, hogy részben fontos a munkahely számára az egészségi állapota, azonban 1 fő véleménye szerint munkahelye nem kíséri figyelemmel a dolgozók egészségi állapotát.

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják.** A fenti arány számszerűen tükröződik az egészségi állapot munkahelyi támogatásában is, vagyis 13 fő munkahelye teljes mértékben, 9 fő munkahelye részben és 5 fő munkahelye nem támogatja az egészségi állapot ismeretét.

**Ismeri a téma egészségi kérdéseit.** A téma ismeretével kapcsolatban a megkérdezettek szinte kivétel nélkül tudatosnak nyilatkoztak. 15 fő részben, 13 fő igen választ adott erre a kérdésre, 4 fő azonban nemmel válaszolt.

**Tesz is valamit egészségért az adott területen** kérdésre 3 nemleges válasz érkezett, 10 fő úgy vélte, hogy igen, 19 fő véleménye szerint részben tesz valamit az egészségéért

## **2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés**

Az előző választ erősíti a testedzés fontosságára adott válasz. A válaszadók többsége, 14 fő kiemelten fontosnak (5-ös érték), 12 fő a kérdést fontosnak (4-es érték) ítéli, 5 fő nyilatkozott oly módon, hogy véleménye szerint a kérdés csak közepesen fontos, 1 fő 2-es értéket jelölt meg válaszában.

**Munkahelyén figyelnek a témára.** Válaszadóim szerint a munkahely odafigyelése a kérdés fontosságának megfelelő, 14 fő igen, 10 fő részben választ adott a kérdésre, 8 fő vélte úgy, hogy munkahelye nem figyel a testedzés fontosságára.

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják.** A munkahelyek többsége viszont nem támogatja a testedzést, 15 fő nem, illetve 7 fő részben választ adott a kérdésre, 10 fő vélte úgy, hogy munkahelye támogatja a testedzést.

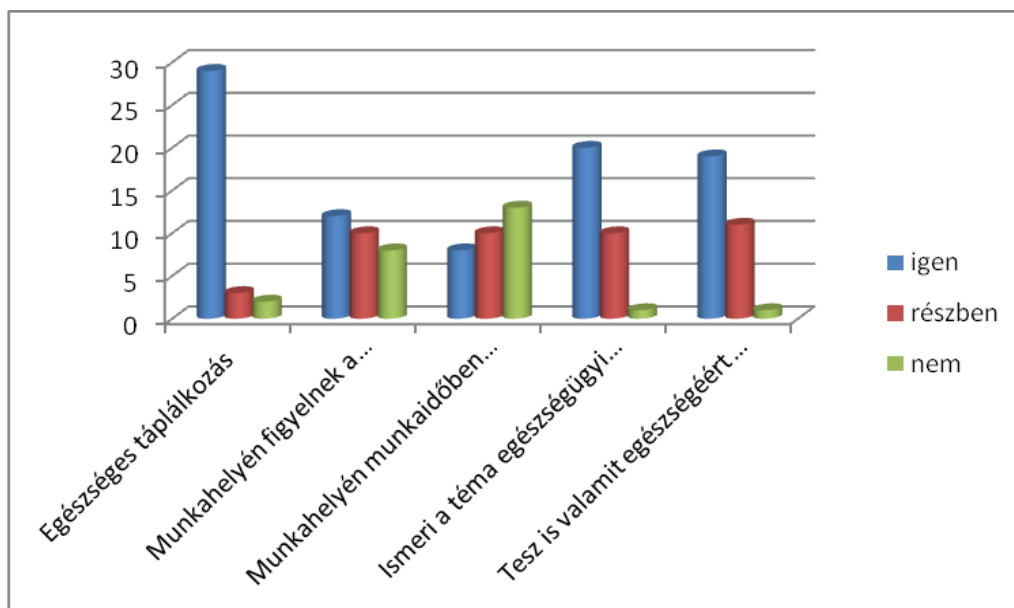
**Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit.** A válaszadók többsége szerint munkahelye ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, 18 fő igen, 13 fő részben választ adott a kérdésre. Csupán 1 fő adott nemleges választ.

**Tesz is valamit egészségért az adott területen.** Pozitív kezdeményezések azonban vannak, hiszen 17 igen válasz érkezett az előbbi kérdésre, 13 fő adott részben, 1 fő nemleges választ a kérdésre.

## **3. Egészséges táplálkozás**

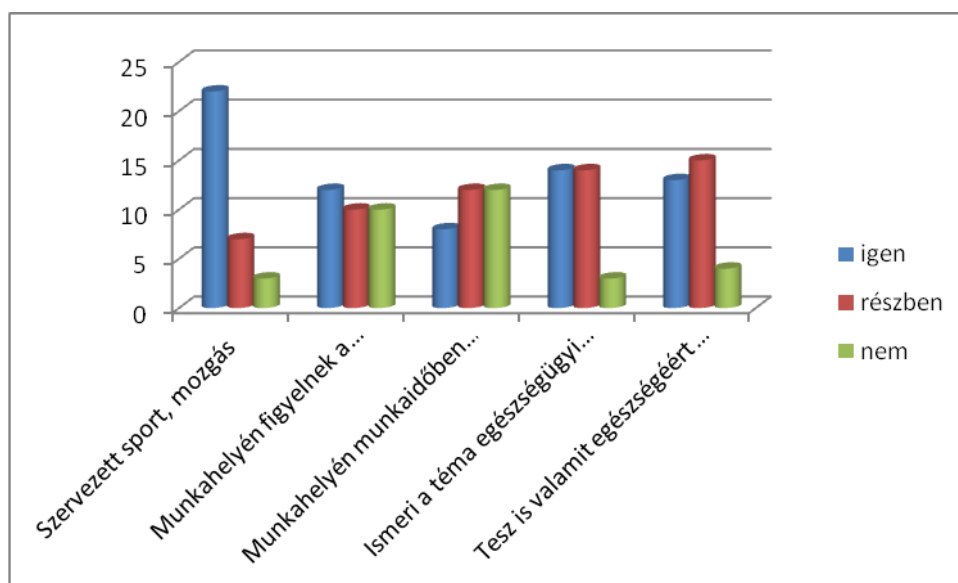
Az alábbi grafikon azt mutatja, hogy a megkérdezettek összességében nagy hangsúlyt fektetnek az egészséges táplálkozásra (21 fő 5-ös, 7 fő 4-es, 3 fő 3-as, 1 fő 2-es értéket adott meg). Ugyanakkor tapasztalataik szerint a munkahelyen kevésbé figyelnek erre (12 fő igen, 10 fő részben, 8 fő nem választ adott), munkaidőn túl nem igen támogatják a kérdést (13 fő nemleges, 10 fő részben, 8 fő igen választ adott), bár ismerik annak egészségügyi kérdéseit (20 fő igen, 10 fő részben, 1 fő nem választ adott). A válaszok alapján a többség tesz is valamit az egészségéért az adott területen (19 fő igen, 11 fő részben, 1 fő nem választ adott).





#### 4. Szervezett sport, mozgás

Ebben a kérdésben teljesen megoszlanak a vélemények, hiszen 13 fő (5), 9 fő (4), 7 fő (3) egy-egy fő 2 és 1 fontosságúra értékelte a kérdést. A téma részkérdéseire adott válaszok alapján készült ábra azonban jól mutatja, hogy a munkahelyek a sportot kevésbé támogatják. (Munkahelyén figyelnek a témára: 12 fő igen, 10-10 fő részben és nemleges választ adott. Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: 12-12 fő nem és részben, 8 fő igen választ adott. Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: 14-14 fő igen és részben, 3 fő nemleges választ adott. Tesz is valamit egészségéért az adott területen: 15 fő részben, 13 fő igen, 4 fő nem választ adott).



## 5. Munkabiztonság szerepe

A munkabiztonság kérdését összességében nagyon fontosnak ítélték a válaszadók. 21 fő legfontosabbnak (5), 8 fő 4-es fontosságúnak, 3 fő 3-as fontosságúnak ítélte a kérdést.

**Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre 28 fő válaszolt igennel, míg 2-2 fő részben és nemleges választ adott.

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre 23 fő igen, 3 fő részben, illetve 6 fő nemleges választ adott.

Az előző válaszok arányaitól kissé eltérnek az **Ismeri a téma egészségi kérdéseit** kérdésre adott válaszok (18 fő igen, 9 fő részben, 5 fő nem). Valamivel jobb az arány a **Tesz is valamit egészségért az adott területen** kérdésre adott válaszoknál (21 fő igen, 6 fő részben, 5 fő nem).

## 6. Munkaegészségügy szerepe

A munkaegészségügy kérdésének megítélése az előző kérdéshez hasonlóan fontos a vélemények alapján. 14 fő legfontosabbnak (5), 4-es fontosságúnak 11 fő, 3-as fontosságúnak 3 fő jelölte a kérdést, míg 2 fő 2-es fontosságúnak ítélte a kérdést.

**Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre 18 fő válaszolt igennel, míg 10 fő részben választ adott. 2 válaszadó szerint nem figyelnek munkahelyén a munkaegészségügy kérdésére.

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre a többség 16 fő igennel, 9 fő részben, míg 6 fő nemmel válaszolt.

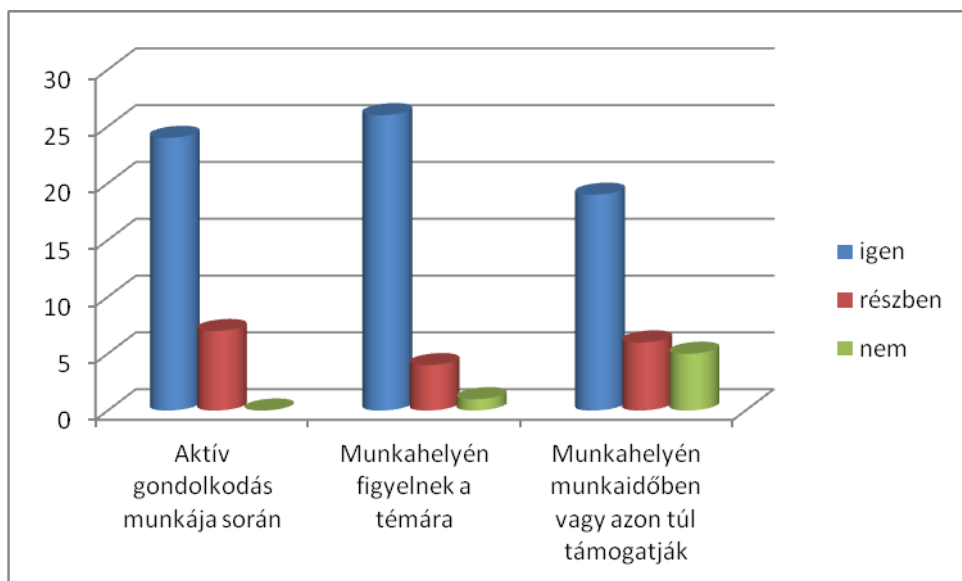
**Ismeri a téma egészségi kérdéseit** kérdésre 15 fő igennel, 12 fő részben, míg 4 fő nemmel válaszolt.

**Tesz is valamit egészségért az adott területen** kérdésre 16 fő igennel válaszolt, míg 12 megkérdezett véli úgy, hogy részben teljesül az adott terület, nemleges válasz 3 főtől érkezett.

## 7. Aktív gondolkodás munkája során

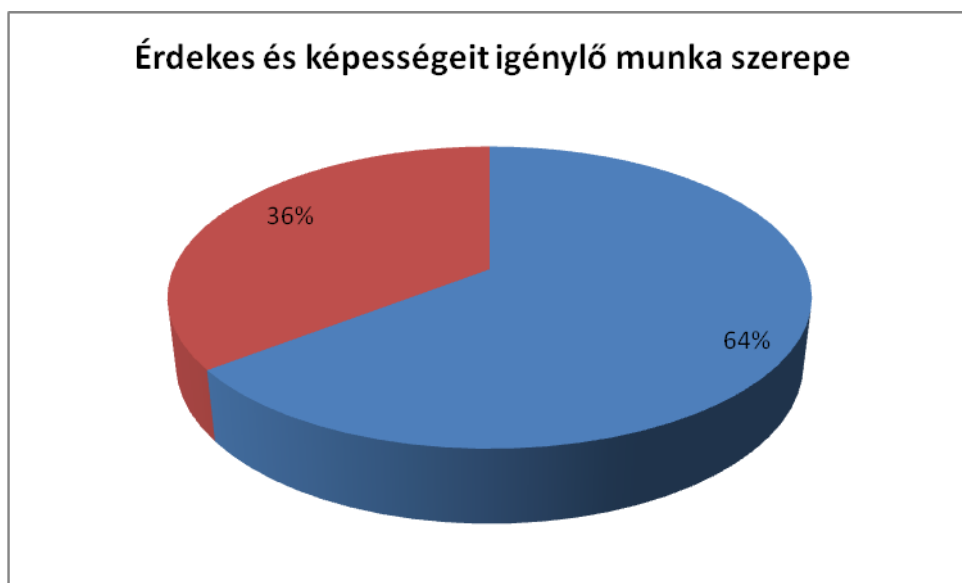
Kérdésre jellemzően pozitív válaszok érkeztek. A kérdés fontosságát 24 fő (5) értékre, 7 fő (4) teljesülésre értékelte. **Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre 26 fő válaszolt igennel, 4 fő részben, illetve 1 fő nemleges választ adott.

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre 19 fő igen, 6 fő részben, illetve 5 fő nemleges választ adott.



### 8. Érdekes és képességeit igénylő munka szerepe

A megkérdezettek 64%-a ötösre, míg 36%-a négyesre értékelte a kérdés fontosságát.



**Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre adott válaszok, melyből 24 igen, 6 részben és 1 nemleges volt.

A többség véleménye szerint ezt a kérdést a **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 19 fő igen, 8 fő részben és 4 fő nemleges válasza alapján.

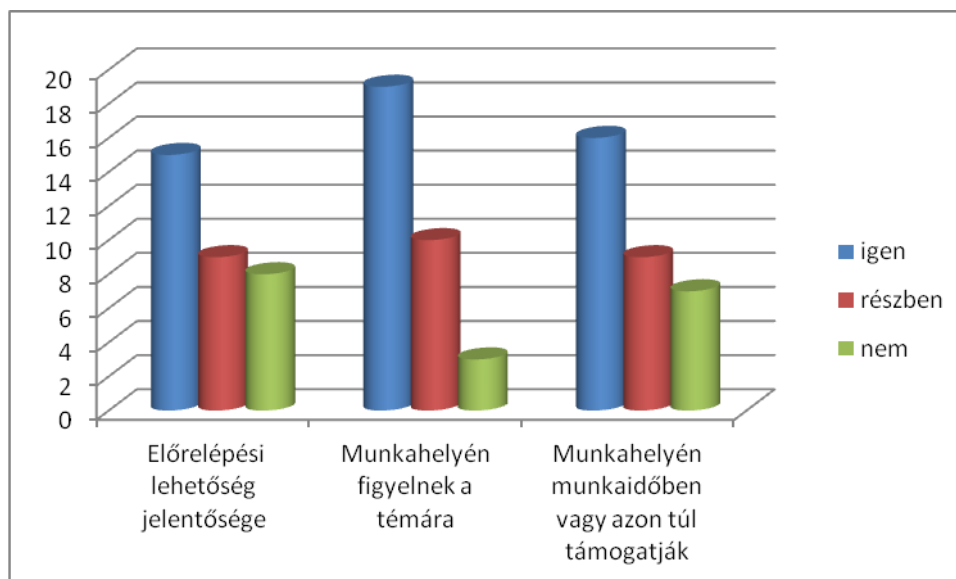
**9. Új dolgok kipróbálásának jelentősége** kérdésnél összességében elmondható, hogy a többség (19 fő) ötösre, 9 fő négyesre, 2 fő közepesre értékelte az eredményt. Ahogy az alábbi

grafikonon is látszik, a **munkahelyek többsége figyel** a terület teljesülésére (23 igen, 7 részben, 2 nem válasz), a **munkahelyen munkaidőben vagy azon túl részben támogatják** kérdésre 18 fő igen, 10 fő részben, 4 fő nem választ adott.

### 10. Előrelépési lehetőség jelentősége

Ez a kérdés megosztotta a válaszadókat, 15 fő ötösre, 9 fő négyesre, 8 fő hármásra értékelte a kérdést. Ahogy az alábbi grafikonon is látható az előrelépés lehetősége a válaszadók munkahelyein részben teljesül a vizsgált szempontok szerint. **Munkahelyén figyelnek a témára** kérdésre 19 igen, 10 részben és 3 nemleges válasz volt.

A többség véleménye szerint ezt a kérdést a **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 16 fő igen, 9 fő részben és 7 fő nemleges válasza alapján.



### 11. Önbizalom és önbecsülés szerepe

Az előző kérdéshez részben kapcsolódik ez a terület, a válaszadási arány hasonlóan alakul. A teljesülésben 25 fő teljesen elégedettnek mondható, 5 fő megfelelő mértékben (4), 2 fő közepesen elégedett a vizsgált szempont teljesülésével. A téma részkérdéseire **Munkahelyén figyelnek a témára** 20 igen, 12 részben, a **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 17 igen, 12 részben és 3 nemleges válasz.

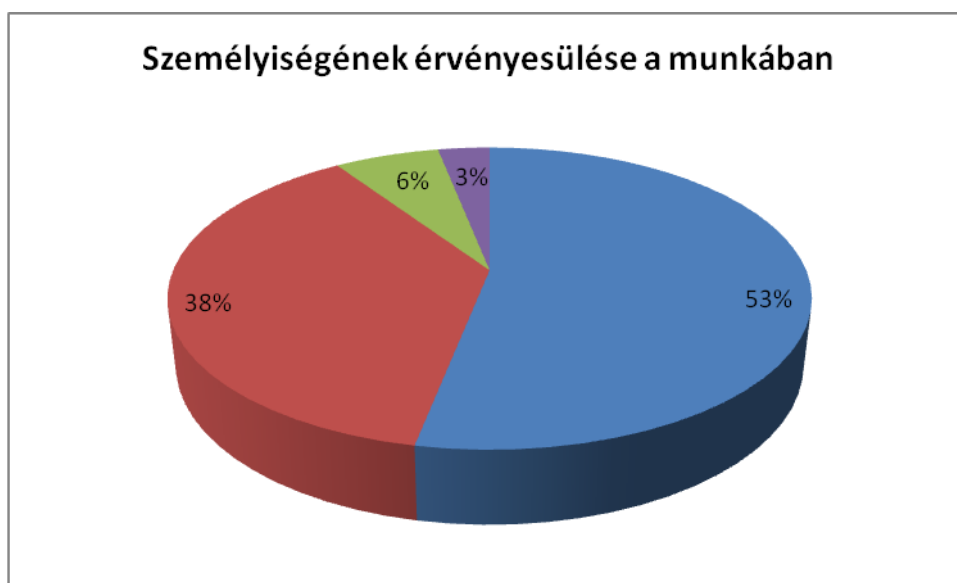
### 12. Életcél kialakításának támogatása

Az általam vizsgált szektorban ezt a kérdést pozitívan értékelték a válaszadók: 23 db (5), 6 db (4), 2 db (3) és 1 db (2). Ezt az attitűdöt erősítik a részkérdésekre adott válaszok is.

A **Munkahelyén figyelnek a témára** 18 válaszadó igen, 10 részben, illetve 4 válaszadó nemleges választ adott a kérdésre. Ez a vélemény majdnem teljesen megegyezik a **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre adott válasszal is (16 igen, 11 részben, illetve 5 nem).

### 13. Személyiségének érvényesülése a munkában

Ahogy az alábbi diagrammon is látható, a válaszadók 53%-a 5, 38%-a 4, 6% 3 és 3% 2 értékben elégedett személyiségének érvényesülési lehetőségeivel a munkavégzésben. Teljesen elégedett 2 válaszadó, míg 1 fő úgy véli, hogy ez a szempont egyáltalán nem teljesül.



A **személyiség érvényesülésére** 21 fő esetében teljesen, 7 fő **munkahelyén** részben, 4 fő esetében nem figyelnek a témára, míg **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 18 fő esetében, 9 fő esetében részben, 4 fő esetében nem az adott szempont érvényesülését.

### 14. Önállóság a munkában, saját munka ellenőrzése

A megkérdezettek úgy vélik, hogy munkájukat nagyfokú önállósággal végezhetik. 23 fő (5), 9 fő (4) értéket adott erre a kérdésre. Hasonlóan jó arány tükröződik a téma alkérdéseinek megítélésben is. **Munkahelyén figyelnek a témára** 28 fő igen, 3 fő részben, 1 fő nem választ adott. **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 25 válaszadó szerint, a kérdésre 6 fő részben, 1 fő nemleges választ adott.

### 15. Érzelmi kiegyensúlyozottság szerepe

23 fő (5), 7 fő (4), 1 fő (3) értékelte a kérdést. 15 fő szerint teljes mértékben, 13 fő szerint részben, 4 fő szerint nem **figyelnek a munkahelyen erre a témára. A munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** kérdésre hasonló arányú válasz érkezett (14 igen, 11 részben, 7 nem).

18 fő **ismeri a téma egészségi kérdéseit**, 10 fő részben és 4 fő nem. Egy válaszadó kivételével **tesznek valamit egészségükért az adott területen**, a kérdésre 10 részben és 20 vélemény szerint teljes mértékben válasz érkezett.

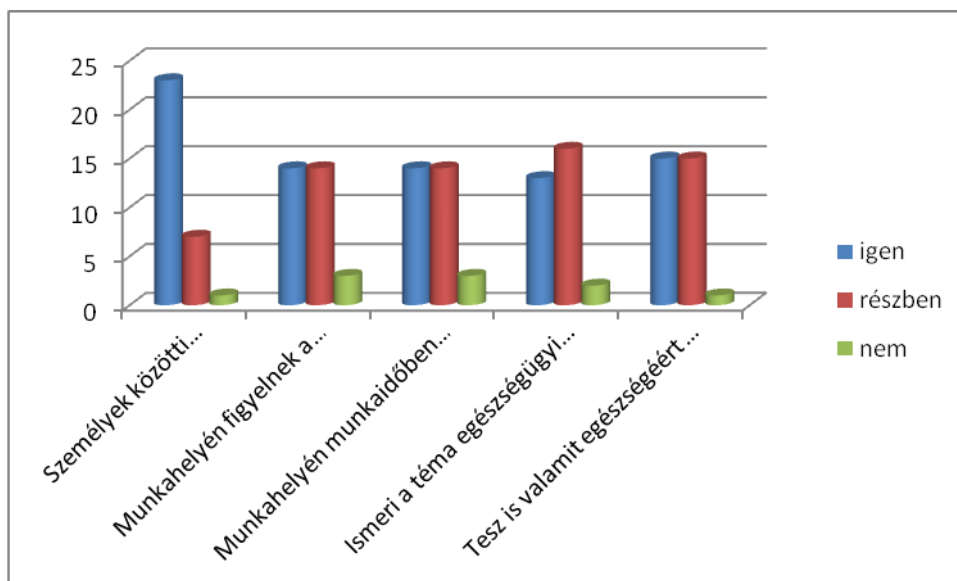
### 16. Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése

A munkahely kevésbé kelt stressz hatást és bizonytalanságot 22 megkérdezett véleménye alapján, nyolcan vélték úgy hogy kissé (4) stressz keltő a munkavégzés, 1 fő szerint pedig közepesen. Ennek háttérében részben a **munkahely figyelmének** (17 igen, 8 részben, 6 nem) vagy **támogatásának** (12 igen, 9 részben, 10 nem) **hiánya áll.**

15 igen, 15 részben és 1 nem vélemény alapján a téma egészségi kérdései azonban ismertek, és 15 igen, 14 részben és 2 nem vélemény alapján **tesznek is valamit egészségért az adott területen.**

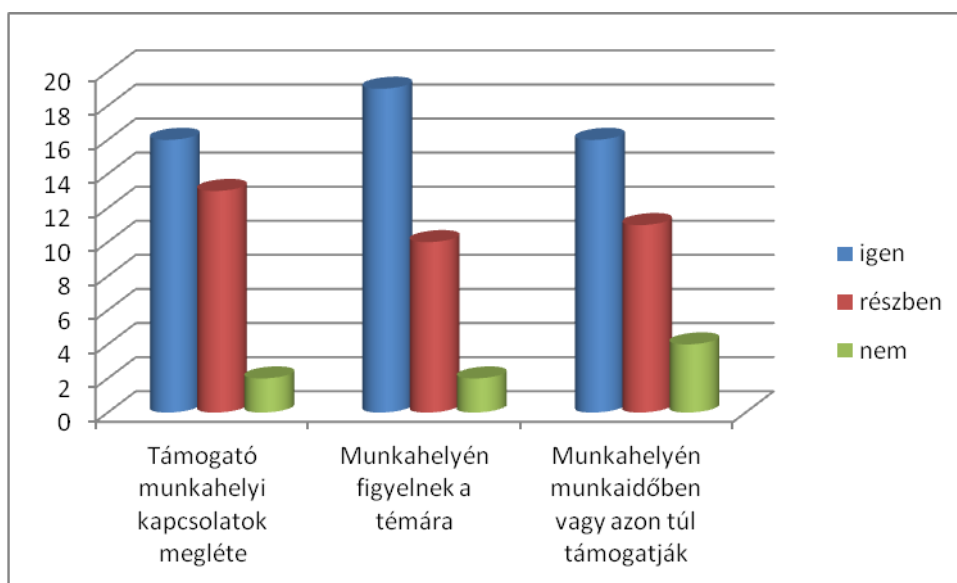
### 17. Személyek közötti konfliktusok kezelése

A személyek közötti konfliktusok kezelésére 23 fő (5), 7 fő (4) és 1 fő (3) választ adott. A **munkahelyek** részben **figyelnek** a személyek közötti konfliktusok kezelésére, 14-14 igen és részben, 3 nem válasz alapján. **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** 14 válaszadó szerint, a kérdésre 14 fő részben, 3 fő nemleges választ adott. **Ismeri a téma egészségi kérdéseit** 16 részben, 13 igen és 2 nemleges válasz, **tesz is valamit egészségért az adott területen** 15-15 igen és részben, 1 nemleges válasz érkezett.



### 18. Támogató munkahelyi kapcsolatok megléte

Megállapítható 16 (5), 13 (4) és 2 (3) választás alapján, hogy a munkahelyeken megtalálhatóak a támogató munkahelyi kapcsolatok, bár ahogy ez a részkérdésekre adott válaszokból kitűnik ez csak részben köszönhető a munkahely tudatos támogatásának (**Munkahelyén figyelnek a témára:** 19 igen, 10 részben, 2 nem válasz, **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják:** 16 igen, 11 részben, 4 nem válasz).



### 19. Bizalom és együttműködés a munkahelyen

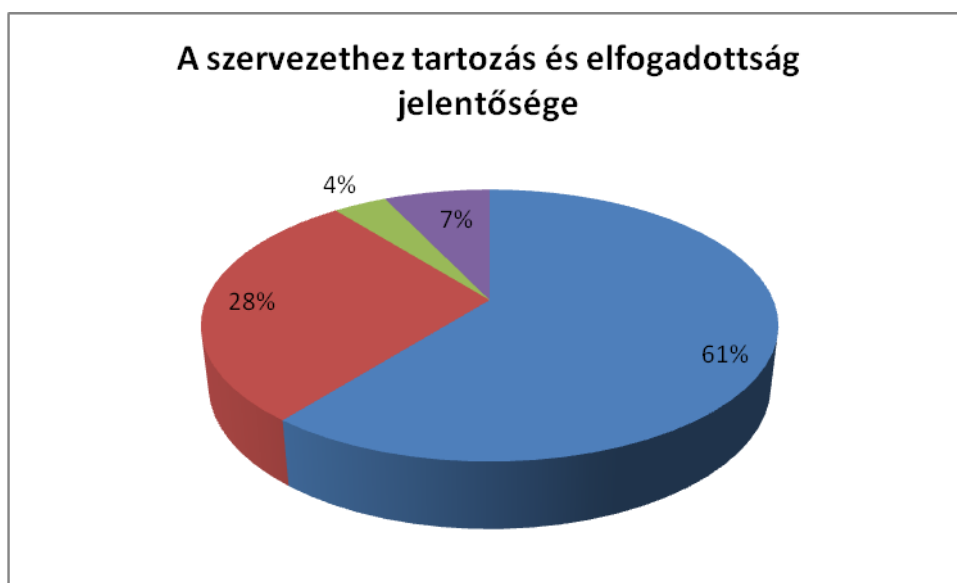
A fenti kérdésből következik, hogy a megítélés szerint 20 (5), illetve 9 (4) érték választása a munkahelyi kapcsolatokat a bizalom és együttműködés jellemzi, egy fő ítélte közepesre a kapcsolatokat.

Ennek háttérében azonban most a munkahely támogatását tartják jellemzőnek a válaszadók.

**Munkahelyén figyelnek a témára** (22 igen, 7 részben, 1 nem), **Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják** (20 igen, 8 részben, 2 nem).

## 20. A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége

A jó munkahelyi kapcsolatokhoz hasonlóan viszonylag magasan értékelt a szervezethez tartozás jelentősége (17 (5), 8 (4), 1 (3), 2 (2)).

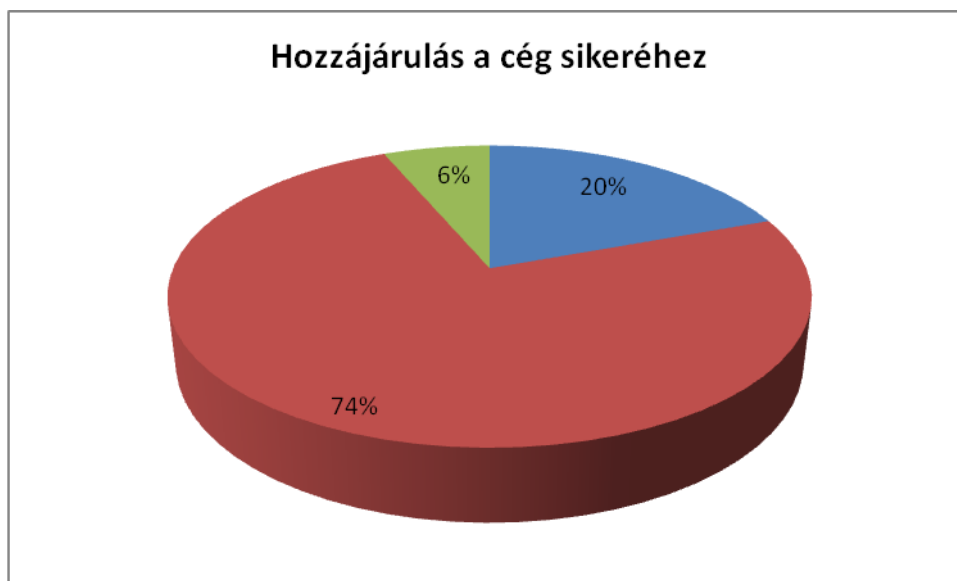


Ennek háttérében áll, hogy a **munkahelyek nagyrészt (20 fő) figyelnek a témára**, - 8 fő válaszolt részben a kérdésre, nemleges válasz 1 főtől érkezett - nagyrészt **támogatják munkahelyén munkaidőben vagy azon túl** - 18 fő válaszolt igennel a kérdésre, 10 fő részben, 2 nemleges válasz érkezett.

## 21. Hozzájárulás a cég sikeréhez

Magas a cég sikereihez való hozzájárulás fontosságának megítélése is, 23 (4), 6 (5) és 2 (3) válasz alapján.





A válaszadók többsége szerint (24 igen, 6 részben) a **munkahelyek figyelnek a témára**, a kérdést a munkahelyek munkaidőben vagy azon túl támogatják (20 igen, 8 részben, 2 nem).

## **22. A cég, ahol dolgozik, társadalmilag hasznos**

Az intézmények társadalmi hasznossága a megkérdezettek véleménye szerint fontosnak mondható, (20 db (5), 5 db (4) és 4 db (3)).

A megkérdezettek véleménye szerint a cég társadalmi hasznosságára a **munkahelyek oda is figyelnek** (22 igen, 7 részben, 1 nem), valamint a kérdést **munkaidőben vagy azon túl** nagyrészt **támogatják** (19 igen, 10 részben, 1 nem).

## **23. A vezetők iránti bizalom erősítésének szerepe**

A **vezetők iránti bizalom is fontos** (19 db (5), 8 db (4) és 2 db (3)). A **munkahelyen figyelnek** a témára (21 db igen, 5 db részben és 3 db nem válasz), de kevésbé támogatják a kérdést (16 igen, 11 részben, 2 nem).

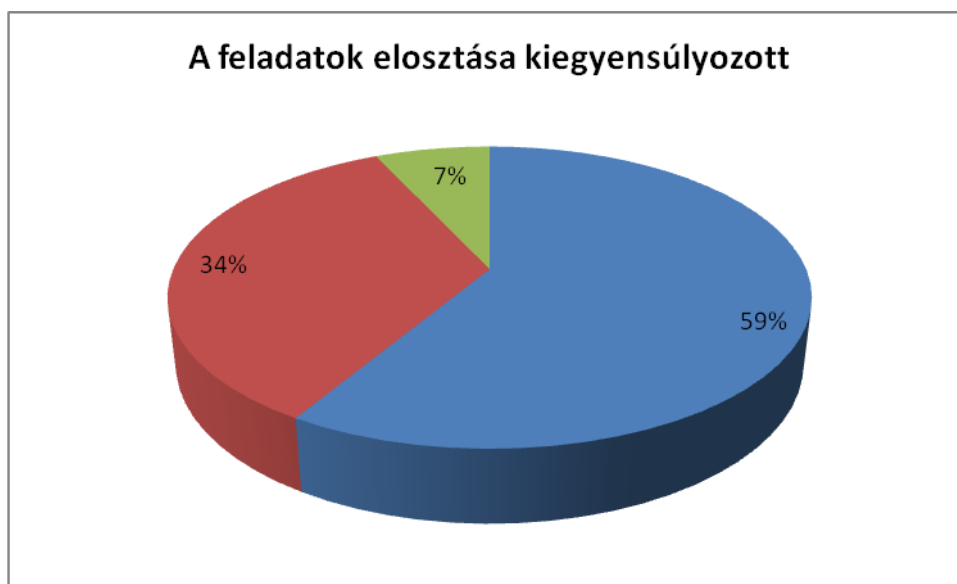
## **24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje**

A cég víziójának realitása jónak mondható 19 db (5), 8 db (4), 2 db (3) válasz.

A **munkahelyén figyelnek a témára** (22 db igen, 6 db részben és 1 db nem válasz), **munkaidőben vagy azon túl támogatják** (20 db igen, 8 db részben és 1 db nem válasz).

## **25. A feladatok elosztása kiegyensúlyozott**

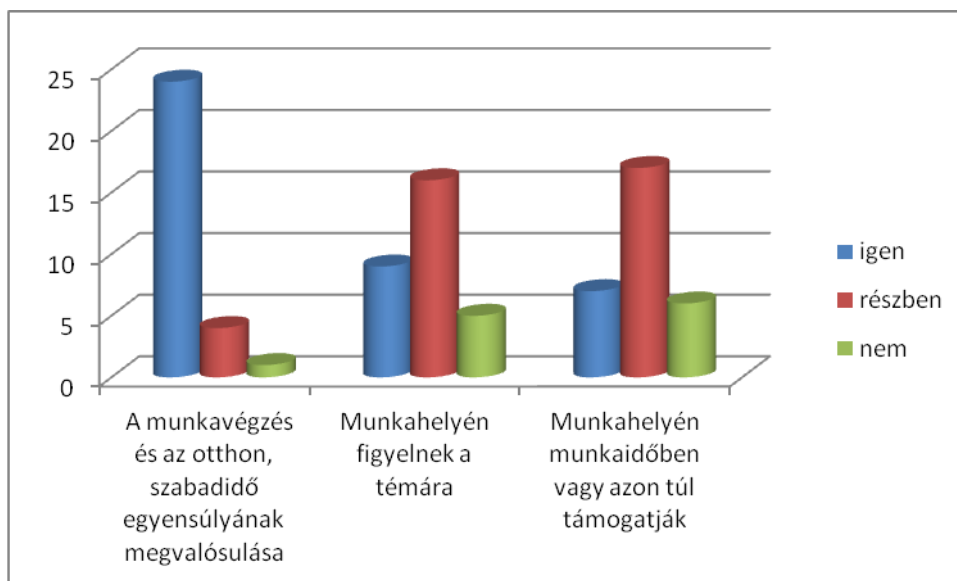
Megoszlanak a vélemények a feladatok kiosztásával kapcsolatban is (17 db (5), 10 db (4) és 2 db (3)).



A kérdésre csak részben figyelnek oda a munkáltatók, ezt valamennyi alkérdésre adott válasz egybehangzó értékkel erősíti meg (**A munkahelyén figyelnek a témára** 13 db igen, 12 db részben és 5 db nem válasz, **munkaidőben vagy azon túl támogatják** 9 db igen, 16 db részben és 5 db nem válasz szerint).

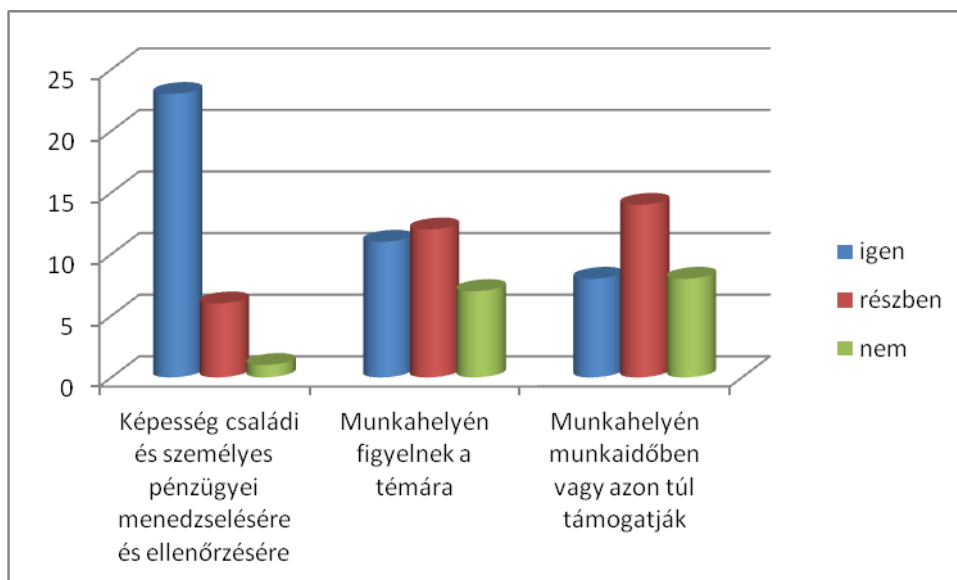
## **26. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása**

Az általam megkérdezettek egybehangzóan kiemelték a munka és szabadidő fontosságát. (24 db (5), 4 db (4) és 1 db (3) érték. A részkérdésekre adott válaszok viszont azt mutatják, hogy a munkahelyek csak részben figyelnek erre a kérdésre. (**A munkahelyén figyelnek a témára** 9 db igen, 16 db részben és 5 db nem válasz, **munkaidőben vagy azon túl támogatják** 7 db igen, 17 db részben és 6 db nem válasz).



## 27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére

A vizsgált szektorban elérhető jövedelmek kérdése rendkívül fontos, ez teszi lehetővé a pénzügyek tervezését és ellenőrzést. Ere vonatkozóan (5) értéket 23 fő, (4) értéket 6 fő, (3) értéket 1 fő jelölt meg. A téma alkérdéseire adott válaszok azonban azt mutatják, hogy a munkáltatók nem fordítanak kellő figyelmet erre a kérdésre. **(A munkahelyén figyelnek a témára 11 db igen, 12 db részben és 7 db nem válasz, munkaidőben vagy azon túl támogatják 8 db igen, 14 db részben és 8 db nem válasz).**



## 28. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, stb.)

A pénzeszközökkel való gazdálkodás és az erre való képesség az előző kérdéshez hasonlóan szintén kiemelt minősítést kapott (20 fő (5), 6 fő (4), 3 fő (3) és 1 fő (1)).

Ezzel ellentétben a válaszadók úgy vélik, hogy a **munkahelyek nem figyelnek a témára** (9-9 igen és részben, 12 nem),

**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl nem támogatják** (6 igen, 14 nem, 10 részben).

### **29. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra**

Az előzőhöz hasonló eredményt hozott a fenti kérdés értékelése (20 fő (5), 9 fő (4), 1 fő (3)).

A válaszadók úgy vélik, hogy a **munkahelyek nem figyelnek a témára** (10 igen, 11 nem, 9 részben), **munkahelyén munkaidőben vagy azon túl nem támogatják** (7 igen, 13 nem, 10 részben).

### **30. A cég működése szabályszerű minden területen**

A válaszadók 19 (5), 8 (4) és 3 (3) értékkel úgy vélték, hogy a cég működésének szabályszerűsége fontos és biztosított. A **munkahelyek figyelnek a témára** (26 igen és 4 részben), 23 igen, 5 részben és 1 nem értékkel a munkahelyek a **kérdést munkaidőben vagy azon túl támogatják**.

### **31. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető**

A belső szabályozás a legtöbb munkahelyen jó átlátható 18 fő (5), 6 fő (4) és 5 fő (3).

Az alkérdésekben valamennyi pontban szinte azonos értékű válasz született, vagyis (19 igen, 1 nem, 10 részben) válasszal úgy vélték, hogy a munkahelyen figyelnek a témára, munkaidőben vagy azon túl támogatják (18 igen, 11 részben, 1 nem).

### **32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti**

A többség kimagaslóan fontosnak tartja 21 fő (5), 6 fő (4), 1 fő (3) ezt a kérdést.

A munkahelyek túlnyomó többsége figyel is a témára (27 igen, 2 részben válasz) és a kérdést munkaidőben vagy azon túl támogatja (26 igen, 4 részben válasz).

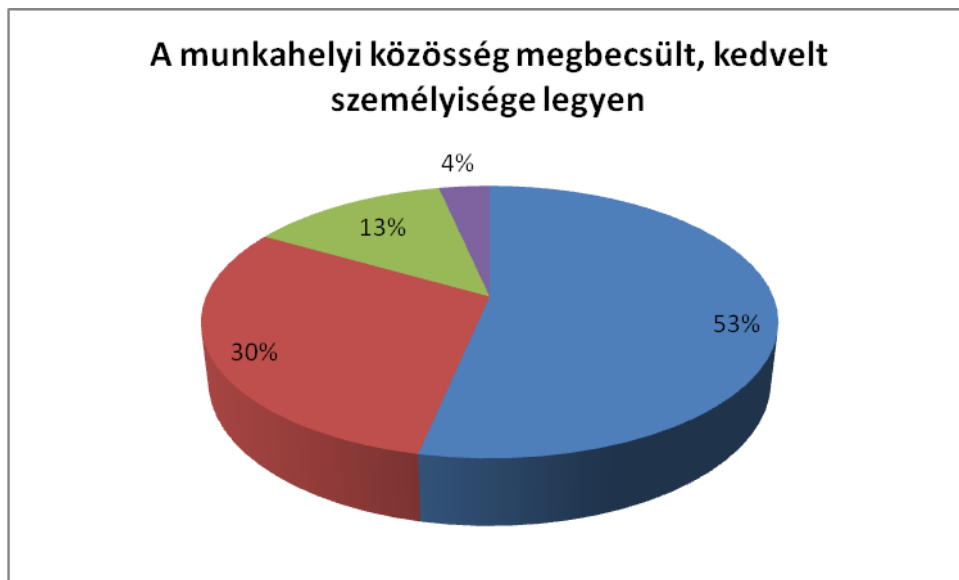
### **33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos**

A többség kimagaslóan fontosnak tartja 22 fő (5), 8 fő (4) ezt a kérdést is.

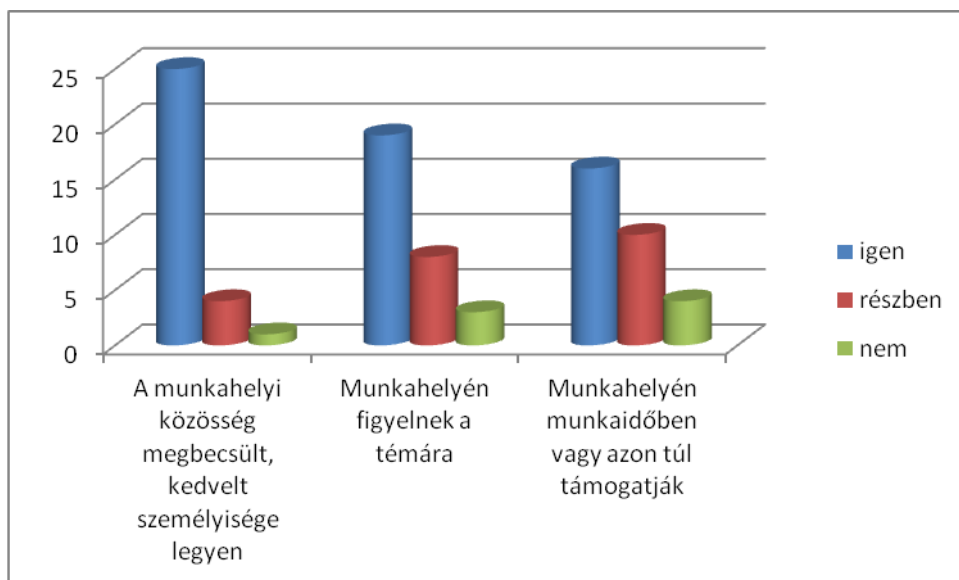
A munkahelyek túlnyomó többsége figyel is a témára (28 igen, 2 részben válasz) és a kérdést munkaidőben vagy azon túl támogatja (26 igen, 4 részben válasz).

### 34. A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen

A válaszadók némileg megosztottak a kérdés fontosságában, 16 (5), 9 (4), 4 (3) és 1 (2).



Még árnyaltabbá válik a kép, ha az alkérdésekre vonatkozó grafikont is áttekintjük. A munkahelyek többsége figyel is a témára (19 igen, 8 részben, 3 nem válasz) és a kérdést munkaidőben vagy azon túl támogatja (16 igen, 10 részben, 4 nem válasz).

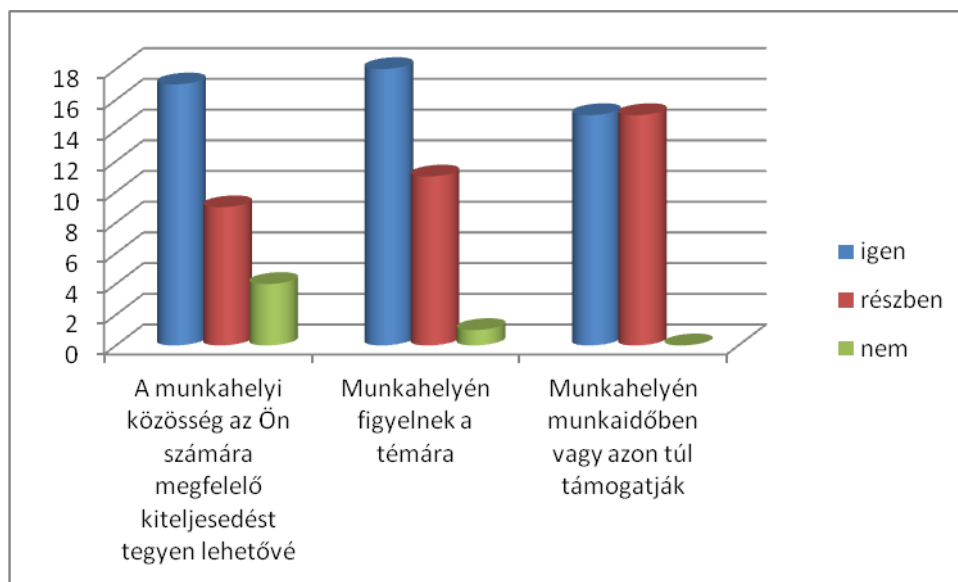


### 35. A munkahelyi közösség az Ön számára megfelelő kiteljesedést tegyen lehetővé

A válaszadók többségében képesek a személyiség kiteljesítésére a munkahelyi közösségen belül 17 fő (5), 9 fő (4), 3 fő (4).

A munkahely megítélése ebben a kérdésben az alábbiak szerint alakul.

A munkahelyek többsége részben figyel a témára (18 igen, 11 részben, 1 nem válasz) és a kérdést részben munkaidőben vagy azon túl támogatja (15-15 igen és részben).



### **III. Vezetői interjúk Szakmai jól-lét vizsgálata a foglalkozási csoporton belül**

A kérdőív kérdéssorának elemzését követően elkészült interjúim anyagát mutatom be.

Interjúalanyaim kiválasztása során arra törekedtem, hogy abban képviselve legyenek a kérdőíves felmérés során vizsgált intézménytípusok képviselői. Az interjú során 6 munkaügyi HR szervezet, 5 jobservice és állasközvetítő, valamint 4 diák és iskolaszövetkezet képviselőjét kérdeztem meg.

#### **Vezetői interjúk bemutatása**

##### **1. Interjú**

Interjúalanyom Hidasi Henriett, az írországi CPL Jobs magyarországi telephelyének kollégája aki több hónapja dolgozik már a HR-es cégnél és készséggel vállalta az interjút.

##### **Egészségi kockázatok**

Véleménye szerint a mindennapok során nincs kitéve állandó stressz hatásnak, azonban ha kampány van, akkor előfordul. Fertőzésveszélynek nincs kitéve, hiszen az önéletrajzok alapján már csinálnak egy előszűrést a személyes interjúk előtt. Próbál odafigyelni az egészségére, rendszeren táplálkozik és hetente egyszer, néha többször eljár futni és különböző vitaminokat szed az immunrendszere védelmére. A partnercégek visszajelzése alapján munkája társadalmilag megbecsült, folyamatosan képezik saját magukat különböző tréningek segítségével.

A jogszabályok gyakori változása nem jellemző, ha ilyen történik, mindig lépést tartanak vele.

##### **Szakmai kockázatok**

Az állandó túlmunka nem, az időszakos túlmunka gyakorta előfordul, melyhez plusz javadalmazás is jár, így azzal elégedett. A siker és elismerés jellemző a cégüknél, szaporodó stressz források nem jellemzőek.

##### **Munkahelyi kockázatok**

A cégnél dolgozók lojálisak, idősebb munkatársak nincsenek így a kiégés se jellemző. Ha megbetegednek vagy szabadságra mennek, a helyettesítés nem megoldott, az aktuálpolitika pedig, révén hogy írországi a cég nincs jelen. Az interjúalanyok, illetve a munkatársaknál nem jellemző a drog, alkohol és gyógyszerek megjelenése.

## 2. Interjú

A következő interjúalanyom Némédi Kata, a CRCC ASIA angol cég képviselője. A cég munkaerő közvetítéssel foglalkozik..

### **Egészségi kockázatok**

Állandó stressz hatásnak folyamatosan ki vannak téve, fertőzésveszély nem jellemző.

Az egészségére odafigyel, egészségesen táplálkozik és hetente kétszer sportol is, immunrendszerét vitaminokkal védi és rendszeresen jár szűrővizsgálatra. Munkájuk társadalmilag igencsak megbecsült, hiszen Kínába is küldenek gyakornoki munkára diákokat és frissen végzetteket, akik a gyakorlati idő lejárta után legtöbbször álláslehetőséget is kapnak.

### **Szakmai kockázatok**

Az állandó túlmunka rendszeres, ám ezt a cég honorálja is így a javadalmazásával elégedett, és ezáltal elismerik munkáját. Gyakorta a jogszabályi változás, de figyelemmel kísérik ezeket. Folyamatosan képzik saját magukat, így tudnak piacvezetők lenni.

### **Munkahelyi kockázatok**

Mindenki lojális a cégéhez, Európában több helyszínen üzemeltetnek irodát, a kiégés nem jellemző, mert az átlagéletkor 35 év. A kapcsolattartás mind a partnerek, mind pedig a belső kommunikáció kiválóan működik. Az aktuálpolitika nagyban befolyásolja a mindennapi munkájukat. Munkatársaik kitartóak, kiváló konfliktuskezelő készséggel rendelkeznek, a dolgozók életvitele nem befolyásolja a munkát, drog, alkohol és gyógyszerek alkalmazása a munkatársak és a lehetséges munkavállalók között sem jelenik meg.

## 3. interjú

Gyenis Szilvia, a PROHUMAN közvetítő cég alkalmazottjának is hasonló véleménye van a munkahelyi jól-létről.

**Egészségi kockázatok** Az állandó stresszhelyzet erősen megjelenik náluk, ám a fertőzésveszély nem. Sajnos keveset figyelt eddig az egészségre, de mostantól jobban odafigyel saját és leendő gyermeke érdekében. Keveset mozog, de rendszeresen szed vitaminokat és félévente jár kötelező és egyéb szűrővizsgálatokra.

### **Szakmai kockázatok**

A társadalmi megbecsültség hiánya nem jelenik meg náluk, és erős az önképzési kényszer ám ez nem vesz sok időt el a mindennapi munkából és nincsenek kiszolgáltatva semminek, kivéve a gyakori jogszabályi változásoknak, amik a munkaerőpiacot érintik.



### **Munkahelyi kockázatok**

A túlmunka nem jellemző, javadalmazásával viszont nem elégedett, valamint nehéz a sikert és az ezzel járó elismerést kivívni. Lojalitás inkább a fiataloknál jellemző, a kiégés az idősebb munkatársaiknál nagymértékben megjelenik és ez visszahat a munkára is. A helyettesítés nem megoldott, így a szabadságról vagy a betegségből visszatérve sokszor túl sok a munka és ezáltal a stressz is. Az aktuálpolitika nincs befolyással a mindennapos munkavégzésre. A dolgozók életvitele általában nincs visszahatással a munkára, ám kivételek itt is vannak és egyes kollégák esetében ez erősen megjelenik. Drog, alkohol és gyógyszerek megjelenése nem jellemző.

### **4. interjú**

A következő interjúalanyom Császár Petra, az Országos Nyugdíjbiztosítási Főigazgatóságának humánpolitikai részlegének munkavállalója, aki készséggel állt az interjú elé.

### **Egészségi kockázatok**

Az állandó stressz hatás náluk nem jellemző, inkább csak alkalmankén jelenik meg, fertőzésveszélynek nincsenek kitéve. Odafigyel egészségére, egészségesen táplálkozik és rendszeresen sportol is így egyoldalú terhelés nem jellemző. Csak kötelező szűrővizsgálatokat vesz igénybe, és véleménye szerint az egészségügyi szolgáltatások elérése időigényes és nehézkes is. Immunerősítőket használ.

### **Szakmai kockázatok**

Mivel állami szervezetről van szó, így a társadalmi megbecsültség hiánya nem jellemző, a jogszabályi változások gyakoriak, kiszolgáltatva érzik néha magukat a politikának. Az önképzés és képzés erősen megjelenik. A túlmunka állandó, ám a javadalmazásával elégedett. A siker és elismerést helyi szinten kivívni nem nehéz, ám a felső vezetéstől már annál inkább.

### **Munkahelyi kockázatok**

Mindenki lojális céghez, a kiégés az idősebb munkavállalóknál helyenként megjelenik. A kapcsolattartás néha problémás mind külsőleg, mind pedig belsőleg. Helyettesítési lehetőség nem megoldott, és a szakmai munkaközösségek érdekellentéte se. Az aktuálpolitika folyamatos hatással van a munkára. A munkatársai konfliktustűrőek, kitartóak így a közösségi szellem kitűnő. A dolgozók életvitele csak helyenként befolyásolja a munkát, általánosságban nem, és különböző illegális szerek megjelenésére sincs példa.

## **5. Interjú**

A következő interjúalany az EU-Diákok képviselőjében, név nélkül vállalta az interjút. Állandó stressz hatásoknak folyamatosan kivannak téve, és a fertőzésveszély a sok emberrel való találkozás miatt megjelenik.

### **Egészségi kockázatok**

Keveset figyel saját egészségére, nem vesz igénybe immunerősítő védőoltásokat sem, csak a kötelező szűrővizsgálatokra megy el évente egyszer.

Sportolni nem sportol, kevés a mozgás és így egyoldalú a terhelés.

### **Szakmai kockázatok**

Társadalmi megbecsülés hiánya néha megjelenik, ám részben ezek miatt is erős az önképzési kényszer, gyakori változások a jogi környezetben nem, inkább csak a helyi átszervezettség miatt jelenik ez meg.

Az rendszeres túlmunka megjelenik náluk ám ez a javadalmazásukra nem hat ki, így azzal elégedetlen. Mindezek ellenére a sikert elismerik, a kollégái lojálisak a céghez, kiégés nem jelenik meg. A kapcsolattartás mind külsőleg mind pedig belsőleg tökéletesen működik, így a helyettesítési lehetőség is adott. Az aktuálpolitikát sikerül távol tartaniuk maguktól.

### **Munkahelyi kockázatok**

A dolgozók életvitele nincs hatással a munkára, a konfliktusok száma elenyésző, kommunikativitás megfigyelhető. A drogok és gyógyszerek nem jellemzőek.

## **6. Interjú**

Sepsi Fanni, a MultiJob Iskolaszövetkezet osztályvezetője szerint fontosak az ilyen kutatások, hiszen a munkaerő közvetítés világa számos lehetőségekkel és nehézségekkel bír, mely az ilyen kutatásokból kiderülnek, ezért is vállalta az interjút.

### **Egészségi kockázatok**

Állandó stressz hatásnak munkája során ki van szolgáltatva, hiszen sok emberrel találkozik és igyekszik megfelelni az elvárásoknak, így a fertőzésveszély is megjelenik egyes időszakokban (pl. influenza szezon). Igyekszik odafigyelni saját egészségére, kéthetente eljár sportolni és egészségesen táplálkozik, ám még így is úgy érzi, hogy egyoldalúan terheli magát és keveset mozog. Rendszeres szűrővizsgálatokat viszont igénybe veszi és különböző immunerősítő védőoltásokat is alkalmaz, de véleménye szerint az egészségügy kritikus állapotban van.

### **Szakmai kockázatok**

Társadalmilag úgy érzi, meg vannak becsülve és ezért is fontos számukra az erős önképzés, különböző tréningek segítségével.

Kiszolgáltatva érzi magát a főnökei által, ám ezzel különösebb problémája nincs, a gyakori változások jogi téren pedig nem jellemzőek.

### **Munkahelyi kockázatok**

A rendszeres túlmunka megfigyelhető, de véleménye szerint az ezzel egyenes arányos javadalmazás viszont elmarad, így azzal nincs megelégedve. A siker és az ezzel együtt járó elismerés nem jelenik meg. Szaporodó stressz források úgy érzi, megjelennek, illetve a fegyvelmező eszközök nem, de ezt nehezményezi is. A külső és belső kapcsolattartás nem teher számukra. Helyettesítési lehetőség sem megoldott, így ezzel mindig problémák adódnak. Az aktuálpolitika viszont nincs befolyással a mindennapi munkájukra. Úgy érzi, munkatársai lojálisak a céghez és a kiegész jele sincs meg. A dolgozók életvitele nincs hatással a munkára, a drog, alkohol, gyógyszerek nem jelennek meg.

## **7. Interjú**

A BME karrier központjának munkatársa név nélkül vállalta az interjút.

### **Egészségi kockázatok**

Véleménye szerint az állandó stressz hatás nem jellemző úgy, mint ahogy a fertőzésveszély sem. Igyekszik odafigyelni egészségére és rendszeresen mozog is, immunerősítő vitaminokat is szed. Véleménye szerint is nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérése.

### **Szakmai kockázatok**

Társadalmilag megbecsülve érzi azt, amit csinál és ezért is erős a képzési és önképzési kényszer saját magában, illetve a kollégái tekintetében is. Kiszolgáltatva nem érzi magát, a gyakori változások a jogi és irányítási környezetben viszont megjelenik.

Az állandó túlmunka nem, az időszakos feladatok miatti túlmunka viszont megfigyelhető, javadalmazásával elégedett. A sikert és elismerést nem nehéz kivívnia.

### **Munkahelyi kockázatok**

Munkatársai életpálya modellt állítottak fel maguknak, és ennek igyekeznek megfelelni. A lojalitás mérséklődése nem jelenik meg, a kiegész az idősebb kollégáinál viszont igen, de ez nincs nagy hatással a mindennapi munkára. A helyettesítésre nincs lehetőség, ám a kollégái segítenek mindenben, mikor lebetegszik avagy szabadságra megy. Mind a külső, mind pedig a belső kapcsolattartás kiválóan működik, kollégái kommunikatívak, konfliktuskerülők. Az aktuálpolitika abszolút mértékben nem befolyásolja a mindennapi munkát. A dolgozók

életvitele pedig nem hat a munkára.

## **8. interjú**

A Biztos Kész iskolaszövetkezet képviselője is készséggel vállalta az interjút.

### **Egészségi kockázatok**

Véleménye szerint a stressz nálunk folyamatosan jelen van, mert magas a megfelelési kényszer, hiszen szeretnének minőségi szolgáltatást nyújtani partnereiknek. A fertőzésveszély náluk is inkább influenza szezonban figyelhető meg. Rendszeresen sportol és egészségesen táplálkozik, valamint vitaminokkal is erősíti immunrendszerét.

### **Szakmai kockázatok**

A társadalmi megbecsültséget kissé hiányolja, révén hogy egy kisebb iskolaszövetkezetről van szó, de igyekeznek fejlődni és különböző tréningeken képzik saját magukat. A gyakori változások csak intézményi szinten jelenik meg, igyekeznek lépést tartani.

### **Munkahelyi kockázatok**

A túlmunka folyamatosan megjelenik, ám se ő se kollégái nem panaszkodnak e miatt, a javadalmazásuk ezekkel ellentétben megvannak elégedve. A sikert és elismerést nem nehéz kivívniuk. A lojalitás teljes mértékben megjelenik, mindenki elkötelezett a cég irányába. A külső és belső kommunikáció tökéletesen működik, közdelem a szokásjoggal nincs jelen. A helyettesítési probléma itt is adott, de a kollégák igen alkalmazkodók ezzel szemben. Az aktuálpolitika nincs befolyással a mindennapi életre és igyekeznek is kívül maradni. A dolgozók életvitelének nincs hatása a munkára, a drog és alkohol nem jelenik meg.

## **9. interjú**

A Skylotec Hungary KFT-nél is hasonló véleménnyel vannak.

### **Egészségi kockázatok**

A stressz hatás itt elenyésző, fertőzésveszély a sok emberrel való találkozás miatt nem jelenik meg. Kevésbé figyel saját egészségére, gondol itt a rendszeres sportolásra, de ennek ellenére egészségesen étkezik. A terhelés egyoldalú, a mozgás hiánya megfigyelhető és bosszantó számára. A kötelező szűrővizsgálaton kívül részt vesz más vizsgálatokon is és rendszeren igénybe veszi az immunerősítő védőoltásokat.

### **Szakmai kockázatok**

Társadalmi megbecsültség hiánya nem jelenik meg. Erős képzési és önképzési kényszer van a

kollégáiban is, ezzel szeretnék jobbak lenni versenytársaiknál. Kiszolgáltatottnak érzik magukat a német anyavállalattal szemben, a jogi és irányítási környezetbeli változások folyamatosak.

**Munkahelyi kockázatok** A túlmunka egyáltalán nem jellemző semmikor, a javadalmazásukkal elégedettek. A sikert és elismerést nem nehéz kivívniuk, így a szaporodó stressz források se jelennek meg. Mind az alany, mind pedig a kollégái lojálisak a céghez, szeretnék a legjobbat kihozni belőle, ám az idősebb kollégáknál a kiégés megfigyelhető. A kommunikáció rendben zajlik, helyettesítés is megoldott. Az aktuálpolitikától igyekeznek távol maradni. Az életvitel nincs hatással a munkára, hiszen túlmunka sincs így már a megszokott életvitel szerint élnek és dolgoznak.

## **10. interjú**

A British Telecommunications képviselője szerint is fontos a kutatás és szívesen vállalta az interjút.

### **Egészségi kockázatok**

A stressz hatás állandósága nem jellemző a vállalatnál, a fertőzésveszély sem figyelhető meg. Folyamatosan odafigyel az egészségére, rendszeresen mozog, így az egyoldalú terhelés nem jellemző. Egészségesen étkezik és különböző vitaminokkal erősíti immunrendszerét. Véleménye szerint is az egészségügyi ügyintézés nehézkes az országban.

### **Szakmai kockázatok**

A megbecsültség hiánya nem jelenik meg. Folyamatosan képzik magukat és különböző vezetői képzéseken vesznek részt kollégáival együtt. A gyakori változások a jogi és irányítási környezetben megfigyelhető.

### **Munkahelyi kockázatok**

Állandó vagy rendszeres túlmunka nincs jelen, viszont olykor-olyakor előfordul, hogy különböző időközi feladatok miatt elhúzódik a munkaidő, de ezt honorálja a cég, és a javadalmazásukkal is elégedettek. A lojalitás nem változik a fiatalok körében, mindenki elkötelezett, kiégés nincs jelen. A kommunikáció mind külsőleg mind pedig belsőleg tökéletesen működik, a helyettesítés megoldott. Az aktuálpolitikától igyekeznek távol maradni. A dolgozók életvitelének nincs visszahatása a munkára.

## **11. interjú**

A Pannojob munkaközvetítő szervezet képviselője elmondása szerint munkahelyén az állandó stressz hatás megfigyelhető, a fertőzésveszély azonban nem.

### **Egészségi kockázatok**

Folyamatosan odafigyel az egészségére, egészségesen étkezik, ám sportolni nincs ideje. Egyoldalú a terhelés hisz kevés a mozgás. A kötelező szűrővizsgálat mellett rendszeresen más vizsgálatokat is

elvégez. Az immunrendszere védelmében igénybe vesz védőoltásokat, valamint vitaminokat is szed.

### **Szakmai kockázatok**

A társadalmi megbecsültség hiánya nem jellemző, véleménye szerint fontos területen dolgoznak így megbecsülik őket, és emiatt is képzik magukat folyamatosan, de ez nem jelent plusz időt. Állandó, rendszeres túlmunka nincs jelen, olykor egy-egy feladat miatt előfordul, de javadalmazásukkal elégedettek.

### **Munkahelyi kockázatok**

Az elismerés folyamatosan megvan ez ösztönzőleg hat mindenkire. A lojalitás nem mérséklődik, a kiégés jelensége sincs jelen. A külső és belső kapcsolattartás jól működik, nem teherként éli meg. Ha beteg vagy szabadságra megy, a helyettesítés megoldott. A munkatársak konfliktuskerülők, képesek együtt dolgozni, kooperálni, és kitartóan dolgoznak. A dolgozók életvitele nincs hatással a munkára.

## **12. Interjú**

A GRP-ATI, Alcoa Kőfém Kft HR igazgatója szerint a munkahelyi jó közérzet fontos.

### **Egészségi kockázatok**

Folyamatosan odafigyel az egészségére, egészségesen étkezik és sportol is. Mentális egészségére is figyel, ennek érdekében tudatosan figyel a pihenésre, a családi programokon keresztüli feltöltődésre.

Az immunrendszere védelmében igénybe vesz védőoltásokat, valamint vitaminokat is szed.

### **Szakmai kockázatok**

A megbecsültség hiánya munkájában nem jelenik meg. A belső továbbképzések folyamatosak, ezeken kollégáival együtt vesz részt. A technológia és környezetben és szervezeti felállásban gyakoribb, a jogi és irányítási környezetben viszonylag kevés a változás.

### **Munkahelyi kockázatok**

Az elismerés folyamatosan jelen van, és ez ösztönzőleg hat mindenkire. A kollektívára a lojalitás a jellemző, a jó munkát anyagilag is, és erkölcsileg is elismerik, a kiégés jelensége sincs jelen. A munkahelyi kapcsolatok jól működnek. A munkatársak képesek együtt dolgozni, kooperálni, és kitartóan dolgoznak. A dolgozók életvitele nincs hatással a munkára.

## **13. Interjú**

Gyenis Alex a Főiskolai Karrieriroda munkatársa még viszonylag rövid ideje dolgozik ezen a területen.

### **Egészségi kockázatok**

Folyamatosan odafigyel az egészségére, egészségesen étkezik és alkalmanként sportol is. Az immunrendszere védelmében igénybe vesz védőoltásokat, valamint vitaminokat is szed.

### **Szakmai kockázatok**

Úgy érzi munkahelyén megbecsülik. Bár a jogszabályi változások hatással vannak munkájára, a módosításokra felkészítik, így ez számára gondot nem okoz.

#### **Munkahelyi kockázatok**

A túlmunka alkalmanként megfigyelhető, de ez a feladatkörrel együtt jár. Véleménye szerint jövedelme az elvégzett munkával arányos, így azzal meg van elégedve. A külső és belső kapcsolattartás nem teher számukra. Helyettesítési lehetőség megoldott, így ezzel nincsenek problémák. Az aktuálpolitika viszont nincs befolyással a mindennapi munkájukra. Úgy érzi, munkatársai lojálisak a céghez és a kiégés jele sincs meg. A dolgozók életvitele nincs hatással a munkára, a drog, alkohol, gyógyszerek nem jelennek meg.

#### **14. interjú**

Interjúalany állásközvetítő szervezetben dolgozó középkorú nő, aki neve elhallgatását kérte.

##### **Egészségi kockázatok:**

Elmondása szerint munkája erős stressz hatást jelent számára, leginkább az időgazdálkodás okoz szervezési problémát számára. Ez azonban kezelhető. Szükség esetén igénybe vesz orvosi ellátást és odafigyel saját egészségére, probléma esetén kivizsgáltatja magát, szűrésekre rendszeresen jár, sportolni azonban nincs ideje.

##### **Szakmai kockázatok:**

Interjúalanyom munkáját szereti, nem okoz számára nehézséget a változó képzési struktúrához való alkalmazkodás. A rendszeres túlmunka azonban erősen igénybe veszi,

#### **Munkahelyi kockázatok**

Munkahelyén a munkavégzés megfelelően szabályozott, a javadalmazás átlagosnak és rendszeresnek mondható. A munkahelyi közösség és a vezetés megfelelő, a belső kommunikáció és a kooperativitás szintje is jó.

#### **15. Interjú**

A NEXON képviselője szerint is fontos a kutatás és szívesen vállalta az interjút.

##### **Egészségi kockázatok**

A stressz hatás állandósága nem jellemző a vállalatnál, a fertőzésveszély sem figyelhető meg. Folyamatosan odafigyel az egészségére, rendszeresen mozog, így az egyoldalú terhelés nem jellemző. Egészségesen étkezik és különböző vitaminokkal erősíti immunrendszerét. A munkahely finanszírozásában menedzserszűrést vesz igénybe rendszeresen.

### **Szakmai kockázatok**

A megbecsültség hiánya nem jelenik meg. Folyamatosan képzik magukat és különböző vezetői képzéseken vesznek részt kollégáival együtt.

### **Munkahelyi kockázatok**

Állandó vagy rendszeres túlmunka nincs jelen, viszont olykor-olyakor előfordul, hogy különböző időközi feladatok miatt elhúzódik a munkaidő, de ezt honorálja a cég, és a javadalmazásukkal is elégedettek. A felvételi eljárás során a kollégák kiválasztása körültekintő, sokan gyakornoki programon keresztül kerülnek a céghez. Ennek köszönhetően a munkatársak elkötelezettek elkötelezett, kiégés jelensége nem tapasztalható. A kommunikáció mind külsőleg mind pedig belsőleg tökéletesen működik, a helyettesítés megoldott. Az aktuálpolitikától igyekeznek távol maradni. A dolgozók életvitelének nincs visszahatása a munkára.

## **IV. Javaslatok a szolgáltatások fejlesztésére**

Vizsgálatom alapján elmondható, hogy a munkaügyi HR szervezetek, valamint munkaközvetítésre specializálódott szervezetek (jobservice, állasközvetítők diákszövetkezetek) ágazatban foglalkoztatottak nagy többségben elégedettek munkahelyükkel. A nyilatkozók jellemzően többsége 25-30 év közötti volt.

**Egészségi kockázatok** tekintetében a válaszadók valamennyien úgy nyilatkoztak, hogy figyelnek egészségükre, szűrésekre rendszeresen járnak, és a többség odafigyel az étkezésére és sportol is. A kiégés veszélyére mindössze két idősebb munkavállaló hívta fel a figyelmet. A válaszadók kétharmada azonban úgy véli, hogy időszakos vagy rendszeres stressz hatásnak vannak kitéve, melynek egészségkárosító hatása is lehet.

### **Szakmai kockázatok**

A válaszadók közül a vállalati HR szervezetek vezetői jellemzően hosszabb ideje dolgoznak a munkahelyükön, esetükben a fluktuáció alacsony. Ennek háttérében a relatíve jónak és kiszámíthatónak mondható jövedelem áll elsősorban, de magas a munka társadalmi hasznosságának és a munkahelyhez való lojalitásnak a szerepe is. A lojalitás mértéke még azonban az állasközvetítők és iskolaszövetkezetek esetében azonban közepesnek mondható.

### **Munkahelyi kockázatok**

A munkahelyi közösségek általában jók és a munkahelyek formálisan is támogatják az egészségtudatos életmódot. Ez elsősorban az étkezés és a sportolási lehetőségek támogatásán



keresztül történik. Az ágazat működésében nem okoz gondot a jogszabályi környezet változása, mivel az ehhez való alkalmazkodás azonban biztosított, belső továbbképzéseken keresztül a felkészítés is megtörténik. Általánosságban elmondható, hogy erős képzési önképzési kényszer jellemzi a szektort, ennek azonban a megszólalók szívesen tesznek eleget. Ennek mértéke azonban nem túlzott, ahogy a túlmunka sem jellemző rendszeresen a válaszok alapján. Mivel a foglalkoztatottak döntő többsége magasan képzett, nem meglepő, hogy az egészségtudatosság az egyének szintjén megjelenik. A válaszadók az aktuálpolitikától igyekeznek távol maradni. A dolgozók életvitelének nincs visszahatása a munkára.

### **Fejlesztési javaslatok:**

- a munkahelyi stressz hatásának csökkentése,
- az egészségügyi és sport szolgáltatások javítása
- motiváció, a kiégés megelőzése

## **Köznevelési intézményekben dolgozók munkahelyi jól-létének kutatása<sup>4</sup>**

*Szerzők: Fűrész István, Folmeg Márta*

### **A hipotézisek eredetéről és az interjú kérdéseiről:**

A kérdéscsoportok összeállításának egyik rendező elve volt, hogy tágabb környezetből, a szűkebb szakmai környezeten át az egyénig jussunk el. Lehetőséget adva ezzel arra, hogy általánostól az egyediig, azaz egyénig haladva feltárulhasson a minden embert érintő kockázati tényezők szakmai meghatározottsága is.

Az egészségi kockázatokkal kapcsolatos témakör spontán tapasztalatok halmazából rangsorolással kiemelt, elemeket tartalmaz. Minden esetben feltételezve, hogy ezek az általános elemek jellemzőek a vizsgált foglalkozási területre is, ugyanakkor megengedve, hogy minden területen lehetnek foglalkozás-specifikusvonatkozások és specialitások. Számos közismert, tapasztalatként kezelt, de köztudatban nem professzionális források alapján terjedő feltevés érdemel nagyobb kutatói figyelmet az eddiginél. Az egészségi kockázatok jelentik a legtágabb, legáltalánosabb megközelítést, ami következő két témakörben fókuszál a konkrét terület sajátos kockázati elemeire.

A szakmai kockázatok már olyan területet jelentenek, ami a szakterület általános helyzete és szabályozottsága határoz meg. A szakmai kockázatok körében a hipotézis alapja a köznevelés és

---

<sup>4</sup> A publikáció az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg. Készült a Társadalmi konfliktusok - Társadalmi jól-lét és biztonság - Versenyképesség és társadalmi fejlődés, TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0069 azonosító számú projekt keretében.

felsőoktatás permanens változása által generált helyzet volt a kiinduló alap, a rá vonatkozó spontán társadalmi tapasztalat előzetes szűrésével, strukturálásával. Az 1985-től bekövetkező változások ugyanis messze meghaladják a politikai kurzusok változása által determinált mértéket. Az 1993. évi oktatási törvények ugyanis sok tekintetben visszanyúlnak 1985-ig. Az 1985. évi I. törvényben számos esetben explicit, még több esetben implicit módon megjelentek a többször módosított 1993. évi törvények alapvető fogalmai és jogintézményei. A 2011. évi köznevelési és a hatályos felsőoktatási törvény is olyan mértékben rendezte át az intézmények és az ott dolgozó életét, hogy az általános szakmai foglalkozási kockázati tényezők sem statikusan sem korábbi dinamikájukban nem szemlélhetők és elemezhetők tovább.

Új, de legalábbis új tartalmú és értelmezésű kockázati elemek jelentek meg és határozzák meg a szereplők életét intézményi és munkavállalói szinten is.

A munkahelyi kockázatok tehát még differenciáltabb feltárást igényelnek. Ebbe a témakörbe olyan elemeket soroltunk, amik nem választhatók el a szakmai kockázattól, de jelenlétük és mértékük meghatározó módon függ a munkavállaló vagy vezető személyiségétől, ezek együttműködésétől. A vezetői interjúk arra koncentráltak, hogy dolgozók személyes kockázatai miként terhelődnek vissza a vezetők tevékenységére, mennyire növelik a vezetői helyzetből adódó kockázatokat.

### **Módszertani és etikai kérdések**

Alapvető módszertani és etikai kérdés egy empirikus kutatás esetén, hogy a direkt adatfelvételen túl szerzett információkkal mit kezdjen a kutató. Ugyanakkor minden kutatás alapvető eszköze és követelménye a forráskritika is. A forráskritika értelmezésünk szerint úgy is kell, hogy érvényesüljön, mivel empirikus kutatásról van szó és nem eszközökhöz kötött mérésről, hogy a rendelkezésre álló, más okból, tehát a kutatástól független forrásban dokumentált tényeket sem hagyunk figyelmen kívül. Természetesen megjelölve az ilyen esetekre vonatkozó forrásokat.

A kapott válaszok hitellességét csak koherencia vizsgálat után tekinthetjük teljesnek. Az interjú kérdések tervezett redundanciái teszik lehetővé annak vizsgálatát, hogy a megkérdezett (vezető) mennyire tárja fel a rá nehezedő teljes terhelést. Különös figyelemmel voltunk arra, hogy - miközben a megkérdezett vezető igyekszik a szubjektív munkahelyi jól-létét alapul venni, egyúttal törekszik az intézményi arculat jó színben való megjelenítésére.

A kérdések tervezett átfedéseitől és redundanciáitól azt reméltük, hogy komplementer, egymást jól kiegészítő válaszokat generálnak. Ez tökéletesen sikerült. Az egyes válaszolók, miközben nem adtak kimerítő választ egy korábbi kérdésre, a redundanciával tervezett kérdéshez érve spontán kiegészítették korábbi válaszaikat. A korábbi kérdésértelmezése is kibővült a későbbi kérdéshez érve. Ez is spontán jelenség volt. Jellemző példája ennek az ember-pálya megfelelés, a hivatástudat és szociális kompetenciák témáinak utólagos összekapcsolása. Az ember-pálya megfelelés kérdésénél egy esettől eltekintve mindenki értelmezést kért, illetve saját értelmezésének kiegészítést, vagy kontrollját igényelte. A hivatástudat kérdése szinte kivétel nélkül visszacsatolást, visszatérést igényelt és eredményezett az emberpálya kérdéskörhöz. A szociális kompetenciákhoz érve általában még határozottabban és nagyobb terjedelemben éltek az összekapcsolás lehetőségével, ugyanakkor voltak, akik itt már csak hivatkoztak a korábbi két válaszukra.

De rendszeresen visszahivatkozott témák közé tartoztak pl. a javadalmazás, ösztönzési lehetőség, valamint siker, elismerés kivívására irányuló kérdések is. Ebben a témában kikerülhetetlennek bizonyult a válaszadóknál a pedagógus életpálya modell bevezetésének kérdése. Kiemelkedően pozitív

tapasztalat, hogy még ebben a körben sem merült fel politikai vonatkozású válaszelem vagy megjegyzés egyetlen esetben sem.

### **Az egyes témákról:**

#### **A fokozódó stressz és az agresszió kérdésköre**

A stressz-források és a munkahelyi erőszak vagy agresszió területe sajátos kérdéskörnek bizonyult. Ebben a témában az intézményvezetők láthatóan tekintettel voltak az intézményi arcukra, védték az intézmény jó hírét, még a névtelenség garanciája mellett is. Az általános stressz-forrásokat kimerítően számba vették, de jelenséggé összeálló egyedi eseteket nem érintettek, mintegy „az akinek nem inge, nem veszi magára” elvet alkalmazva. Etikailag az is megengedhetetlen, hogy saját intézményükre vonatkozó eseteket adatoljunk. Ezt akkor sem tesszük, ha biztos forrás érhető el. Ugyanakkor abból az intézményi körből számos más, analóg példa idézhető. Bár nem minden került nyilvánosságra, és elvetünk minden városi legendát, korábbi sajtó hírek és nyilvános városi közgyűlések adatai rendelkezésre állnak.

A város számos iskolájában számos esetben megtörtént, hogy fegyelmezetlen munkavállalók súlyos vádakkal illették vezetőiket. Munkaügyi perekbe kényszerítették őket, majd magánjogi perek sorát indították. Egy esetben még társadalmi szervezet is csatlakozott a támadáshoz. Más esetben politikai szervezet indított támadást igazgató ellen.

Volt eset, ami odáig fajult, hogy a Megyei Jogú Város Közgyűlése is tárgyalta a jelenséget, és döntésével utasította a Jegyzői Kabinetet és az aljegyzőt annak megvizsgálására, éljen-e az önkormányzat jogszabály megváltoztatására irányuló felterjesztési jogával. A bírói hatalom eszközei ugyanis nem bizonyultak elegendőnek jogi úton alaptalanul megtámadott intézményvezető megvédésére. Az indítvány tárgya az volt, hogy hivatalos személy és közfeladatot ellátó személy sérelmére munkakörének ellátásával, közmegbízatásának teljesítésével összefüggésben elkövetett becsületsértés ne csak magánindítványra legyen büntethető. Az eluralkodó jelenség néhány kiemelkedő példája az utóbbi évekből, kezdve az említett üggyel:

B.B. igazgató, kimerülve egy fegyelemsértő beosztottja által rákényszerített munkaügyi perekből, amiket mindig megnyert, és magánvádakban évekig elhúzódó tárgyalásokon nyert ügyei társadalmi érvényesítésének lehetetlenségétől, lemondott vezetői megbízásáról és közalkalmazotti jogviszonyáról.

P.P. igazgató, a törvényesség védelmében tett, szülőhöz, ellenőrző-könyvben intézett kérdés nyomán lett támadás tárgya, és bírói úton sem tudta semmissé tenni a munkakörének ellátásával, közmegbízatásának teljesítésével összefüggésben elszenvedett sérelmeket. A támadás tárgya egy tanuló által viselt politikai jelkép miatt történt intézkedése volt. Ez mindössze annyi volt, hogy az ellenőrző könyvben kérelemmel fordult a szülőhöz. Az adott tanév végén nyugdíjazását kérte. Az ügy sajtó nyilvánosságot kapott, sőt a városi közgyűlés nyilvános ülésén is támadás érte az általa vezetett iskolát, és őt magát is úgy kapcsán.

Sz.Sz. igazgató lemondott vezetői megbízatásáról és közalkalmazotti jogviszonyáról is, mert beosztottai minden módon arra „ösztönözték”, hogy forduljon szembe a fenntartóval, annak szakmaszerkezetre és képzési kínálatra vonatkozó intézkedéseivel. Csak több év után tért vissza a pedagógus pályára.

K.K. szakközépiskolai igazgató nem pályázta meg újra lejáró megbízatását, mert Sz. Á-val hasonló helyzetbe került.

A jelenlegi köznevelési helyettes államtitkárt, két éve, mikor még középiskolai igazgató volt, politikai szervezet támadta, nagy nyilvánosság előtt. Az igazgató úr akkor is az ország egyik legelismertebb közoktatási szakértője volt, aki kiemelten ügyelt tanügy-igazgatási intézkedéseinek jogszerűségére. Ugyanaz a politikai szervezet támadta, mint PP-t.

F.F. szakközépiskolai igazgató esete még 2000. előtti. Ő azért kényszerült lemondásra, mert kibékíthetetlen ellentét volt az iskolában a közismereti és szakmai tanárok között. Különösen a gyakorlati oktatók ellenállása volt jelentős.

Egy folyamatban levő ügyben egy nagy múltú szakközépiskola nem régen nyugdíjba ment igazgatóját és egyik helyettesét olyan szakoktató támadja bíróság előtt polgári perben, akinek vétségeit ipari kamerák rögzítették, akinek adminisztrációs mulasztásait korábbi tanév lezárt osztálynaplói rögzítik. A bírósághoz jó hírének megsértése miatt fordult, mert az ellene lefolytatott nyilvános tárgyalást követően beszédtemává lettek mulasztásai. Ismert, jegyzőkönyvben rögzített tény, hogy maga is kérte a tárgyalás nyilvános lefolytatását, miközben az a törvényi rendelkezés miatt eleve nyilvános lett volna.

Az ügy még nem zárult le. Az adott iskola vezetői vagy más igazgatói ezt nem érzik magukra nézve súlyosnak. Legalábbis a lekérdezés során kerülték ezeket a konkrét, mindenki által ismert ügyeket. Ami indokolt és logikus, hiszen a kérdések a szubjektív jólétüket kutatták, és az említettek már csak azért sem lehettek a megkérdezettek között, mert már nem dolgoznak régi helyükön. Ezen tények ismeretében különösen figyelemre méltó, hogy a megkérdezett intézményvezetők kivétel nélkül hiányolják az időközben megszűnt fegyelmi eljárást, mint eszközt, ugyanakkor nem említik a stressz tényezők és agressziók között a hasonló ügyeket.

Félnek ugyanakkor attól, hogy szülők, vagy tanulók pl. „kiblogozzák” őket, vagy az iskolát. A laikus közvélemény hatásáról, az annak való kiszolgáltatottságról adott válaszok nem teljesek a fenti tények más forrásból történt feltárása és adatolása nélkül.

Nyilvánvaló tény ugyanakkor, hogy internetes agressziók is szép számmal akadnak. A szülői agresszió számos vonatkozásban megjelent. A helyzet a szakképzésben nehezebb, különösen az ipari szakképzésben. A szolgáltató szektorban az ágazat jellege visszahat a szülői magatartásra. Az iskolavezetők felkészültek a jelenség kezelésére. Nem élük meg tragikusan a szórványos eseteket, de valós munkahelyi kockázatnak tekintik. Meg kell jegyezni, hogy számos szülő az igazgató kihagyásával közvetlenül a fenntartónál keresi (vélt) igazát.

Senki sem említette a vezetők közül, hogy a dohányzás intézményi tilalma milyen belső feszültséggel és fegyelmezetlenséggel jár. Egy megkérdezett vezető a rákérdezés nyomán ismertette a saját gyakorlatukat. Beigazolódott ugyanakkor, hogy a szünetekben, kijelölt viszonylag távoli és zárt helyen, rendszeresen dohányzó pedagógussal való kapcsolattartás akár szülő, akár diák, akár vezető által nehézkes, tanítási időben lényegében lehetetlen. Ez szintén vezetői többlet teher.

### **Az ember pálya megfelelés helyzetéhez**

A kérdést számos tanulmány generálta, és szükségességét megerősítette pl. a közoktatási vezető képzés számos konzultációján szerzett személyes tapasztalat is. A vezetőkkel folytatott interjúk során érdekes rétegződést mutatott a problémához való viszony. Legmarkánsabban az óvodavezetők nyilatkoztak. Ott látszik meg legközvetlenebbül és azonnal, ha egy óvónő esetében nem teljes a

megfelelés. Így ott igényel legtöbb azonnali vezetői figyelmet is. Az iskolákban kissé tompítva jelenik meg a probléma.

Az adatgyűjtés során teljes mértékben igazolódott Szabó Zoltán az Új Pedagógiai Szemlében, (2009. június 17.) megjelent tanulmányának alábbi részlete:

„A tanárképző főiskolák és egyetemek alkalmazkodnak a vevőkhöz: elsősorban nem pedagógusképzést, hanem értelmiségképzést folytatnak. Másrészt a pedagógusképző intézmények hallgatói létszáma úgy felduzzadt, hogy a kevés létszámú és az egyetemen, főiskolán alacsony presztízzsel rendelkező pedagógiai, neveléstudományi tanszékek képtelenek megfelelő számban kiscsoportos, tréningszerű foglalkozásokat kínálni (megszervezni) a korszerű pedagógiai módszerek elsajátítására. Főként ezeket a hiányokat kell pótolnia a pedagógus-továbbképzésnek;...”

A távoktatási képzési formában történő óvodapedagógus képzés már elvi kérdéseket is felvet, ezek azonban nem tárgyai a jelen kutatásnak. Ugyanakkor a kötelező gyakorlatokon az óvodákban megjelenő távoktatásban tanuló jelöltek jelentős többletmunkát jelentenek a konzervatív képzésben tanuló jelöltekhez képest a vezetőknek és a mentoroknak is. A helyzetet alapvetően két körülmény teremti. Az egyik az, hogy a felvételi eljárásnak nem, vagy csak érintőlegesen része a jelölt alkalmasságának vizsgálata. A másik pedig az, hogy a pedagógus képzés minden szintjén és területén előtérbe került a szaktudományos képzés, és a pedagógiai, köztük a módszertani tárgyak kezelése mintegy kiegészítő funkcióba került. A képzés gazdasági kényszerei miatt a kiscsoportos tréningek elenyésző mértékűek.

A vezetők elmondása szerint a kollégák többségében megvan az affinitás a képességfejlesztés technikáinak, törvényszerűségeinek megtanulására és alkalmazására. Ennek ösztönzése, szervezése és nyomon követése azonban a normálnál nagyobb vezetői feladatot jelent. Ha az affinitás valóban megvan, akkor az esetek többségében sok minden bepótolható. Ugyanakkor egy általános iskolai igazgató markánsan megfogalmazta, hogy „az ember-pálya megfelelés nem jön meg a korral”.

Bár ez a megfogalmazás általános iskolai igazgatótól származik, bebizonyosodott, hogy óvodai környezetben markánsabban mutatkozik meg, ha a pedagógus esetében elégtelen a pályakövetelmények és a személyiségjegyek egybeesése. Az iskolai oktató-nevelő munka során, főleg a felsőbb évfolyamokon az egyes tanulók kevesebb hátrányt szenvednek ettől, mert sok pedagógussal találkoznak, tehát csak az iskolában töltött idő kisebb részében van dolguk olyan pedagógussal, akinél nem teljes az ember-pálya megfelelés.

De mi is az ember-pálya megfelelés? Milyen érvek szólnak még fentiekén túl ennek a kérdés kiemelt vizsgálatáról?

Selye János forrásmegjelölés nélkül idéz egy szerzőt, aki szerint a zseniális tanár, és általában a jól teljesítő szakember „nem azért kiváló a szakmájában, mert ott dolgozik, hanem azért dolgozik ott, mert kiváló”. Kiválósága kiterjed arra az igényre, hogy életét a személyiségének megfelelő pályán dolgozza végig. Szabó Zoltán mellett számos kutató igazolja, hogy a tanári pályára kerülők jelentős része más megfontolásból van a jelenlegi helyén. A hazai közszemléletben még érvényesül a népi bölcsesség, miszerint akinek hivatal adatott, annak adatik ész is. Az ész alatt itt természetesen a komplex felkészültséget értjük, benne az ember-pálya megfelelést, mint elemi feltételt.

Az intézményvezetők azonban általában már annak is örülnek, ha be tudnak tölteni egy álláshelyet formálisan megfelelő végzettségű tanárral, és legfeljebb az elit iskolák válogathatnak, ha korlátozottan is a jelentkezők között.

Nem szorul bizonyításra, hogy az egyéni pályasikert és szakmai elégedettséget a pályaalakmassági követelmények és az egyéni alakmassági jegyek megegyezőségének mértéke határozza meg. Ez az ember-pálya megfelelés lényege, akár az egyén, akár a társadalom szempontjából nézzük. Ha ezt a képzés vagy legalább a munkába állás előtt senki nem vizsgálja, akkor egyértelmű, hogy az oktatási intézmény vezetőjére, jobb esetben munkaközösség vezetőre hárul az a többlet teher, amit a munkavállaló fejlesztésére kell fordítani. Ennek azonban korlátja a személyiség fejlődésének legfontosabb törvénye miszerint minden ember csak a neki megfelelő tevékenység értelmes gyakorlásában képes fejlődni.

Az ember-pálya megfelelés csak tudományos igényű és megfelelő pedagógiai módszerekkel, folyamatként megvalósított pályaaorientáció révén tárható fel. A pályaaorientációs tevékenység azoknak a személyes kompetenciáknak, készségeknek a megszerzését jelenti, amely előkészíti az ember – pálya – környezet megfeleltetését a tanulmányok, majd a munkavégzés során. Ebből következik, hogy nem csupán a különböző szakmákról, de önmagunkról, és az egyént körülvevő társadalmi környezetről szerzett ismereteket is magába foglalja. Így a pályaaorientáció segít összhangba hozni az egyéni készségeket, a társadalmi igényekkel és a választott pályával. A pályaaorientáció tehát nem egy egyszeri esemény, hanem egy folyamat és, mint minden tájékozódó jellegű folyamat a megfelelő döntést készíti elő.

Az ember természetének lényege, személyisége működésének és fejlődésének törvényei - amelyek természeti törvények, élettörvények - az évezredek során nem változtak, az ember-pálya megfelelés lényege is változatlan. (Völgyesy) Ugyanakkor, mivel a történelmi, társadalmi helyzet, a körülmények lényegesen megváltoztak, fokozott társadalmi jelentősége van ember-pálya megfelelésnek, az egyén és valamennyi szociális partner (foglalkoztatók, foglalkoztatási és munkaügyi szervezetek, iskolafenntartók, szülők, tanulók) szempontjából.

E megfeleltetési tevékenység különböző formái mára teljesen kidolgozottak.

Hogy van-e ilyen gyakorlat a magyar közoktatásban, arra egyértelmű nemmel kell felelnünk. A NAT tartalmaz ilyen jellegű feladatot, de vessük egybe ezzel az iskolák honlapjain kötelező jelleggel megtalálható pedagógiai programokat és helyi tanterveket. Hány szakirányú diplomával rendelkező pályaaorientációs tanárt alkalmaznak ma Magyarországon? Mennyi a pályaaorientációra elkülönített órakeret az egyes iskolákban?

Sipos Imre, a jelenlegi köznevelési helyettes államtitkár mondta, még gyakorló igazgatóként, egy Székesfehérváron a helyi önkormányzat által működtetett pályaaorientációs pont meglátogatása után, hogy a magyar közoktatásban csak a „tantárgyasítható” feladatok integrálhatók. Ezt nem jogi, hanem tapasztalati alapokra hivatkozva tette.

A vizsgálat nyomán tehát egyértelműen meg kell állapítani, hogy az ember-pálya megfelelés hiánya lényegesen érinti a vezetők munkahelyi közérzetét. A következtetést megerősítik a hivatástudat változása és a szociális kompetenciák kérdéskörében kapott válaszok.

### **Kiszolgáltatottság a laikus közvéleménynek**

„A laikus közvélemény dilettáns módon alakul.” A mondat egy jó hírű, nagyon keresett gimnázium igazgatójától származik. Senki sem nyilatkozott a megkérdezett vezetők közül ezzel ellentétesen. A megfogalmazások is csak árnyalatokban tértek el. Egyértelműen gondnak, a vezetői terhelést növelő tényezőnek tekintik ezt a jelenséget. A válaszok részleteiből kirajzolódó kép főszereplői a szülők, a

maguk társadalmi környezetével. Jelenetős szerepet tulajdonítanak ugyanakkor a tömegkommunikáció felületességének és sztereotípiáinak is. A helyi közösségek és szervezetlen véleménycsoportok iskolával kapcsolatos véleményalkotását jelentősen befolyásolja, hogy milyen információkkal rendelkeznek róla.

A „szájhagyomány”-on való túllépés elemi érdeke minden szereplőnek. Az egyes emberek saját tapasztalatai értelemszerűen nem objektívek. Ez azonban nem befolyásolja őket kategorikus ítéletek alkotására és mellőzik a következtetések elemi szabályait is. Véleményüket befolyásolja gyermekük iskolai eredményessége vagy eredménytelensége, esetleg sorozatos kudarca. Jól teljesítő iskolák esetében a laikus közvélemény egyes tanárok körül sűrűsödik. Így még a jogos kritikákból is városi legendák keletkeznek. A pedagógusokkal való személyes szülői kapcsolat pozitív vagy negatív tapasztalatai is felerősödnek a társadalmi térben. Az egyes emberek saját elfogult tapasztalatait nagyon megerősíti a szájhagyomány. Így alakulnak olyan intézményképek, amiknek valóságalapja nem szakmai szempontok alapján került értékelésre. Ezek általában rendkívül szilárdná, tartóssá válnak, és megalapoznak egy felosztást, ami jó és kerülendő iskolákra oszt egy nagyvárosi iskolahálózatot. Az ilyen besorolások évtizedekig élnek. Az ilyen laikus minősítések másik forrása a szülő valamikori jó vagy rossz tapasztalata a saját diákkorából. Ami mindegy, hogy jó vagy rossz volt, de figyelmen kívül hagyja, hogy a közben eltel két-három évtized milyen szervezeti, személyi, környezeti, képzéskínálati és egyéb változásokkal járt.

Az intézményvezetők számára tehát folyamatos teher a laikus közvéleménynek való kiszolgáltatottság. Többen hivatkoztak a sajtó szerepére. A sajtó ugyan nem közvetít alaptalan szakmai véleményeket, de hajlamos szenzációkat koncentrálni. A helyi és országos médiumok egyaránt megjelenítenek eredményeket és botrány ízü eseményeket, de többnyire sematikus és az olvasói rétegigénynek megfelelően. Ha az újságírói igénytelenség fegyelmi büntetésnek minősít egy ellenőrzőbe írt kérést, akkor egy iskola máris olyan hátrányt szenved el, amit nem lehet letörölni, mint egy táblára írt vázlatot. Évek telnek el, amíg elfelejtődik.

Az intézményvezetők és a pedagógusok ezzel szemben azt várnák, hogy a közvélemény tudatos formálása valós tényeken alapuljon. Erre lenne szüksége a laikus közvéleménynek is. A rendszerváltás óta azonban a köznevelésben nem volt sem pedagógus-, sem intézményértékelés. Ma már megvan a jogszabályi alapja ennek. Mivel azonban jelenleg még a bevezetés kezdeti fázisában van pedagógus és intézményértékelés, csak remélhetik az intézményvezetők és a pedagógusok, hogy a helyi társadalom számára érthető módon kerülnek majd megjelenítésre az iskolák pedagógiai és társadalmi teljesítményére vonatkozó adatok. Nagyon fontosnak ítélik az intézményvezetők, hogy sematikus tájékoztatók és terjedelmi okokból érthetlenségig tömörített hírek helyett közérthető módon jelenjenek meg az oktatás egész rendszerét érintő változások és a helyi iskolák életét meghatározó folyamatok.

Egyetlen intézményvezető sem tért ki rá, éppen ezért jelzés értékű, hogy bármelyik iskola részt vehetett nem szakhatósági szintű értékelésekben. Ilyen volt például a Nemzeti Minőségi Díj. Számos iskola ért el jó eredményt és kapott minőségi díjat, de ezek híre egynapos sajtó jelenlét volt, helyi szinten. A laikus közvéleményt nem befolyásolta. Minden bizonnyal ezért hallgattak róla az intézményvezetők is. A minőségbiztosítás egyébként a 2011. évi köznevelési törvény hatályba lépése óta nem is kötelező feladat. Nincsenek rá pontos adatok, de az iskolák nagyobbik hányada formálisan nem is foglalkozik vele. Ezért tehát csak extrapolációként állíthatjuk, hogy a korábban végzett minőségbiztosítási munka javította az iskolai teljesítményt, de közvéleményt ez nem befolyásolta. Ha hatott volna közvéleményre, akkor az intézményvezetők nem állították volna egybehangzóan, hogy a laikus közvélemény hatásának kezelése vezetői terhet jelent, és valós kockázati tényező.

Több intézményvezető kapcsolta össze ezt a kockázati elemet a társadalom iskolaszemléletének rossz irányú változásával.

A laikus közvéleménynek való kiszolgáltatottság témakörét a vezetők összekapcsolták a megbecsülés hiányára és az ösztönzési lehetőségek elégtelenségére vonatkozó hipotézis elemekkel. Ezért problémakör egyes részelemeit ott tárgyaljuk.

### **Kiszolgáltatottság a fenntartónak**

A válaszadók első, globális megközelítése néhány esetben egyértelműen pozitív volt. A részletesebb megközelítés során azonban a kép jelentősen differenciálódott.

Az iskolák életében a fenntartóváltás még időszerű probléma. Az óvodák esetében ez nem történt meg, arra vonatkozóan más a jogszabályi helyzet. A fenntartás és működtetés feladata sem vált szét a köznevelés óvodai szintjén. Az iskolák esetében más a helyzet. Az általános iskolák fenntartását minden megkeresett helyszínen az állam vette át, de a működtetői szerepben továbbra is régi fenntartó maradt. A szakképző iskolák esetében a fenntartó és a működtető is az állam. A korábbi fenntartó megyei jogú várost az intézmények valódi fenntartónak érezték. A város társadalmi tekintélye, gazdasági ereje biztosíték volt számukra stratégiai és működési téren is. A fejlesztési források szűkösségét a pályázati lehetőségekben való együttműködés és támogatás a város ellensúlyozta. A kapcsolat közvetlensége, helyben intézhetőség és a hivatali szakszerűség megnyugtató volt. Az elmaradt tervszerű felújítások sürgősségi alapon való pótlása elérhető volt. Ezzel szemben a jelenlegi rendszert nehézkesnek ítélik, legalábbis az első év tapasztalatai alapján. Az új rendszer elvi előnyei egyelőre még nem érvényesülnek. Az iskoláknak gazdasági önállóságuk már nincs, de még ugyanannyi adattal dolgoznak, mint korábban, tehát szakmai munkára még nem jut több idő.

A helyzetet azonban türelemmel kezelik, de jelenleg még munkahelyi jól-léti, közérzeti kockázati elemnek tekintik a fenntartóváltás megélését. A jelenlegi fenntartót távolinak érzik, és hivatali szemléletűnek, de segítőszándékúnak és nem jelenítenek meg emberi, kapcsolati problémákat. Pozitívnak tekintik a korábbi fenntartó tulajdonosi szemléletét és a jelenlegi fenntartóval való kapcsolatát.

A legnagyobb tehernek és stressz-forrásnak a fenntartóval való viszonyban az adatszolgáltatási határidőket tekintik.

### **A megbecsülés hiánya és az ösztönzési lehetőségek elégtelensége**

A megbecsülés hiányát az intézményvezetők társadalmi gyökerűnek tartják és nem a bérezést tekintik a legfontosabb összetevőnek ebben a problémakörben. A pedagóguspálya tekintélyvesztése az, ami leginkább zavarja az érintetteket. Ezért valamilyen mértékben a pályán dolgozókat is terheli felelősség, a meghatározó tényező azonban az emberi közeg, a társadalom, ami nem biztosított megfelelő háttérrel és alapot ahhoz, hogy a pedagógus pálya presztízse a társadalmi és gazdasági fejlődést kövesse. A társadalmi értékítélet a pedagógusok teljesítményétől függetlenül árazta be anyagi és erkölcsi értelemben is a pályán dolgozókat. Fontos tapasztalat, hogy az intézményvezetők semmiféle szélsőséges véleményt, és semmilyen politikailag azonosítható sémát nem fogalmaztak meg, nem vettek át a kommunikáció semmilyen szintjéről. Ez különösen lényeges azért, mert



visszamenőlegesen sem tették, holott erre számottevő biztatás jelent meg a sajtó egy részében, és az érdekvédelmi szervezetek részéről a közelmúltban is.

A tekintélyvesztés okát alapvetően az értékek elbizonytalanodásában látják. Ebből következik a laikus közvélemény bátorsága és szakmai alapjainak hiánya. A biztos értékek ismerete és közös értékek elfogadása ugyanis eleve csökkentené a laikus közvélemény tekintélyvesztést is eredményező hatását. Ez a hatás sajnos a politikai döntéshozókat is nehezebb helyzetbe hozta annál, ami a gazdasági és politikai tényezőkből eleve következett volna. A megkérdezettek véleménye egybeesik a kormány köznevelési törvénytervezetének egyik indoklásával, miszerint „A pedagógushivatás tekintélyvesztése mélyponton van, ami mára a köznevelés megújításának gátjává vált.”

A pedagógus életpálya modellt a probléma megoldásához szükséges, de nem elégséges eszköznek ítélik. A nem elégséges minősítés két tényezőnek szól. Az egyik a modellen belül szükséges fejlesztés és finomítás, a másik tényező pedig az, hogy az önmagában helyes életpálya modell rendeltetéséből adódóan nem képes a pedagógus tekintélyvesztés társadalmi mértékű kezelésére, megoldására. Ez pedig közvetlenül és folyamatosan hat vissza a munkahelyi jól-létre, kockázati tényezőt, munkavállalói és vezetői terhet jelent.

Az általános társadalmi értékprobléma megoldása nélkül, pusztán egy pálya szakmai, etikai, minőségi és díjazási szabályozása, nem képes helyreállítani azt a tekintélyt, amire a társadalomnak nagyobb szüksége lenne, mint a pedagógusoknak, és az ő munkájukat irányító igazgatóknak. Egy-egy igazgató és pedagógus ugyanis minden nehézség ellenére képes magának helyben tekintélyt szerezni, sőt tekintélye intézményen túlra kisugárzóvá is válhat. De ahogy a kiterjedés nélküli pontok végtelen sokasága sem áll össze valós kiterjedéssel bíró egyenessé, úgy a lokális tekintélyekből sem képződik társadalmi tekintély olyan emberek sokasága számára, akiknek a társadalmi és erkölcsi értékek bizonytalanok, és konszenzussal sem vállalhatók.

Ennek ellenére a megkérdezettek, minden kockázatával és ellentmondásával együtt előrelépésnek tartják a pedagógus életpálya modellt. Ugyanakkor a vezetői munkahelyi kockázatot nem csökkentette a modell bevezetése, mert új feszültségeket hozott a rendszerbe, a pályára. Az intézményvezetők kontraszelektív rendszernek tartják, ugyanis, ahogy többük megfogalmazta: „Az életpálya modell a jól teljesítő, nagyobb tapasztalatú korosztály számára kedvezőtlen. Generációs konfliktusokat szül, ami vezetői többletterhet jelent.” Más intézményvezető azt is megfogalmazta, hogy az életpálya modell különösen a vezetőket érintette kedvezőtlenül.

A vezetők megítélése szerint

- A kevés ugrási lehetőség legyengíti az előmeneteli rendszerek legnagyobb erényét: a továbblépésre való ösztönzést.
- Félelmet kelt, hogy a nem jutalmazott tevékenységek leértékelődnek.
- Az ösztönző eszközök hiánya rövidtávon nagyon erős.
- A minősítési rendszerre vonatkozó tapasztalatok hiánya bizonytalanságot és bizalmatlanságot okoz.

Ezek visszahatása a munkára vezetői teher, de ez nem új keletű. Elmondják, hogy a pedagógusok, különösen a valódi hivatástudattal rendelkezők, akiknél az ember-pálya megfelelés teljes, vagy közel teljes, akik szociális kompetenciái kiterjedtek nem foglalkoznak a vélt vagy valós méltatlanságokkal, a

túlóra újfajta munkajogi értelmezésével és más határszámokhoz rendelésével. Megszokták, hogy változások közepette élnek, hiszen abban „nőttek fel” 1993. óta. Hivatástudatuk mindaddig meghatározó marad, amíg valamilyen kényszer el nem mozdítja őket a pályáról.

A pedagógus közvéleményt mintegy fél éven át foglalkoztató, az előmeneteli és minősítési rendszert meghatározó portfólióról, mint eseti terhelésről beszéltek. A technikai észrevételek elnyomták a tartalmi vonatkozásúakat. Volt vezető, aki saját példája alapján rámutatott arra, hogy sok a sajátos eset, amit nehezen lehetett kezelni. Ilyen például azon tárgyakat tanító vezetők esete, akik olyan tárgyat kénytelenek tanítani a tantárgyfelosztás érdekében, ami nem az alapidiplomájuk szerinti tevékenység, és jelenleg a vezetői óraszám mértéke miatt nem is tudnak mást oktatni. De ilyen a szakképző intézmények esetében az olyan vezető is, aki mérnök tanárként évente más kis óraszámú tárgyat tanít.

### **A kvantitatív adatgyűjtés**

#### **A kérdőív ismertetése és értékelése**

Az egyes közoktatási intézmények meglátogatása és a vezetői interjúk felvételét követően arra kértük az igazgatókat, hogy intézményenként 5 kollégájukkal töltsék ki kérdőívünket. A kitöltők személyét az igazgatók határozták meg, nekünk, kutatóknak csak annyi kérésünk volt, hogy lehetőleg különböző pozícióban dolgozók legyenek az adatközlőink, hogy a válaszok spektruma jobban szórjon.

A kérdőív szerkezeti felépítése egy GAP analízis, más néven réselemzés, annyi eltéréssel, hogy nem szimmetrikus értékelést alkalmaz. Tehát a fontosság mellett nem összegezve ad lehetőséget a megvalósulás értékelésére, hanem háromfokozatú skálán, a fokozatok értelmezésével. Egy GAP analízis kérdései kötött formát kell, hogy kövessenek, és nem lehetnek inverzek, mert akkor a fontosság nem értelmezhető, legalábbis ki van téve a válaszadó értelmezésének, így hibalehetőség.

A módszer lényegében a jövőbeli célokat és a várható teljesítményt hasonlítja össze, és az eltérés kiküszöbölésére próbál megoldásokkal szolgálni. A működési GAP analízis a folyamatok elégedettség vizsgálatára terjed ki, komplex monitoringként értelmezhető. A GAP analízis szerint, ha egy intézmény célkitűzései és az előrejelzések alapján várható jövőbeni eredménye között eltérés tapasztalható, akkor a célok elérése érdekében sürgős beavatkozásra van szükség.

A kérdőív összeállításánál a munkahelyi jól-létet befolyásoló stressz tényezőket három tematikus egységre osztottuk. Először az egyén egészségügyi kockázataira kérdeztünk rá, vagyis, hogy milyen mértékű a fertőzési kockázatoknak, valamint az agresszióknak kitettsége. A saját egészség védelmére mennyi idő jut, vesz-e igénybe egészségügyi szolgáltatásokat, valamint szűrővizsgálatokra jár-e. Továbbá a pedagógusok esetében kifejezetten releváns kérdés a kiégés állapota és annak kezelése. A szakmai kockázatoknál az egyéni felelősség és az azzal összefüggő bizonytalanságok kezelésére kérdeztünk rá. Továbbá arra, hogy a diákok sorsának alakulása és a munka komplexitásának kérdése miként befolyásolja az egyén munkahelyi jól-lét érzetét. A kérdőív utolsó tematikus egységében a munkahelyi kockázatok feltérképezését tűztük ki célul. A túlóra és a napi munkaidő alakulásáról, a javadalmazás és a munkához szükséges felszerelések megfelelőségéről, az intézményi szervezeti működésről, a munkahelyi kapcsolatok pozitív jellegéről és az egyéni felkészültségről, a karrierlehetőségről, a jövőképekről kérdeztünk a pedagógusokat. Nagyon sarkalatos kérdése ennek a szakmának, hogy a pályakezdekők hogyan tudnak integrálódni egy tantestületbe, a szakmai hibáktól való félelmet kizárják, mint bénító tényezőt, valamint egyértelműek legyenek a szakmai standardok.

Valamint az idősebb pedagógusok hogyan küzdenek meg az érzelmi kimerültséggel, az elszemélytelenedés problémájával. A magas stressz hatások és a depresszió elleni védelem minden korosztályt érint, ugyanígy szükséges az érzelmi állóképesség és a szociális támogatás megléte is. Rákérdeztünk, hogy a tanulók iskolán kívüli élete, például alkohol, vagy drogfogyasztása hogyan befolyásolja a pedagógusok munkáját. Az összes témát kétféleképpen érintettük, először az adatközlőnek egy 1-5-ig skálán kellett bejelölnie, hogy számára mennyire fontos ez a terület, majd igen – nem – részben válaszokkal kellett reagálnia négy dimenzió mentén. Ezek a dimenziók, hogy a munkahelyén figyelnek-e a témára, támogatják-e azt, az adatközlő ismeri-e a téma egészségügyi kockázatait, valamint, hogy tesz-e értük valamit.

Érdekes, hogy a kitöltött kérdőíveket elemezve, nem vehető észre szignifikáns különbség az űrlapok között, a különböző iskolatípusokból, sőt, még az óvodák köréből visszaérkezettek esetében sem. A válaszokból kitűnik, hogy a megkérdezett témák nagy részét 4-es, 5-ös fontosságúnak jelölték az adatközlők, kivételt képez ez alól az immunerősítő oltások igénybevétele, ami a kitöltők szerint közepesen fontos csupán és nagy részük nem is vesz igénybe efféle egészségügyi szolgáltatást. A szakmai kockázatoknál egyöntetűen jelölték, hogy a sokféle és erőteljes igények, amiket több oldalról támasztanak feléjük, komoly stressz forrás a pedagógus szakmában. Vagyis egyszerre kell megfelelni a fenntartó, vezető, a kollégák, a szülők és a gyerekek elvárásainak, amelyek különböző kompetenciák meglétét követelik meg az egyéntől. Ugyanígy kifejezetten fontos problémának értékelték a szakmai hibáktól való félelmet és a szociális támogatás hiányát. Sajnos ezeken a területeken a legtöbb esetben a munkaadó sem figyelemmel, sem támogatással nem segíti a munkavállalót. Sok esetben informálisan alakulnak ki csoportok a tanári karon belül és így oldják meg az érzelmi frusztrációt okozó problémák megbeszélését, a ventilálást.

A javadalmazás kérdésénél jelölték az adatközlők, hogy a motiválás szempontjából kifejezetten fontos, viszont problémásnak tartják, hogy a jelenlegi szabályozás sokszor nem a húzó tanárt sarkallja további erőbedobásra, hanem az átlagosan vagy minimális szinten teljesítő pedagógust jutalmazza az indoklónál jobban, míg a lelkes, tette kész munkaerő nem részesül különösebb bérkompenzációban. Korábban a minőségi munkát végző személy kapta a túlórárt, és így a túlóra kifizetését is, a jelenlegi modellben nincs túlóra kifizetés. A kormány még 2011-ben rögzítette törvényben, hogy a tanárok bérét megemelik, és 2013 szeptemberétől el is indították a pedagógus-életpályamodellt. Ez a modell a bérrendezésen túl, ami átlagban 30-40 ezer forinttal növeli a tanárok nettó havi jövedelmét, az előmeneteli rendszert is lefekteti.

- Az egyetem után először minden tanár gyakornok lesz, két év után vizsgázhat először, és előreléphet Pedagógus I.-be. Négy évvel a pályakezdés után már kötelező a vizsga. Ha nem sikerül, elbocsájtják a tanárt (ezután viszont jelentkezhet újra tanítani, de ha valakit felvesznek, két évvel később megint neki kell futnia a minősítésnek).
- Hat évvel a Pedagógus I.-be történt besorolást követően újabb vizsga következik, ekkor Pedagógus II.-be kell eljutni. Ha valaki még várna, ezt a kilencedik évig teheti meg, ezután kötelező a vizsga.
- A Mesterpedagógus és a Kutatópedagógus fokozatot már nem kötelező elérni, és választani is csak az egyiket lehet. Mindkettőre hat évvel a Pedagógus II. kategóriába történt besorolás után lehet majd jelentkezni (tehát leghamarabb a pályakezdéstől számított 15. évben). A mestertanár inkább tanító, a kutatótanár inkább tudós.

Forrás: Oktatási Hivatal weboldala:

[http://www.oktatas.hu/cimke\\_lista?keyword=pedag%C3%B3gus-%C3%A9letp%C3%A1lyamodell](http://www.oktatas.hu/cimke_lista?keyword=pedag%C3%B3gus-%C3%A9letp%C3%A1lyamodell)

Az interjúk felvételénél és a kérdőívek kitöltésénél sokszor panaszkodtak a tanárok, hogy mennyi bajuk van az e-portfólió készítésével, sok bizonytalanságot éreznek az összeállításával és a feltöltésével kapcsolatosan. Majd az áprilisi feltöltés időszaka után többen elismerték, hogy túlzigulták a dolgot és gördülékenyen ment a portfólió elkészítése, sőt hasznukra is vált sok esetben, mert összegyűjtötték a munkájuk gyümölcsét, áttekintették a pályájuk utolsó 5 évét.

A szakoktatók kiemelték, hogy számukra az életpályamodell hátrányos, mivel úgy érzik, nem tudnak mit megmutatni magukból, így a ténylegesen végzett munkájuk, a teljesítményük nem válik transzparenssé.

A szakmai bizonytalanságok meglepte élesen megfogalmazódott a kutatás során, mind a kvantitatív, mind a kvalitatív felmérésben. A fiatal pedagógusok gyakorta nem részesültek kellő pedagógiai szaktudásban, ehelyett inkább a tudományt mélyítették el a főiskolákon, egyetemeken, ezáltal viszont deficitese a módszertan és a nevelés a munkájukban és sokkal inkább az oktatásra koncentrálnak kizárólag. Sok esetben a fiatal kollégák nem a pedagógus pályára készültek, így hivatástudatuk sem olyan erős, mint az idősebb kollégáké. Náluk viszont a kiégés jelent olykor rizikótényezőt, amelyre az igazgatók igyekeznek odafigyelni és tehermentesíteni vagy új, izgalmas, még kihívást jelentő feladatokkal serkenteni a nyugdíjhoz közeli pedagógust. A nők közül többen említették, hogy élni kívánnak a 40 éves munkaviszony utáni nyugdíjazási lehetőséggel, mert unokák és családi feladatok várják őket otthon és szívesen átadnák a helyüket a fiatalabb kollégáknak. Ezt a lehetőséget is figyelembe véve mégis tapasztalható a korfa felfelé tolódása, viszont ezáltal majd egyszerre sok új belépő tanár lép a rendszerbe, főleg a természettudományok területén.

A bizonytalanságokat tovább erősíti, főleg a vezetői munkában, hogy a folyamatos jogszabályi környezet változása miatt egy állandó félelem van az iskolaigazgatókban, sokszor nincs kapacitásuk naprakészen követni a változásokat, így napi szinten aggódnak, hogy tévedni fognak munkájukban. Továbbá gyakorta nagyon rövid határidővel kapnak feladatokat, ami a minőség rovására megy és a munka idejének tervezhetőségét meggátolja.

Kiderült, hogy a legtöbb vezető szívesen fogadna egy kikristályosodott intézményértékelést, mert ez valamelyest kijelölné az igazodási pontokat és csökkentené a bizonytalansági tényezőket.

Érdekes kettősség alakult ki a KLIKK (*Klebensberg Intézményfenntartó Központ*), mint fenntartó belépésével, amelyre zömében örömmel tekintenek a pedagógusok, viszont a gyakorlatban még ki kell forrnia a működésnek. Például a vezetői kézből teljesen kikerült a karbantartói munka felügyelete, így az ebben a munkakörben dolgozó munkatárs már nem feltétlenül működik együtt az igazgatóval, ha mégis, azt inkább a korábbi munkakapcsolat, a lojalitás miatt teszi.

Ugyanígy tisztázásra szorul még a duális képzés körüli szabályozás, mivel nem rendezett életszerűen, hogy a gyakorlati helyen lévő diák az iskola felelősségi körébe tartozik, testi épségéért az iskola felel, holott ténylegesen a gyakorlati helyen szakmunkát végez az iskolán kívül.

## Összefoglalás

Vezetői szempontból szakmai kockázatnak minősül a pedagógusok motiválása és fegyelmezése. A motiváláshoz sajnos anyagi ösztönzők nem állnak rendelkezésre, így legtöbbször szóbeli és/vagy

írásbeli dicsérettel, oklevéllel köszöni meg az iskolaigazgató kollégája kimagasló teljesítményét, ami csak egy pontig serkenti a munkavállalót. A fegyelmezés tekintetében szerencsére az interjúkból kiderült, hogy nem sok esetben volt szükség a pedagógusok fegyelmezésére, viszont a munkatörvénykönyv változása miatt már nem is áll ez az eszköz az iskolaigazgatók rendelkezésére, általánosságban elmondható, hogy nagyon nehezen tudnak megválni a szakmailag nem megfelelő munkaerőtől.

A szakma stressz tényezőit sikerült összegyűjtenünk interjú és kérdőíves kutatásunkkal. A kutatás módszertana megfelelt az előzetes elvárásainknak, miszerint kutatni kívánjuk az egyéni és közösségi stressz tényezőket is egy munkahelyen. A kérdések száma ugyan sok volt, viszont így tudtuk megoldani, hogy egyes témákról, amelyekre kezdetben túl általános választ adtak a vezetők, később visszatérve kifejtsek mélyebben a problémát. Ilyen volt például a kiégés kérdése. Tehát a kérdőív és a vezetői interjú kérdéssorával megfelelő mennyiségű és minőségű adatot tudtunk begyűjteni kutatási jelentésünk megírásához.

## **Felsőoktatási intézményekben dolgozók munkahelyi jól-létének kutatása**

*Szerzők: Fűrész István, Folmeg Márta*

A felsőoktatás állapotának elemzése

Valamennyi társadalmi alrendszerünkhöz hasonlóan, a felsőoktatás is radikális változásokon ment keresztül a rendszerváltozástól napjainkig tartó húsz évben. E változások többségének közös jellemzője egyfelől a gyorsaság és információgazdagság, amely részben a szintén nagy ütemben változó, turbulens nemzetközi környezetnek, részben pedig a demokratikus átmenet során hirtelen jelentkező igények sokaságának köszönhető.

A változások sorában kiemelt fontosságú a középfokú oktatás és felsőoktatás expanziója vagy közismertebb fogalommal „tömegesedése”. A felsőfokú tanulmányokat folytató hallgatók száma az 1990-es adatokhoz képest majdnem a négyszeresére növekedett, ami az oktatás szabadsága és hozzáférhetővé válása mellett a „tudásalapú társadalom” felé történő elmozdulást is mutatja. Utóbbinak azonban nem elégséges feltétele, hogy a képzésben minél többen és minél hosszabb ideig vegyenek részt; elengedhetetlen hozzá az is, hogy a folyamatos (élethosszig tartó) tanulás mellett a minőség is folyamatosan garantált legyen. A minőség megvalósulásának általános érvényű kritériuma a struktúrák állandó korrekciója, vagyis az igényekhez, és különösen a demográfiai folyamatokhoz történő alkalmazkodása. A felsőoktatás expanziójával párhuzamosan a főiskolák és egyetemek száma megszorodott, a felsőoktatási intézményrendszer indokolatlanul széttagolttá vált, ami a korábban említett szerkezeti nehézségekkel együtt tovább nehezítette a költséghatékony működést. Kis mértékben tudott csak javítani ezen a helyzeten az ezredfordulón zajló integrációs folyamat, melynek során az intézményeken belüli összevonások olykor nagyobb ellenállást és feszültségeket okoztak, mint amennyi rövidtávú hasznot tudtak hozni. Az állami fenntartású intézmények száma a lezajlott integráció ellenére is igen magas.

A hallgatók számának növekedésénél is drámaibb változást jelentett a bolognai típusú képzésre való átállás. Nyilvánvaló, hogy Magyarországnak semmilyen körülmények között nem lehet célja az európai trendektől való elszigetelődés, így a bolognai folyamatban való részvétel nem döntési

lehetőségként merült fel a magyar felsőoktatás előtt, hanem az „európai felsőoktatási térség” fejlődésének állomásaként magától értetődően következett be.

A bolognai rendszerhez hasonlóan kezdetektől igen sok kritika éri a kétszintű érettségi bevezetését és ezzel párhuzamosan a felvételi rendszer változását is, mely gyakran nem a magasabb teljesítményre és a tanuló előtt álló évekre való felkészülésre ösztönöz, hanem a teljesítményminimumon maximalizálható felvételi pontszám megszerzésére.

Felsőoktatásunk – nemzetközi összehasonlításban mért – teljesítménye nem mutat pozitív képet: „a világ ranglisták 500 és 1000 egyeteme közé általában csak 1–2 hazai intézménynek sikerül bejutnia. Egy részletesebb európai természettudományi rangsorban a magyar egyetemek szintén nem kerültek be a felső kb. száz európai intézmény közé. A kép árnyaltságára jellemző, hogy a hazai elméleti orvosképzés színvonala a Harvard és a Cambridge-i Egyetemek szintjéhez hasonlítható, valamint öt magyarországi intézmény bekerült a világ legjobb ezer és Európa legjobb 331 üzleti iskolája közé.”<sup>5</sup> A teljesítménnyel szorosan összefügg, hogy a minőség belső ellenőrzése a felsőoktatási intézményekben nem garantált, a hallgatók képzése gyakran nem ellenőrzött. Léteznek ugyan jó gyakorlatok, de a rendszeres minőségfejlesztés esetleges; mechanizmusai nem épültek ki kellő mértékben.

Az új felsőoktatási kormányzat célkitűzéseinek a fenti helyzetkép és a későbbiekben tárgyalandó kulcsterületek elemzése során körvonalazódó problémákra kell válaszolniuk. A felsőoktatás-irányítás elsődleges feladata (mind ágazati, mind intézményi szinten) ma ezeknek a problémáknak az orvoslása, a szereplők és egyben a társadalom számára kielégítő megoldások megtalálása. Fontos alapelveként kell, hogy megjelenjen mindezek mellett a felsőoktatás nevelő funkciójának visszaállítása, valamint érték- és közösségteremtő szerepének betöltése.

Érdemes megjegyeznünk, hogy valamennyi kitűzött cél megvalósításának nélkülözhetetlen előfeltétele a jelenleginél nagyobb arányú, akár erőn felüli források biztosítása.<sup>6</sup> Az oktatásra fordított kiadások növelése nélkül egyetlen cél sem valósítható meg eredményesen, s az intézményektől sem várható költséghatékony működés, ha folyamatosan fontos és még fontosabb programok megvalósítása között kell elegendő pénz hiányában döntenünk. Ha a felsőoktatás nem kap kiemelt figyelmet anyagi értelemben is, akkor nem lesz képes betölteni szerepét sem az oktatási, sem a kutatási és innovációs elvárásokat illetően.<sup>7</sup>

## Tanárképzés

A tanárképzésre fordított figyelem oka annak felismerése, hogy a tanári munka minősége meghatározó befolyással bír a munka világába kilépő tanulók gondolkodásmódjára, képzettségére, munkabíráására, így közvetve a gazdaság teljesítőképességére is.

Régóta ismert, a méltán híres McKinsey-jelentés óta pedig empirikus adatokkal is alátámasztott tény, hogy a legsikeresebb oktatási rendszerekben a pedagógusok az egyetemre kerülők legjobb 5–30 százalékából kerülnek ki. Ezeknek a tanárképző rendszereknek közös tulajdonságai továbbá, hogy a jelentkezők megnyeréséért toborzókampányokat folytatnak, a felvételizők között nagymértékben szelektálnak, magas ösztöndíjakat adnak, előkészítik, illetve megteremtik a végzés utáni munkába állást, és támogatják a már pályán lévő sikeres szakemberek tanárnak való átképzését. A tanári hivatás

<sup>5</sup> Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (GTK), Central European University, CEU Business School, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Nemzetközi Üzleti Főiskola, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

<sup>6</sup> Magyarország jelenleg az OECD-átlagnál körülbelül 0,2 százalékkal kevesebbet, a GDP egy százalékát költi a felsőoktatásra (2007-es adat), s még nagyobb probléma, hogy ez az arány az elmúlt tíz évben állandónak mutatkozott, tehát nem alkalmazkodott a hallgatói létszám növekedéséhez

<sup>7</sup> <http://www.matud.iif.hu/2010/05/19.htm>

népszerűsítése, a pedagógusképzésben részt vevők „minőségének” javítása érdekében elengedhetetlen feltétel, hogy a pedagógusok tekintélye, társadalmi és anyagi megbecsültsége újra növekedésnek induljon, de az is kulcsfontosságú, hogy valamilyen formában ismét lehetővé váljon az alkalmassági vizsga a felvételt megelőzően vagy akár a képzés közben, annak részeként.<sup>8</sup>

A pedagógusképzésben minden más területnél nagyobb feszültségeket okozott a bolognai képzésre való áttérés. Mára oktatók, hallgatók és akademikusok egyre nagyobb száma követeli ennek a területnek az újra osztatlan ötéves képzéssé tételét, sőt, immár oktatáspolitikusok részéről is elhangoztak erre vonatkozó elképzelések. A pedagógusképzés elitképzéssé válása érdekében ajánlatos lenne visszaállítani a tanári szakokon az osztatlan, 5 éves, kétszakos képzést.

Jelentős és rövidtávon orvosolandó probléma, hogy a felsőoktatás nem ápol szoros kapcsolatot a kilépő hallgatók potenciális fogadóival, vagyis a gazdaság szereplőivel. A felsőoktatási intézmények és a munkaadók kapcsolatrendszer ma még a legtöbb elemében esetleges, s bár az egyéni, intézményi kezdeményezések e területen is megjelentek, az oktatási kormányzat mindeddig nem állt elő a folyamatot hatékonyan segítő ösztönző intézkedésekkel. Különösen fontos lenne a gazdaság sikeres szakembereit bevonni a felsőoktatási intézmények oktatási tevékenységébe. Az egyetemek és főiskolák munkaerő piaci kapcsolatait segítené karrier tanácsadási s főként a pályakövetési és alumni rendszerek megfelelő kiépítése is. Ehhez az intézmény részéről általában az érdekeltség felismerése és az elkötelezettség, a kormányzat részéről pedig az ösztönzés képessége hiányos.

A felsőoktatási intézmények kapcsolatrendszerének másik gyengébb pontja a bemeneti pontokkal, vagyis a középiskolásokkal való kapcsolat. A velük együttműködésben folytatott pályaválasztási tanácsadás és tehetséggondozás kiváló lehetőséget nyújthatnak a tanulói–hallgatói karrierív folyamatossá tételére. A középiskolákkal és a gazdaság szereplőivel való kapcsolat mellett egyre fontosabbá kell válnia a szakképzéssel ápoltság kapcsolatának is.

Feltétlenül át kell gondolni a normatív finanszírozás fenntarthatóságát, hiszen az nem veszi figyelembe az egyes képzések költségei közötti különbségeket, illetve nemcsak motivációt, de lehetőséget sem ad az egyéni kezdeményezéseknek, innovációknak. A normatív helyett feladatalapú finanszírozás volna indokolt, mely jobban leképezhetné a képzés költségeit, az indított szakok iránti várható keresletet, valamint a hallgatók és a képzés minősége szerinti differenciálást, illetve állandó megújulásra, és főként a minőség folyamatos ellenőrzésére, fejlesztésére ösztönözné az intézményeket.

Ugyancsak átgondolandó a kutatásfinanszírozás kérdése. Az utóbbi időben a „kutatóegyetemi” státus bevezetése volt a legfontosabb esemény ezen a téren. Ezt azonban érdemes, sőt, szükséges lett volna összekötni a kiemelt státus többletfinanszírozásával, ami nem történt meg; illetve megfontolandó lett volna az is, hogy valóban kiterjeszthető-e az egyetemek egészére a megnevezés, vagy célszerűbb lett volna bizonyos karok, tanszékek, intézetek számára felkínálni a lehetőséget.

Az egyes szakok, karok vagy intézmények finanszírozását kívánatos lenne összekötni a minőség értékelésének eredményével is. Ma a minőségfejlesztés vonatkozásában súlyos elmaradások vannak, kiemelt fontosságú lenne a felsőoktatási intézményekben ténylegesen megvalósuló képzés színvonalának és a megszerezhető diplomák értékének folyamatos, megalapozott, európai és világszinten is összehasonlítható, komplex, szervezett, országosan egységes, független és külső értékelésének kialakítása. Ennek hangsúlyos eleme kell, hogy legyen a kimeneti elv, vagyis, hogy mire jó a végzősök tudása. Az értékeléssel összefüggésben minden intézményben ajánlatos a diplomás

---

<sup>8</sup> Uo.

pályakövetési rendszer bevezetése. Mindez az oktatási intézmények közötti versenyhelyzet átláthatóságát növelné mind hazai, mind nemzetközi szinten.<sup>9</sup>

Javadalmazás és életpálya modell a felsőoktatásban

**A Felsőoktatási Dolgozók Szakszervezete a közoktatásban oktató pedagógusokra kidolgozott életpálya modell mintájára kimunkálta a fizetésemelésről szóló javaslatait saját szektorára, melyet eljuttatott a szaktárcának. Az érdekvédők azt szeretnék, ha több bérkategóriát különítenének el. A hosszú távú cél az lenne, hogy a felsőoktatásban is jöjjön létre az oktatók életpálya modellje.**

Az érdekvédők azt szeretnék, ha a fizetéseket a felsőoktatásban is a mindenkor minimálbérhez igazítanák, továbbá kezdeményezik, hogy csak az lehessen egyetemi oktató, aki már hallgatóként is tudományos tevékenységet végzett, és legalább fél évet külföldön töltött.<sup>10</sup>

A vizsgálatban résztvevő felsőfokú intézmények bemutatása

Az első intézmény egy állami felnőttképzési és kutatás-módszertani intézmény, mely kiemelt feladatként segédkezik a közfoglalkoztatási rendszer működtetésében és a hátrányos helyzetű rétegek – romák, álláskereső, alacsony végzettségűek, megváltozott munkaképességűek, hátrányos helyzetű térségekben élők – felzárkózásában. A 11 Területi Igazgatóságot tömörítő, országos intézet elsődleges célja ezen csoportok társadalmi helyzetének és befogadásának, foglalkoztathatóságának és életkörülményeinek javítása. Az intézmény minden erőfeszítést megtesz, hogy a hátrányos helyzetű rétegek képzettségének, kompetenciáinak fejlesztésével, lakhatási feltételeik és a szolgáltatásokhoz való hozzáférésük javításával támogassa felzárkózásukat. A célok elérése érdekében az intézmény szoros együttműködést tart fenn az érintett munkáltatókkal, kormányhivatalokkal, önkormányzatokkal, kamarákkal, szociális, szakképzési, köz- és felsőoktatási intézményekkel, egyházakkal és civil szervezetekkel.

A következő intézmény a felsőoktatási piac aktív szereplőjeként minőségi és versenyképes szolgáltatást nyújt, emberközpontú, egész életen át történő tanulást biztosít a műszaki, az informatikai, a természettudományi, a gazdaságtudományok és a pedagógusképzés területén. Programjában felsőoktatási szakképzés, alap-, mester és doktori képzés, valamint ezek mellett szakirányú továbbképzés szerepel nappali, esti és levelező tagozaton, továbbá távoktatási formában. Az egyetem az akadémiai program egészét kínálja a továbbtanulni szándékozók számára: 12 alapszak, 8 mesterszak és 3 doktori iskola kínálata várja az érdeklődőket. Az egyetem színvonalát jelzi, hogy az MSZ EN ISO 9001:2009 szabvány előírásai szerinti minőségtanúsítvánnyal rendelkező intézmény, a Felsőoktatási Minőségi Díj birtokosa.

---

<sup>9</sup> <http://www.matud.iif.hu/2010/05/19.htm>

<sup>10</sup> [http://hvg.hu/itthon/20131001\\_Anyira\\_bejott\\_az\\_eletpalyamodell\\_hog](http://hvg.hu/itthon/20131001_Anyira_bejott_az_eletpalyamodell_hog)



A nemzetközi hírű iskola széles kínálatú képzést, tudományos kutatást és fejlesztést valósít meg. Az oktatási és kutatási tevékenységüket Budapesten, az ország gazdasági és kulturális középpontjában, valamint Székesfehérváron jól felszerelt épületekben folytatják.

A harmadik intézmény esetében az egyetemi kar sorsa szorosan egybefonódott a hazai földmérés, a földrendezés szakterületének fejlődésével, amely nem a véletlen műve, hiszen 1959-től a földmérő képzés valamilyen formában (technikum, felsőfokú technikum, főiskola) a „Királyok városában” zajlott.

Az intézmény 2001. óta viseli a geoinformatika szót a nevében, amely felöleli mindazt a szakterületet, amelyre felsőoktatási tevékenysége kiterjed. Ennek megfelelően az intézmény küldetése, hogy meghatározó szerepet töltsön be a földmérés, a birtokrendezés, a fotogrammetria, a távérzékelés, a térinformatika, az igazgatásszervezés és az ingatlan-nyilvántartás technológia-orientált, menedzsment-szemléletű felsőfokú oktatásában.

A „bolognai piramis” (BSc/BA - MSc - PhD) mindhárom képzési szintjén zajlik oktatás. Alapszinten a képzések gyakorlatorientáltak, így amennyiben nem tanul tovább a hallgató, ezekkel az oklevelekkel már el tud helyezkedni a munkaerőpiacon. Mesterszinten az elméleti tudás megszerzése mellett a konceptuális készségek elsajátítása, illetve a tudomány felé orientálódás a cél. A szakmai ismeretek bővítésére a szakirányú továbbképzések adnak lehetőséget, úgymint az építési geodézia, az ingatlanfejlesztés, a geoinformatika, a talajtérképezés és földminősítés, az ingatlanjog szakterületeken.

A vezetői interjúk tanulságai

3 felsőoktatási intézménynél került sor a munkahelyi jól-lét kutatására. Az empirikus adatok begyűjtése kvantitatív és kvalitatív módszerekkel valósult meg. A kvalitatív kutatáshoz a mélyinterjú módszerét alkalmaztuk, amelyhez eszközként egy vezetői kérdéssor szolgált segítségül. Ezt a kérdéssort rugalmasan kezeltük, mert többször előfordult, hogy az interjúalany a válaszában előre szaladt és további kérdéseket is megválaszolt. Valamint a már elmondottak tükrében egy-egy kérdés irrelevánssá vált, így azt a beszélgetésből kihagytuk. A kérdéssor három tematikus egységre tagozódik: az egészségügyi kockázatokra, a szakmai kockázatokra és a munkahelyi kockázatokra.

Az egészségügyi kockázatok az egyén saját egészségének nyomon követéséről, az egészségügyi szolgáltatások igénybevételéről, a mentális terheltségről és a környezet fertőzésveszélyeiről érdeklődik. Majd a szakmai kockázatoknál a társadalmi megbecsültség, a képzési és önképzési kényszer, a kiszolgáltatottság és a jogi és irányítási környezet gyakori változásai kerültek górcső alá. A munkahelyi kockázatok kapcsán a túlmunkáról, a javadalmazásról, a siker és elismerés kivívásáról kérdeztünk. A stresszforrásokat részletesen körbejárva, érdeklődtünk a konfliktusok mikéntjéről, a határidők kérdéséről, a feladatkörök és hatáskörök bizonytalanságáról. Továbbá az online világ okozta folyamatos készenlétről, a kommunikációs hibák rejtjelmeiről, a hatalmi játszmákról. Nagyon izgalmas kérdés az oktatás világában az ember-pálya megfelelés témája. Ennél a kérdésnél általában értelmezést kértek az adatközlők, illetve megerősítést vártak saját értelmezésükhöz. Különösen fontos kérdés volt a vezető rendelkezésére álló ösztönző és fegyelmező eszközök lehetősége és mibenléte, kifejezetten azért, mert lényeges különbség mutatkozik ezen a területen a köznevelés és a felsőoktatásban dolgozó vezetők között. Rákérdeztünk a fiatalabb kollégák lojalitásának kérdéséről, ám ez szintén másképpen alakul a felsőoktatásban, mint a köznevelésben. Talán a kiégés, az elfáradás, belefásulás már a felsőoktatásban dolgozók körében is hasonló mértékben érzékelhető. A külső és belső kapcsolattartás nehézségeit, a jogszabályi változások miatti belső működési rend módosulásait, a szokásjog

kialakulását és bizonytalansági tényezőit is figyelembe vettük a vezetői munka stresszforrásainak kutatásánál. Az órák helyettesítésének kérdése mindig fejtörést okoz a vezetők számára, viszont a probléma volumene a felsőoktatásban nem olyan jelentős, mint a közép- és általános iskolák esetében. A munkahelyi kockázatoknál felmerült továbbá az aktuálpolitika kérdése és ennek távortartása az intézménytől, valamint a különböző egységek érdekellentéte és ennek kezelése. A munkahelyi jól-lét szempontjából érdemes kitérni a munkatársak szociális kompetenciájának szintjére is, hogy mennyire jellemző az intézményen belül a kooperativitás, a konfliktustűrés, a kommunikativitás. Mennyire kitartóak, lelkesek a kollégák, milyen feszültségek keletkeznek a közös munkából, esetlegesen milyen visszahatások érvényesülnek a dolgozók életviteléből fakadóan (gondoltunk itt például a magánéleti gondokra, alvászavarra, gyógyszeresedésre), ugyanakkor a diákok életvitelének is vannak visszahatásai az oktatók és így közvetve az intézmény életére is (egyéni sorsok, pénzhiány, munkahely stb.) Ezekkel a témákkal igyekeztünk felmérni a felsőoktatási intézmények vezetőit érintő stresszfaktorokat. A következőkben ismertetem a vezetői interjúk alkalmával begyűjtött információkat és elemzem a szektor jellegzetes stresszforrásait.

Az első intézmény vezetőjével készített interjú ismertetése és tanulságai

A közfoglalkoztatási rendszer működtetésében és a hátrányos helyzetű rétegek felzárkóztatásában résztvevő intézmény igazgatójával folytatott beszélgetés egyértelműen kiemelte, hogy félnek a fertőzésveszélytől, mert sokféle emberrel találkoznak nap, mint nap, és sajnos leginkább a társadalom marginalizálódott csoportjaival. Üdvöznék, ha több védőoltást vehetnének igénybe ingyenesen. Szerencsére van munkahelyi orvos, aki heti egyszer-kétszer rendel, így összességében kevés a hiányzás és a táppénz. Igazgató úr kiemelte, hogy a munkahelyi gondok feloldására feltétlenül szükség van valamilyen hobbi-tevékenységre, ő a szabadterben üzhetőket preferálja, így kertészkedik, horgászik és borászkodik. Ezekkel a szabadidős tevékenységekkel tudja biztosítani magának a mentális és érzelmi feltöltődést. Immunerősítő védőoltásokat nem vesz igénybe, de a kullancs ellen védekezik oltással, mert sokat tartózkodik a szabadban.

A szakmai kockázatok említésénél az igazgató úr kitér arra, hogy a demokrácia hozta a társadalmi megbecsültség hiányát. Kell egy egészséges társadalmi hierarchia és véleménye szerint a magázódás is tartást ad. A képzés, önképzés kényszere egy érdekes kérdés, mert az igazgató úrban és a motivált kollégáiban is benne van az önképzés igénye, ám belső szabályzatuk nincs a témára. Sajnos az időterhelés kérdésénél egyértelműen megfogalmazódik, hogy gyakorlatilag folyamatos a munkavégzés, gyakran éjszakába nyúlóan is van e-mailezés, dokumentációk összeállítása. A kiszolgáltatottság szintén érezhető a vezetői pozícióban, ugyanis főigazgatóság alá van szervezve az intézmény, ezáltal rengeteg az adminisztrációs kötelezettség. Érzése szerint már-már túlzottan a biztonságra törekszenek és túlpapírozzák a munkafolyamatokat, hogy elkerüljenek bárminemű gyanúsítást vagy korrupciós vádat. A meglehetősen gyakori jogi változások körbekerítik a működést, és szintén túl sok papírmunkát rónak rá személy szerint. Így megesik, hogy a napi 8 óra adminisztrációs kötelezettségek teljesítésével telik el, de mindezt csak a kötelező órák megtartása, a tanítás után lehet abszolválni.

Igazgató úr véleménye szerint nagy szükség lenne az intézményértékelés egységes kidolgozására. Jelenleg most létezik egy belső ellenőrzés, ami a munkafolyamatok, a teljesítmények áttekintésére szolgál, valamint egy külső értékelés, amely szerinte túlságosan professzionizált és hiba esetén az Állami Számvevőszék azonnal büntet, amely komoly feszültségforrás a vezetők számára. Szükséges lenne egy közbülső lépcső, amely felhívja a figyelmet a hibára és lehetőséget biztosít a javításra.

A munkahelyi kockázatok kapcsán említésre kerül az időszakosan rendszeres túlmunka, vagyis az adatszolgáltatások időszakában sűrűsödnek össze a munkafolyamatok, de rugalmas hozzáállással és előzetes tervezéssel ezek megoldhatóak. Például érdemes ilyenkor munkaidő átcsoportosítással élni, olyan megfontolásból is, hogy az adatrögzítő rendszer általában hivatali munkaidőben túlzsúfolt, lelassult, viszont délután 17 óra után már gyorsabb a felület.

A javadalmazás kérdésénél komoly bérfeszültség mutatkozik ebben az intézményben, ugyanis a munkatársi csapat egyik része projektfinanszírozott, valamint határozott idejű szerződéssel van megbízva, míg a másik része határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott, így a bérüket tekintve is jelentősebb különbség mutatkozik, ám a biztonságérzetet vizsgálva mindenképpen óriási a szakadék.

Az ember-pálya megfelelés kérdését vizsgálva, szerencsés helyzetben van az intézmény, mert rendelkezik orientációs laborral, így akár a kollégák vagy az új belépők, de még inkább az itt tanulók személyiségét és az ahhoz passzoló foglalkozást könnyen feltárhatják. Ugyanakkor egyes esetekben már későn derül fény a problémára, így igazgató úr mindenképpen támogatná a tanárképzés alkalmassági vizsgálóhoz való kötését és a szóbeli felvételit.

Az ösztönző eszközök között említi igazgató úr, hogy az egyes projektek záró konferenciái a Magyar Tudományos Akadémián szoktak megrendezésre kerülni, amely nagy jelentőséggel bír a résztvevők számára, motiválja őket a további sikeres munkavégzésre és megelégedettséggel tölti el őket a nívós miliő, tevékenységük elismerését látják benne. Ezen túl anyagi ösztönzőkre sajnos kevés lehetőség jut. A fegyelmezőeszközök szintén csak csekély mértékben állnak az igazgató úr rendelkezésére, ugyanis a munkavállalók közalkalmazottak és jelentős részük határozott idejű szerződéssel van foglalkoztatva.

A hivatástudat és a kiegészítés kérdéscsomagnál elhangzik, hogy az intézményben nem érezhető a fiatalok mérséklődött hivatástudata, sőt inkább újabb, hasznosabb kompetenciákkal tudják gazdagítani a tanár kar tudását. Ilyen például az Excel program alapos ismerete, amely által a munkára fordított idő radikálisan csökkenthető. A kiegészítés, amely tipikusan az idősebb kollégáknál jelentkezik, csak egy személynél érzékelhető, de nála is csak részben az oktatásba való elfásultság miatt, túlnyomórészt a magánéleti kudarcai miatt szenved depresszióban, ami a munkában is elhozott számára egy nihil állapotot. Gyakorta látható, hogy a munkahelyi stressz és feszültségek kezelésében a magánélet tud védőhálót nyújtani és kiegyensúlyozni a lelki- és érzelmi kimerülést.

Az intézményben a külső- és belső kapcsolattartás jelentős teher, a nagy partnerszám, a cégek sokasága miatt, ahol a hallgatók gyakorlaton vannak, valamint az óraadó kollégák összefogása miatt.

A szokásjog nem alakult ki a jogi és irányítási környezet nagyon gyors változása ellenére sem, mert mindenre van főigazgatói utasítás, valamint a főigazgatónak mindenre aláírási joga van. Tehát ilyen típusú bizonytalansággal nem kell számolni a munka során, ha bizonytalanság van, ki kell kérni a főigazgatóságtól az állásfoglalását.

A helyettesítés szintén nem okoz különösebb stresszforrást, ugyanis rugalmasan megoldható a helyzet, az aznapi modul teljes cseréjével.

Az aktuálpolitizálás közvetlenül nem éri el az intézményt, hivatalosan nincs, de természetesen az informális beszélgetésekből, a „büfé-meetingekből” nem kizárható.

A tanári kar szociális kompetenciájának szintjét, vagyis a konfliktustűrését, együttműködési készségeit a célcsoport oktatása folyamatosan karbantartja, így különösebb probléma nem tapasztalható ezen a területen.

A hallgatók szocio-kulturális körülményei - hátrányos helyzetükből adódóan - általában nem túl fejlett, ugyanakkor a marginalizálódott csoportok is heterogén tömeget alkotnak, hiszen a különböző társadalmi rétegek, úgymint romák, álláskereső, alacsony végzettségűek, megváltozott munkaképességűek, hátrányos helyzetű térségekben élők szociális kompetenciái meglehetősen széles spektrumot ölelnek fel. Igazgató úr szerint példamutatással és a tanári presztízs erejével valamennyire fejleszthető.

Az erőszak jelen van az intézményben, de leginkább csak szóbeli fenyegetés formájában, ugyanis, ha a hallgatók nem jelennek meg egy-egy napi modulon, akkor aznapra nem kapnak keresetpótló bérkieső juttatást, ezért az megesik alkalmanként, hogy ilyenkor a tanárnál fenyegetőznek a hiányzás igazolása miatt.

A hallgatók életvitele jelentősen befolyásolja az oktatók és így az intézmény vezetőségének a mindennapjait is. Sajnos az órákra gyakran alkohol fogyasztása után érkeznek és így a figyelmi- és teljesítőképességük is korlátozott. A drogproblémák megelőzésére az intézmény gyakran hív drogprevenciós előadókat a tantestület felkészítésére és a veszélyforrások kivédésére.

A második intézmény egy egyetem, amely több oktatási hellyel rendelkezik, így van egy központi vezetés és a vidéki helyszíneknek is van igazgatói státusza, ám ezek a pozíciók a központi vezetés alá vannak rendelve. Így valósul meg, hogy ezeket a munkaköröket betöltők egyszerre szenvednek el alulról és felülről érkező stresszhatásokat. Ugyanakkor igazgató úr mégsem ezt jelölte meg a legnehezebb összetevőnek, hanem az ad hoc feladatok tömegét, vagyis a kiszámíthatatlan mennyiségű munkát, amit rendszerint azonnali vagy nagyon rövid határidővel kell elvégezni. A munka teljes mértékben ülőmunka, ezáltal nagyon kevés idő jut a mozgásra, mondhatni, hogy a szervezet egyoldalúan terhelt.

A javadalmazás kérdése a felsőoktatási szektorban is problematikus, mert igazgató úr szerint a fizetés a középiskolai bérezéshez hasonlít, míg a versenyszférában ennek a többszörösét is meg lehetne keresni. Sőt, gyakorta megesik, hogy a tanulás mellett dolgozók, akik már az egyetemen megszerzett szaktudásuk miatt tudtak elhelyezkedni, többet keresnek, mint az egyetemi tanári állomány. A képzési és önképzési kényszer szintén jelentős, a tanári karnál négy éves fejlesztési terve van minden oktatónak és egy éves terve a publikálási kötelezettség biztosítására. Ezen túl egyértelműen látható, hogy fordított összefüggés áll fent az egyén óraszámja és az informális önképzés mennyisége között.

További nehézsége a munkának a folyamatos belső- és külső kapcsolattartás, az intézmény különböző szervezeti egységeivel vagy a központtal, továbbá a külső partnerekkel, az ipar szereplőivel. A kommunikációs csatorna általában az internet világa és a telefon. Ebből kifolyólag jellemzi a munkát az állandó készenlét és a munkaidő végének bizonytalansága. Ez azt is eredményezi, hogy gyakran a munka a magánélet rovására megy. Tudatosan figyelni kell az egyensúlyra és meg kell tanulni pihenni, különben még a szabadidő is frusztrált állapotban telik.

A javadalmazás kapcsán már látható volt, hogy az igazgató úr az egyetemi életet több ponton hasonlítja a versenyszférához, ugyanígy tesz a siker és elismerés kivívása kapcsán is, mert bevallja, ha

bármikor elvesztené ezt a pozícióját, akkor csak a versenyszférában látja a karrierje folytatását, ott viszont az egyetemi előmenetel kevésbé kamatoztatható.

A nehézségek között sorolható fel az egyetem életében, hogy a felszerelések elavultak, így az informatikai naprakészségének kipróbálása nem biztosított. Szakképzési hozzájárulást nem kap az intézmény, így nem is várható, hogy a közeljövőben a géppark frissülhetne. A kollégák esetében pedig gyakran kiváló kutató valaki, de kevésbé jók a képességei a tanításhoz, előadáshoz, vagy ugyanez fordítva. Jellemző, hogy elfelejtenek analizálni és csak szintetizálnak. Az oktatókat pénzügyi ösztönzők híján csak külföldi konferenciákkal, szóbeli elismeréssel lehet motiválni. A beosztottak fegyelmezésére különösebb eszközt nem alkalmaznak, ugyanis egyértelmű publikációs kötelezettségeik vannak, és ha ezt nem tartják be, akkor elbocsátásukra kerül a sor. Ez a szabály általában kellően biztosítja a fegyelmezett év közbeni munkát.

A fiatal kollégák lojalitás változását, mérséklődését cáfolta az intézmény igazgatója, sőt, mellett érvelt, hogy nagy szükség van a fiatal oktatókra, ugyanis a technikai fejlődéssel, sokkal gyorsabban felveszik a ritmust, és az idősebb oktatókat is képesek motiválni. Ugyanis az megfigyelhető az intézményben, hogy az idősebb tanárok, főleg a nyugdíj előtt állók már belefásultak az adott tanegység oktatásába, túlzottan rutinná vált a munkájuk, ilyenkor a tanársegéd képes segíteni, felrázni a már motiválatlan, nihil állapotában tevékenykedő oktatót.

A szokásjog kapcsán igazgató úr elmondta, hogy a helyi vezetés akarata általában alliterál a központtal, ugyanakkor, ha helyi probléma adódik, azt a regionális beágyazottság miatt igyekeznek helyben megoldani. Így a szubszidiaritás elve itt is érvényesül, miszerint minden döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol a legnagyobb hozzáértéssel, kompetenciával rendelkeznek az ügyet illetően.

Az oktatók helyettesítését rugalmasan meg tudják oldani, mivel az óra a tanárral együtt mozog, vagyis elcserélik a tanegységeket. A tanári karon belül nem jellemző, hogy szekértáborok alakulnának ki, ugyanis a szakmai villongást igyekszik megakadályozni a vezetőség. Ugyanakkor a magánéleti gondok sajnos besugároznak a mindennapi munkába, sok az egyedülálló oktató, és igazgató úr tapasztalata, hogy egészen másképp kell bánni velük, ugyanis általában alacsonyabban van a toleranciaszintjük, érzékenyebbek, sérülékenyebbek. A kritikákat kevésbé tűrik és a napi nehézségek is sokkal jobban megviselik őket, nemtől függetlenül.

Az intézmény hallgatóinak szocio-kulturális körülményeit vizsgálva, az a tapasztalat, hogy sajnos gyakran nem köszönnek, nem tartják be az alapvetően elvárható, normaszzerű viselkedési szabályokat. Hiátus mutatkozik a testbeszéddel kapcsolatos szociális tudásuk mentén is. Valamint imitt-amott higiéniai problémák is mutatkoznak. Ha a hallgatókat tovább elemezzük, eljutunk a kettős terheltség problémájáig is. Gyakran önfenntartók a diákok, és a tandíj előteremtéséhez általában munkát vállalnak, ezáltal fáradtak és két irányból éri presszió őket. A cégek és az iskola elvárásainak is meg kell, hogy feleljenek. Minél többet dolgozzanak, minél több tanulás mellett. Ráadásul az intézménybe érkező diákalapanyag színvonala is érzékelhetően évről-évre csökken, a középiskolai ismeretek egyre gyengébbek. Ugyanakkor a társas kapcsolatok is szűkősek, a bolognai rendszer atomizáltságot szült hallgatók között. Adott esetben egészen más órarendekkel rendelkeznek az ugyanazon szak hallgatói, így a közösségek fellazultak vagy teljesen megszűntek és csak felületes kapcsolatok alakulnak ki az egyetemen, amelyek egy-egy vizsga vagy feladat teljesítéséig működnek, majd szétfoszlanak.

A harmadik intézmény igazgatójával folytatott mélyinterjú feltárta, hogy a mindennapi munka kiszámíthatatlansága miatt kevés figyelem jut a saját egészségre, gyakorta még az ebéd is elmarad. Tudatosan el kell határozni, hogy az ember kikapcsol és félreteszi a kötelezőket egy rövid szünet erejéig. A szakmai kockázatoknál említésre kerül, hogy az oktatás összes szegmense elmarad attól a megbecsültségi szinttől, mint, ami elvárható lenne. Az elvárások óriásiak, például az ipar és kamara felől, ugyanakkor ehhez a feltételek nem adóttak. A tanári kar önképzési kényszere igen magas, mivel nagyon gyors a technikai változás, amelyet a diákok javarészt követnek, így a tanároknak is napi szinten frissíteniük kell tudásukat, hogy az oktatás színvonala ne csökkenjen.

A kiszolgáltatottságot valamelyest érzi az intézmény, főleg a pénzügyi értelemben vett függést. Ám egyes szegmensekben az autonómia is létezik, amelyet kifejezetten pozitívan élnek meg.

A laikus közvélemény sajnos gyakran komoly károkat okoz az egyetem jó hírének, sokszor hallani olyan hangokat, hogy a vizsgákon azért buktatnak a tanárok, hogy több pénzt kapjanak. Megesik, hogy ilyen vélemények még a helyi sajtóban is megjelennek.

A jogi és irányítási környezet gyors változása komoly bizonytalansági faktor a rendszerben, a jogszabályi változások hektikusan alakulnak és néha indokolatlanok. Ezen a területen szomjazzának a stabilitásra, persze egyértelmű, hogy adaptálni kell.

Komoly kétely van az intézmény vezetésében, hogy az akkreditáció milyen hatással lesz rájuk, ugyanis az egyediségük miatt aggályos, hogy jól meg tudják-e ítélni őket. Ugyanakkor az azonos szakterület is veszélyes, az érintettség és az esetlegesen felmerülő szakmai féltékenység miatt.

A munkahelyi kockázatok között nyomatékosan említi igazgató úr a túlságosan sok adminisztrációs munkát, a különböző statisztikák összeállítását. A javadalmazás egyértelműen elégtelen, szinte csak az elkötelezettség miatt működik. A siker kivívása azért nehéz, mert sokszor szubjektív tényezőkön múlik és nehéz megragadni az objektív fogódzókat, amik egy következő folyamatban imitálhatóak lennének a következő siker eléréséhez.

Az ember-pálya megfelelés kérdése az egyetemen úgy merül fel, hogy vagy a képességek nincsenek felfedezve egy-egy kollégánál, vagy egy magasabb pozícióban dolgozóra „túl nagy a kabát”. Külön probléma, hogy mivel a jutalmazásra nincsenek anyagi ösztönző eszközök, így differenciálni nem lehet. A fegyelmező eszközök is formaiak, nagyon nehéz az alkalmatlan beosztottaktól megszabadulni. A fiatalokkal kapcsolatban érződik az elkötelezettség hiánya, talán leginkább a javadalmazás miatt, így a hivatástudatuk erősítésre szorulna. Ugyanígy van veszély az idősebb kollégáknál, akiknél a kiégés veszélye áll fenn. Erre szervezetten is szükség lenne támogatásra, mert a diákok a tanár megcsömörlöttségét azonnal megérik.

Feszültségforrás még az egyetemen, hogy a tanszékek elkülönültek, nem akarják elismerni egymás munkáját, talán azért, mert nem látnak bele a másik tevékenységeibe, munkafolyamataiba.

A munkatársak szociális kompetenciáinak szintje deficitet mutat az együttműködés terén. A gazdasági racionalizálás és költséghatékonyság miatt összeolvasztanak tanszékeket, így jóval több lesz a kollégákra háruló közös munka. Ennek gördülékeny véghezviteléhez fejleszteni kell az együttműködési hajlandóságot, a konstruktív kommunikációt. Az egymással való személyes párbeszédnek, eszmecserének fel kellene értékelődniük.

Ebben az intézményben is érvényesül az a tendencia, hogy a diákok egyre inkább dolgoznak a tanulás mellett, vannak közöttük, akik már teljesen önfenntartók és a tandíjukat is saját zsebből finanszírozzák. Ez viszont visszahat tanulmányi előmeneteleikre is. Az igazgató úr szerint, több személyes beszélgetéssel, az egyéni sorsok megismerésével lehet megtalálni ezekkel a diákokkal a közös hangot. Gyakran az oktatónak egy pótapai szerepkörbe kell lépnie és a helyes irányba terelgetni az elfoglalt, túlterhelt diákokat, viszont erre sokszor nem jut elég idő, energia a napi kötelező teendők közepette, így üdvöztető lenne egy jól működő mentorprogram kiépítése. Amíg ez nem történik meg, addig a feladatok felcsúsznak a vezetői szintre. A diákok nehézségei, terhei, lemorzsolódási problémáik az oktatókon keresztül begyűrűznek az igazgatói pozícióba. Mivel nem izolált a környezet, így nagyon sok társadalmi probléma megmutatkozik az intézmény életében is. Bizonytalan helyzetet szül, hogy nehéz elhatárolni, kinek mi a felelőssége, mi a családé, az oktatóé és mi a diáké. A mentorprogram kiépítése erre is megoldást nyújthat, ha differenciáltan működik. Például a két végletre mindenképpen érdemes lenne kidolgozni, a tehetséges diákok és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók segítésére. Mindkét réteg esetében szükséges lenne mentális támogatás, amely egyfelől foglalkozik karrier utak egyengetésével, másfelől life coachinggal.

A felsőoktatási szektorban lekérdezett űrlapok tanúságai szerint az oktatók a mindennapok során nem tartanak a fertőzésveszélytől, így immunerősítő védőoltásokat sem vesznek igénybe nagy számban. Ugyanakkor az ülő foglalkozás és a szellemi munka jellemzően egyoldalúan terheli az itt dolgozók szervezetét, így mozgásszervi problémák, egyes esetekben elhízási panaszok állnak fenn.

A szektor jellegzetessége, hogy szeptembertől júniusig előre meghatározott órarenddel dolgoznak az oktatók, így az egészségügyi szolgáltatásokat a lyukasórákban vagy inkább nyáron próbálják meg beiktatni, ugyanis a legtöbb intézményben prioritás, hogy az óra csak nagyon indokolt esetben maradhat el, akkor is pótolni kell egy későbbi időpontban. Így összességében elmondható, hogy csak a sürgős szűrésekkel keresik fel évközben az egészségügyi szolgálatokat, míg a kötelező, éves vizsgálatokat a nyárra időztetik.

A felsőoktatásban a kiegészítés veszélye kevésbé jelentős az oktatóknál a köznevelésben dolgozókhoz képest, mivel a nagyobb oktatói szabadság miatt az anyagot évről-évre saját szájuk íze szerint formálhatják. Átcsoportosíthatják a fókuszpontokat, valamint több hallgatói aktivitást vonhatnak be a szemináriumok munkájába.

Az oktatói egyéni felelősség is indirektebb. Többnyire a tanár egy instruktori szerepet lát el a tananyag feldolgozásában és a fő tevékenység a tanulóé. A diákok hátterét, személyes sorsait is kevésbé tudja megismerni a főiskolai vagy egyetemi tanár, ugyanis legtöbbször csak heti 1-2 órát tölt ugyanazzal a csoporttal, ritkán látja tanítványait iskolán kívüli tevékenykedés közben.

A munkahelyi kockázatok között felmerülő túlóra kérdése az oktatói karnál csak elenyészve merül fel, inkább a szakdolgozatok, záróvizsgák elvállalásával, valamint pályázatokba való bekapcsolódással és publikálással, könyvírással lehet plusz munkához és ezzel együtt plusz keresethez jutni.

Összességében elmondható, hogy számtalan területen lényegesen kedvezőbb helyzetben vannak a felsőoktatásban dolgozók a köznevelésben oktatókhoz képest. Kisebb fenntartásokkal elmondható, hogy válogatottabb, motiváltabb diáksereggel dolgozhatnak együtt, akik maguk választották az adott területet és már közvetlenül is érzik a tanulás gyümölcsét az életükben. Ugyanakkor hátrányként könyvelhető el, hogy sokkal kevesebb esélyük van megismerni a diákokat és a mindennapokban is

veszélyezteteti őket az elszemélytelenedés problémája, ugyanis kevésbé vannak kialakult tanári karok, az oktatók kevésbé érzik a valahova tartozás megnyugtató biztonság érzetét. A ventilálásra is leginkább otthon vagy baráti közegben tudnak sort keríteni, a munkahelyi közeg erre kevésbé alkalmas, ugyanis az órarendek fragmentálódtak. A munkatársak fluktuációja is jóval magas, mint a köznevelésben.

## **Rendvédelem**

*Szerző: Hervai Tibor*

### **Első rész: a rendvédelmi szervezet vezetői riport kérdéseinek értékelése**

A kutatott terület a rendvédelmi szervezeteken belül a rendőrség illetve egy esetben a büntetés végrehajtás területén történt.

A megkérdezett vezetők a rendőrség keretén belül osztályvezetők illetve kisvárosi rendőrkapitányok voltak. A büntetés végrehajtás területéről megkérdezett vezető pedig a szervezet keretén belül működő mezőgazdasági Kft ügyvezetője volt, aki a büntetés végrehajtás szervezetén belüli beosztással és annak megfelelő ranggal is rendelkezik.

A meghallgatottak életkora jellemzően a 30-as 40-es korcsoportba tartozó volt.

Általános benyomások a rendvédelmi terület meghallgatott vezetőit illetően számomra meglepetés szerűen igen kedvező volt. A szükséges dokumentumok bemutatása után a felsőbb vezetők azonnal engedélyezték a vezetői riportok és a beosztotti kérdőíves felmérés lefolytatását. Az intézményünk kapcsolatát felhasználva a kapcsolattartó osztályvezetői beosztásban lévő készségesen megszervezte az elképzelésem szerinti összetételű vezetői riport alanyokkal való kapcsolat felvétel lehetőségét, megadva az elérhetőségeket. A riportkészítésre felkért beosztott vezetők készséggel rendelkezésre álltak, aktív és segítőkész viselkedés jellemezte a személyes hozzáállásukat.

Minden riportalany hosszú ideje dolgozik a rendőrség illetve a büntetés végrehajtás területén, legtöbbjüknek ez az első munkahelye, így hát csak a rendvédelemnél szerzett tapasztaltokra támaszkodhattak más összehasonlító jellegű ismereteik nem voltak.

Minden riportalany jelentős szakmai tapasztalattal, és elméleti felkészültséggel rendelkezett, kiváló kommunikációs képesség jellemezte Őket és érezhető volt részükről egyfajta humánus szemlélet, hozzáállás mind a beosztottakkal való bánásmódot mind pedig a segítségre szoruló állampolgárok az „ügyfelek” tekintetében is.

A riportkészítése során minden riportalany az előre kidolgozott 29 db szektor semleges kérdés megválaszolását végezte el, a riportkészítés során időkorlát nem volt, átlagosan kb. az egy riportalanyra jutó idő 60 perc volt.

A kérdések 3 fő területre fókuszáltak:

- ✓ egészségi kockázatok: 8 kérdés



- ✓ szakmai kockázatok: 4 kérdés
- ✓ munkahelyi kockázatok: 17 kérdés

Az egyes kérdésekre adott válaszok értékelése:

## **I. kérdés csoport; egészségi kockázatok**

### **1. Éri-e Önt állandó stressz hatás a munkája során?**

A válaszadók 83%-a úgy érzi, hogy a rendőrségi munka során munkatársaikat valamilyen szintű, de állandó stressz hatás éri, és ugyan ez a megállapítás érvényes a büntetés végrehajtás területére is. Az összkép azonban árnyalódik a kérdés további boncolgatása során a válaszokból kiderül, hogy a különböző beosztásoktól illetve a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől is sőt (az egyik válaszadó véleménye szerint) a személyiségtől is függ az, hogy érez-e állandó stressz hatást az egyén vagy nem. Az állandó stressz hatás meglétét aláhúzza az egyik osztályvezető véleménye miszerint Ő már több területen és beosztásban is dolgozott és mind munkakörben állandó stressz hatást tapasztalt. Erősíti az állandó stressz hatás jelenlétét a rendvédelmi területen az a tény is, hogy fegyveres testületről van szó, ahol adott esetben fegyverhasználatra is sor kerülhet. A válaszadók 33%-a ráadásul úgy érzi, hogy az évek múltával a stressz hatásfokozódik a növekedés nem lineáris, de érezhetően növekvő tendenciájú. A büntetés végrehajtás e speciális területén (elítéltek foglalkoztatása és termelésirányítás) a tevékenység összetett volta, kettős jellege okozza az állandó stressz faktorok jelenlétét.

### **2. A munkaköréből fakadóan ki van-e téve fertőzésveszélynek?**

A válaszokból megállapítható, hogy ebben a kérdésben is meghatározó a szervezeten belüli elhelyezkedés, a beosztása, a munkakör szerepe. A válaszadók 17%-a dolgozik olyan beosztásban ahol állandóan számolni kell ezzel a veszélyforrással, 33%-ban estenként kerülhet, olyan helyzetbe ahol számolnia kell a fertőzés veszély lehetőségével. Többen felvetették, hogy a rendőri pálya egyes területein folyamatosan adódhatnak olyan helyzetek, amikor fennáll a fertőzés veszélye, így például a bűnügyi helyszínelők, vagy az utcai járőrök munkája során számolni kell ennek a veszélyforrásnak a meglétével. Többen felvették a közegészségügyi helyzet romlásából, a viszonylag magas hajléktalan számból következő veszélyforrás növekedés tényét is (pl. TBC fertőzés). A büntetés végrehajtás területén a speciális helyzetből fakadóan (van állatállomány is, illetőleg a munkavégzésben szerepet kapnak az elítéltek is ahol előfordulhat TBC-s HIV vírusos egyén is) fokozottabb a kitétség.

### **3. Formális-e a foglalkozás-egészségügyi ellátás a munkahelyén?**

A kérdésre minden megkérdezett egybehangzó pozitív választ adott; a rendvédelem területén igen komolyan veszik a foglalkozás- egészségügyi helyzet megfelelő szintű kezelését.

jól kiépített, ténylegesen működő, rendszeres üzemorvosi ellátás működik a szervezeten belül. Ebben előírják a kötelező orvosi vizsgálatok számát (évi egy kötelező vizsgálat). Az üzemorvosi vizsgálat során ellenőrzött egészségi faktorok száma is meghatározott. Ezen túlmenően egészségügyi panaszokkal folyamatosan felkereshetik a rendelkezésre álló üzemorvosokat. A rendőrség gondot fordít a különleges helyzetekből fakadó esetek kezelésére is, így például olyan esetekben, amikor erős pszichés hatások érik a munkatársakat, a feszültségek feloldása érdekében pszichológus segítségét is igénybe vehetik az arra rászorulóknak.

#### **4. Mennyi figyelmet fordít saját egészségére?**

A válaszadók 66%-a elmondása szerint a társadalomban megfigyelhető átlagnál érzése szerint több figyelmet fordít az egészségére

Ennek megnyilvánulási formái a következők:

- ✓ rendszeresen mozog, vagy sportol,
- ✓ odafigyel az étkezésére; mennyiségi és minőségi szempontok szem előtt tartása,
- ✓ nem dohányzik,
- ✓ egészségügyi kontrolokra jár,

A válaszadók 34%-a elmondása szerint nem fordít elég figyelmet az egészségére az:

- ✓ a kíváncsnál kevesebbet mozog
- ✓ dohányzik
- ✓ tipikus értelmiségi-hivatalnoki egyoldalú mozgásszegény életmódot folytat.

Egy válaszadó megítélése szerint (17%) az átlagosnál ugyan több figyelmet fordít az egészségére, de ez a szint nem éri el az általa kíváncsnak tartott színvonalat.

A helyzetkép megítéléséhez hozzátartozik az a tény is, hogy a rendvédelmi szerveknél folyamatosan időről időre ellenőrzik a munkatársak fizikai teljesítő képességét, melyre meghatározott sztemderdek állnak rendelkezésre, olyanok, amelyek figyelembe veszik az életkori sajátosságokat is. Az ilyen ágazathoz kötött elvárásokat a rendvédelmi szervezetek munkatársai ismerik, és azoknak igyekeznek megfelelni is.

A kép árnyaláshoz további adalék az, hogy a rendőrség a munkatársaknak lehetőséget is nyújt munkaidő kedvezmény biztosításával az aktív fizikai mozgásra, a sportolásra. Ezzel a kedvezménnyel a válaszadók 33%-a él rendszeresen.

#### **5. Tud eleget mozogni vagy szervezetét csak egyoldalúan terheli?**

A válaszadók mindegyikére a munkaidő többségében végzett irodai ülő munka a jellemző.

A többség, a válaszadók 66%-a ennek ellenére úgy nyilatkozott, hogy eleget tud mozogni, szervezetét fizikailag is terheli, 34%-a nyilatkozóknak inkább egyoldalú szellemi terhelésben éli életét, végzi munkáját. Az elmondások alapján a napi többségében ülő munkavégzés után a szabadidejében sportol, vagy szabadidős hobby tevékenységet folytat, amely valamilyen fizikai terhelést jelent a számára kikapcsolódáson túl.

## **6. A kötelező szűrővizsgálatokon túl vesz-e igénybe egyéb egészségvédelmi szűréseket?**

Az első reakciók alapján a válaszadás többnyire nemleges volt. Némi gondolkodás és beszélgetés után kiderült, hogy rendszeres fogászati és szemészeti szakorvosi vizsgálatot a megkérdezettek mintegy 50%-a igénybe vesz.

## **7. Úgy gondolja Ön, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérhetősége?**

A kérdésre adott válaszok két szempontból is megközelíthető: az egyén és családtagjai állami egészségügyi szolgáltatási helyzete, illetve a rendvédelmi szervezet tagjaként a jelenlegi beosztásában elérhető lehetőségek szempontjából.

A válaszolók az állami egészségügyi szolgáltatás jelenlegi helyzetét 100%-ban nehézkesnek és időigényesnek mondták. Egy válaszoló kiemelte a az említett rendszeren belüli sürgősségi ellátás terén tapasztalható viszonylag kedvezőbb állapotokat.

Rendvédelmi szervezet tagjaként a jelenlegi beosztásuknak megfelelő egészségügyi ellátás helyzetéről az általános közegészségügyi ellátástól eltérően teljesen pozitív válaszokat kaptam:

- ✓ Rendelkezésükre áll a Honvéd Kórház teljes infrastruktúrája a parkolási lehetőségtől a teljes kivizsgálásig
- ✓ soron kívüliséget élveznek
- ✓ VIP bánásmód a jellemző

## **8. Immunerősítő védőoltásokat vesz-e igénybe?**

A kérdésre adott válaszok szerint a megkérdezettek 33%-a vesz igénybe immunerősítő védőoltást. Ebben az esetben a válaszok erősen függenek a beosztásoktól, ugyanis a kérdezettek közül az igenlő válaszokat azok csak azok adták, akiknek a munkakörükkel kapcsolatosan nagyobb a fertőződés veszélye (külső helyszíneket is látogató rendőrkapitányok).

## **II. Kérdés csoport; szakmai kockázatok**

### **9. Érti-e munkaköre társadalmi megbecsültségének hiányát?**

A válaszadók többféle megközelítésben fogalmazták meg válaszaikat:

A társadalmi megbecsülés teljes hiányát a válaszadók nem érzékelik. A vélemények 34% a társadalmi megbecsülés enyhe csökkenését érzékelte. A viszonylag speciális helyzetűnek mondható büntetés végrehajtási válaszadó véleménye szerint az Ő esetében a társadalom széles rétegei nem is ismerik a munkakörét, illetve az azzal járó feladatokat sokszor találkozik azzal, hogy rákérdeznek arra, hogy mivel is foglalkozik egyáltalán? Ugyan akkor a rendvédelmen belül vannak olyan szakterületek, melyek például a média hatására erősen növekvő presztízzsel bírnak. Megfogalmazódott olyan vélemény is, hogy amennyiben a társadalmi megbecsülés a szektor szereplőinek anyagi és egyéb juttatásbeli viszonyaival mérjük, akkor a megbecsülés egyértelmű csökkenéséről beszélhetünk (a véleményezők 17%-a). A rendvédelmi szervezet összességén belül a válaszadók elmondása szerint a megbecsülés függ a szervezeten belüli tevékenységi csoportokban elfoglalt helytől, a megbecsülés hiánya a válaszadói beosztásokban kismértékben érezhető illetőleg enyhén csökkenő tendenciájú.

### **10. Van-e munkaköréből kifolyólag erős képzési és önképzési kényszere?**

A válaszolók a kérdés első részében megfogalmazott kérdésre a képzési kényszerre, rangra és beosztásra való tekintet nélkül egységesen egyértelmű igennel válaszoltak. A kérdés második felében az önképzéssel kapcsolatosan már árnyaltabb kép a jellemző. A képzéssel kapcsolatos igenlő válaszok többféle kényszer generálja melyek egy része a rendvédelmi szervezetek belső előírásaiból fakad így például:

- ✓ a megkérdezettek beosztásaihoz a szervezet normaszzerűen előírja a szükséges képzéseket (pl. a büntetés végrehajtás esetében a kérdezett az elmúlt évben 4-5 ilyen képzésen vett részt).
- ✓ a beosztásnak megfelelően képzési krediteket kell évente teljesíteniük
- ✓ a rendvédelmi szervezet sajátosságából fakadóan igen erős, és egyre fokozódó követelmény a napi munkavégzés során az érvényben lévő aktuális jogszabályok szerinti munkavégzés. Ezért igen fontos a jogszabályváltozások (napjainkban igen gyakori) nyomon követése, ismerete, ami a szervezet nyújtotta képzéseken túli önképzési kényszert is eredményez.

Az előzőekben megfogalmazottakon felül még az idegen nyelvi önképzésről számolt be a meghallgatottak 34%-a.

### **11. Érez-e munkája során kiszolgáltatottságot?**

A válaszolók ebben a kérdésben eltérő válaszokat adtak 66%-ban egyértelmű nem volt a válaszuk.

A fennmaradó 34% azonban ugyan eltérő szempontok alapján, de igenlő választ adott. Közülük az egyik a kiszolgáltatottság okául a beosztásból fakadó, a hierarchiális rendből következő kiszolgáltatottságot érzekelte. Egy másik vezető pedig a szervezethez kötő szerződések illetve az ehhez kapcsolódó utólagos jogszabályváltozásból fakadó kényszerhelyzetről számolt be.

### **12. Vannak-e és ha igen, zavarja-e Önt a gyakori változások a jogi és irányítási környezetben?**

A mindennapi életben mindenki tapasztalhatja, hogy napjainkban elég gyakoriak a jogszabályozási változások. Ezért igen érdekes volt az, hogy az általam kutatott három szektort képviselő válaszadók illetve az egyes szektoron belül nyilatkozó interjú alanyok hogyan vélekednek erről a kérdéssel. Az első megállapításom az volt, hogy nem tettek különbséget a jogszabályi változások és az irányítási rendszerbeli változások között az az teljesen elfogadott mind három szektorban az, hogy az irányítás szabályokon-jogszabályokon keresztül érvényesül.

Arról egyértelmű a vélekedés válaszadótól, beosztástól, működési területtől függetlenül, hogy napjainkra a gyakori jogszabályváltozás a jellemző. Abban viszont, hogy a gyakori jogszabályváltozásokat ki hogyan ítéli meg már árnyaltabb kép a jellemző így például a rendvédelmi szervek válaszadói a következő véleményen voltak:

- ✓ a válaszadók 50%-át nem zavarja a változások gyakorisága, ebből válaszolók 17%-a természetesnek tartja, azt, hogy vannak változások és azok mértékét sem tartja zavaró mértékűnek. Másik 17% esetében a szakterületén viszonylag kevés a változás és ezért nem zavarja Öt a tevékenységében. A vélekedők 17%-a pedig olyan összetett feladatokat végez, mely sok területet érint ebből következően értelem szerűnek tarja a nagyobb számú jogszabályváltozást és ebből következően a változások mértékét sem tartja túlzónak.
- ✓ A válaszolók másik csoportja gyakorlatilag a véleménynyilvánítók 50%-a azonban a szabályok változásának mértékét illetve a szabályozás hibáit tartja zavaró mértékűnek így például:
  - zavaróak a gyakori jogszabály módosítások,

- a jogszabályok kidolgozatlanságából fakadó „kiskapuk” mértéke is zavaró
- esetenként túlszabályozás történik
- joghézagok keletkeznek, ezek zavaróak
- a munkaidő túlzottan nagy részét teszi ki a jogszabálykövetés megoldására fordított tevékenység.

### **3. Kérdés csoport; munkahelyi kockázatok**

#### **13. Jellemző-e, hogy állandó vagy rendszeres túlmunkája van?**

A riportalányok 83%-a a feltett kérdésre igenlő válasz adott. A fennmaradó 17% nemleges válasza egyértelműen a speciális munkakör következménye, tehát megállapítható, hogy a rendvédelmi szervezetek esetében csak néhány speciális területet leszámítva egyértelműen a gyakori és rendszeres túlmunkavégzés a jellemző.

A túlmunka végzés néhány jellegzetes oka:

- ✓ ügyelet, készenlét
- ✓ sürgős, soron kívüli esemény és ennek intézése, esetenként folyamatosan az ügy bizonyos szintű megoldásáig (volt olyan ügy, ami 72 órás folyamatos jelenlétet igényelt)
- ✓ napi 8 órát meghaladó feladat tömeg
- ✓

#### **14. Jellemző-e, hogy időszakos feladatok miatti munkája van és ez tervezhető-e?**

A válaszolók túlnyomó többsége (83%) a kérdés első felében megfogalmazottakra egyértelmű igennel válaszolt, tehát itt is megállapítható, hogy a rendvédelem területén néhány speciális munkakört leszámítva egyértelműen jellemző az időszakos túlmunka iránti igény.

A kérdés második felében a tervezhetőségre adott válaszok már változatosabb megítélést eredményeztek:

- ✓ a válaszadók 17% tervezhetőnek tartja az időszakosan jelentkező túlmunkát
- ✓ 17% A büntetés végrehajtás területéről nem tartja tervezhetőnek az időszakos túlmunkavégzést
- ✓ 51% -a válaszadóknak csak részben tarja tervezhetőnek az időszakosan jelentkező túlmunka igényt.

#### **15. Meg van-e elégedve javadalmazásával munkája mennyiségéhez és minőségéhez képest?**

Egyebek között ez volt az a kérdés melyre hosszabb, több oldalról megközelített, árnyaltabb válaszokat adtak a riportalányok, esetenként több viszonyítási alapot is képezve.

Az interjúk készítése során a megkérdezettek 17% -a adott csak egyértelmű nemleges választ, amelyet aztán a későbbiekben tételesen is indokolt. Az általa felhozott érvek többsége ugyanakkor szerepel a többi megkérdezett által elmondottak között is, amelyek mindig arra irányultak, hogy valami viszonyítási alaphoz képest elégedetlenek a javadalmazásukkal az interjúalányok.

A jellemző megállapítások a következők voltak:

- ✓ 6 éve nem volt béremelés (66%)
- ✓ a szervezetben elfoglalt pozícióhoz képest igen, de egyébként nem
- ✓ a kedvezmények csökkentek (33%)
- ✓ nemzetközi összehasonlításban nagyon nem vagyok elégedett (17%)
- ✓ az enyémnél alacsonyabb beosztásokban sokkal rosszabbak a bérek (50%)
- ✓ nem vagyok teljesen elégedett (17%)

Tehát a legszerényebb megfogalmazásokban is („teljesen nem vagyok elégedett”, „a beosztásomhoz képest a rendvédelmen belül igen”) eltérő mértékben, de érezhető az elégedetlenség a rendvédelmi területen megkérdezett vezető mindegyikénél.

#### **16. Mennyire érzi nehéznek a siker és az elismerés kivívását?**

Ezzel a kérdéssel kapcsolatosan is sokszínű válaszokat kaptam feltűnő volt az egyes válaszolóknál a különböző szempontok felvetése ezek közül is egy esetben a „vevőközpontú” megközelítés az ügyfél elismerésének a kivívása, mely a válaszokból kiérezhetően fontosnak tartott szempont és motiváló erőt jelent ebből a szempontból. A jellemző válaszok a következők voltak:

- ✓ átlagosnak tartom, az első munkahelyem más összehasonlítási alapom nincs (17%)
- ✓ a siker anyagi elismertetése nehéz (50%)
- ✓ jelenlegi beosztásomban e téren javult a helyzet (17%) de nem az anyagi elismerés terén
- ✓ a rossz normarendszernek köszönhetően irreálisan nehéz az elismerés kivívása az adott területen (17%)
- ✓ szűk területi keretek rendelkezésre állása (17%)

A válaszokból úgy tűnt, hogy jó munkával könnyebb a társadalom elismerésének a kivívása (pozitív visszajelzések stb.) mint a rendszeren belüli sikerek elismerésének megszerzése. Az anyagilag is támogatott sikerek elérését pedig a többség kifejezetten nehéznek tartja (83%).

#### **17. Jellemző-e, hogy a stressz források szaporodnak munkájában? (konfliktusok, határidők, nem tisztázott feladatok, és hatáskörök, kommunikációs hibák, hatalmi játszmák, állandókészenlét miatt)**

A válaszolók ebben a kérdésben nem adtak egységes válaszokat: két eltérő beosztásban dolgozó vezető úgy tapasztalja, hogy az ő munkakörében a felsorolt tényezők miatt, de más egyéb okból sem fokozódik a stressz források mértéke (34%). A fennmaradó 66% érzékeli e stressz források olyan mértékű jelenlétét, amely hatással van a munkahelyi légkörre, illetve annak fokozódását is érzékeli (34%). Azonban megjegyzi, hogy többek között a rendvédelemnél kialakult parancsuralmi helyzet miatt a hatalmi játszmákból keletkező feszültségek kevésbé jellemzőek (17%). A felsorolt stressz faktorokon kívül megemlíttettek egy új elemet ez pedig a fokozódó adminisztrációs terhekből következő stressz hatás megléte (17%).

#### **18. Okoz-e Önnek nehézséget az ember-pálya megfelelés hiánya a munkatársaknál? (vagyis amikor nem a megfelelő személyiségű ember van az adott munkakörben.)**

A válaszolók 34%-ának egyértelműen nem okoz nehézséget ez a probléma, a maradék 66% is jól kezelhetőnek tartja a kérdéses problémakört. A tapasztalataim szerint a megkérdezett vezetők viszonylag szabadon válogathatják meg munkatársaikat és élnek is ezzel a lehetőséggel. A vezetők 17%-a jelezte a beosztottak munkahelyre történő vezényléséből következő nehézségeket, de a munkakörük összetett volta miatt meg tudják találni az adott személyiséghez illeszkedő feladatokat.

#### **19. Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő ösztönző eszköz a munkatársak motiválására?**

A kérdésre adott válaszokban több szempontból közelítve adták meg véleményeiket az interjú alanyok. Alapvetően általában két részre bontották a motivációs lehetőségek táráát; anyagi (elsősorban pénzübeli) illetve nem anyagi jellegű elismerési módozatokra. Volt olyan megközelítés is, hogy milyen lehetőségeket teremt ezen a téren maga a rendvédelmi szervezet és mit tud a vezető a személyes lehetőségeiből, az adott munkakörben biztosítani. A beszélgetések során e kérdéskört illetően is felmerült az életpálya modell meglétének és működésének a kérdése is, amit ebben a szektorban igen fontos és lényeges kérdésnek tartanak, és az előzőekben tárgyaltakból is kiderült, hogy az egyes beosztások elérésnek milyen hatása van például az elérhető jövedelem és más, a beosztásokkal kapcsolatos pluszjuttatások megszerezhetőségében. Volt olyan megközelítés is, amely az objektív teljesítménymérés és értékelés, illetve az ennek hiányából következő nehézségeket vetette fel egy jól működő motivációs rendszer alkalmazásához.

A konkrét véleményként a következő válaszok adódtak:

- nincs megfelelő lehetősége (34%)
- anyagi elismerésre csak javaslattételi lehetősége van (17%)
- anyagi elismerésre csak időszakosan van lehetősége (34%)
- nem elégedett a rendelkezésre álló anyagi lehetőségekkel (17%)
- a nem anyagi lehetőségek terén a válaszadók 83%-a szerint valamilyen megoldás folyamatosan a rendelkezésükre áll.

Összességében megállapítható, hogy a rendvédelmi területen dolgozó beosztott vezetők számára a rendelkezésre álló anyagi jellegű motivációs tényezők nem állnak az elvárásaiknak megfelelő szintjén, ugyanakkor a nem anyagi jellegű forrásokból kellő motivációs forrás áll rendelkezésre, bár ezek hatását gyengébbnek tartják azok eredményessége vonatkozásában.

#### **20. Önnek áll-e megfelelő fegyelmező eszköz a munkatársak rendszabályozására?**

Ez volt az a kérdés melyre egyöntetűen (100%) igenlő választ adtak a megkérdezettek, hozzá téve azt, hogy erre az eszközre szerencsére kevésbé van szükségük a munkájuk során. Néhányan válaszukat kiegészítették azzal, hogy a rendvédelmi szervezetek belső szabálya, előírásai is megfelelő lehetőséget biztosítanak ezen a területen számukra.

#### **21. Érti-e Ön a lojalitás változását, mérséklődését, különösen a fiatalabb munkatársaknál, (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?**

A feltett kérdésre több szempontot is mérlegelő válaszokat kaptam. Ezek néha ellent is mondanak egymásnak a következők szerint:

- többen is megfogalmazták, hogy különböző okok miatt és érezhetően a fiatalok szervezetbe történő érkezésével azt tapasztalják, hogy a rendvédelmi munkát már nem hivatásként, hanem egy szakmaként kezelik vagy végzik tevékenységüket (66%).
- az anyagi megbecsülés romlása tükröződik vissza lojalitás csökkenésében
- a kezdő egyenruhás állományra jellemző ez a jelenség (17%)
- részben igaz csak, de vannak jó tapasztalatok is (17%)

A nyilatkozók többsége, így vagy úgy de végül is a fiatalok csökkenő lojalitásáról számolt be, de azt kezelhető szintűnek tartja.

## **22. Érez-e Ön motivátlanságot, kiegészít az idősebb munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a munkájára)?**

Ebben a kérdésben is megoszlottak a vélemények a következők szerint:

- A munkaterületemen csak fiatalok dolgoznak ezért nem érzékelem ezt a problémát (34%).
- Igen találkozom a problémával, de a munkavégzésemben nem zavar, kezelhető mértékű az előfordulás gyakorisága és maga a probléma is.
- Igen 2006 ősze óta (az akkori, rendőrséget erősen érintő politikai események hatása miatt) és a rendőri munka bürokratizálódása is erősíti ezt a folyamatot az idősebb generáció körében (17%).

Az összegző megállapításom hasonlatos az előző kérdésnél megfogalmazottéhoz, tehát élő jelenségről van szó, de ennek szintje nem éri el azt a mértéket mely a vezetők munkáját jelentősen befolyásolja.

## **23. Érti-e Ön, hogy munkája során a külső és belső kapcsolattartás jelentős teher?**

Az interjúalanyok 100 százalékban nem tartják jelentős tehernek a külső kommunikációt, néhányan meg is jegyezték, hogy többek között ez a dolguk. A belső kommunikáció dolgában válaszadók 17 %-a az információáramlás lassúsága miatt érzi tehernek a belső kapcsolattartást.

## **24. Jellemző-e munkahelyén, hogy a változó körülmények miatt a belső működési rend nem tud olyan könnyen módosulni, ahogy azt a jogszabályok megkívánják, így szokásjog alakul ki? Ha igen, hogy viszonyulnak a kollégák a szokásjoghoz?**

A megkérdezettek 34%-a nem érzékel ilyen problémát, ezért nem is kell annak kezelésével foglalkoznia. Másik 51% valósnak érzi a jelenség meglétét, de azt szokásos mértékűnek és jól kezelhetőnek tartja. a riportalanyok 15%-ának kell csak többet foglalkoznia a kérdésben megfogalmazott probléma kezelésével.

Összegezve megállapítható, hogy az esetek döntő többségében (85%) sem a szokásjog kialakulásának mértéke sem annak kezelése nem okoz komoly munkahelyi feszültségeket vagy terheket.

## **25. Munkahelyén könnyen megoldható-e a munkatársak helyettesítése (pl. járványos időszakban)?**



Az interjúalanyok 33%-a úgy nyilatkozott, hogy a munkatársak helyettesítése probléma mentesen megoldható. A fennmaradó 67%-nak azonban gondot okoz a helyettesítés kérdése, ennek az okai azonban a különböző munkaterületeken más és más lehet:

- speciális helyzet: a rendelkezésre munkaerő állomány létszáma rendkívül alacsony (17%)
- speciális helyzet: a rendelkezésre munkaerő állomány létszáma rendkívül alacsony és speciális szakterületek vannak ezen belül (34%)

Összességében megállapítható, hogy bár különböző okok miatt, de a többségnek gondot okoz a munkatársak helyettesítésének probléma köre.

## **26. Jellemző-e a szakmai munkaközösségek, különböző szervezeti egységek érdekellentéte?**

A válaszadók 66%-a egyáltalán nem tartja jellemzőnek a jelenség előfordulását. 34% százalék gyakrabban találkozik a probléma körrel, de mint jelenséget nem tartja jellemzőnek, hanem a jól kezelhető vezetői feladatok közé sorolja azt.

## **27. Nehézséget okoz-e az aktuálpolitika távoltartása a munkahelytől?**

A válaszolók 17%-a csak egyes időszakokban lát ilyen jelenséget (választások idején) de részint a belső szabályzatok előírásai okán részint más okokból kezelhetőnek tartja a jelenséget. A fenn maradó 83% abszolút úgy nyilatkozott, hogy nehézséget nem okoz a munkája során a napi politika távoltartása a munkahelytől. Az egyik interjú alany egy érdekes megállapítást is tett miszerint az internet terjedésével a politizálás is áttevődik a szóbeli kommunikációról az elektronikus úton történő eszmecserékre.

## **28. Milyennek érzi a munkatársak szociális kompetenciáinak a szintjét (kooperativitás, konfliktustűrés, kommunikativitás, kitartás)?**

A válaszadók mindegyikének a véleménye az, hogy állomány szinten kifejezetten jónak tartják a kollégák szociális kompetencia szintjét. 17% megállapította, hogy a felsorolt tulajdonságokban természetesen személyiségtől függően eltérések lehetnek azonban a rendvédelem keretein belül működő tanfolyamok, képzések, tréningek széleskörűen szolgálhatják és szolgálják is a szociális kompetenciák szintjének fejlesztését. Az egyik szakterület felelőse átlag feletti kompetencia szintről számolt be azzal a kiegészítéssel, hogy az életpálya során az állomány érzékelhető fejlődésen megy keresztül e téren is.

## **29. A dolgozók életvitelének milyen visszahatása van a munkára? (Magánéleti gondok, alvászavar, gyógyszerzedés, stb.)**

Mint az élet az élet más területein is, a rendvédelemben tevékenykedők magánéleti problémái itt is esetenként hatással vannak a munkavégzők napi tevékenységére.

A rendvédelem területén annak speciális volta miatt (fegyveres testület) az átlagosnál is nagyobb figyelmet fordítanak a magánéleti problémák munkahelyre történő begyűrűzésének megakadályozására illetve kezelésére így például:

- belső szabályzati előírások vannak az egyes családi problémák jelentésére (közeli hozzátartozó elvesztése stb.)
- egyes esetekben szakorvosok igénybevételének lehetősége (pszichiátria)
- munkaidő korlátozások alkalmazása

A megkérdezettek 17%-a nyilatkozata szerint ilyen probléma a működési területén nincs. A megkérdezettek többsége találkozott már különböző esetekkel, de a problémakört kezelhetőnek tartja (83%) Az interjúalanyok 33%-a érzékelte az utóbbi időkben jelentkező válság hatására nehezülő életkörülményekből következő hatásokat: hitellel és jövedelem csökkenésből fakadó megélhetési problémák hatásai, melynek szélsőséges esetekben pálya elhagyási következménye is volt.

## **Második rész: A rendvédelem beosztottjai kérdőíves válaszainak értékelése**

### **I. kérdés csoport: A munkahelyre, munkakörre vonatkozó kérdések:**

- A megkérdezettekből válaszolt: **76%**
- A munkahely neve: rendvédelem és büntetés-végrehajtás
- A munkakör megnevezése: az egyéni beosztásoknak megfelelően
- A válaszadók beosztása: **69% alkalmazott, 31% vezető**
- A válaszadók neme: **58% férfi, 42% nő**
- A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége: **főiskola 63%, 21% középiskola, 16% nem nyilatkozott.**
- A szakképesítés megfelelése a munkakörnek: **100%-ban igen**
- A megkérdezettek átlag életkora: **39 év**
- A válaszadók jelenlegi munkahelyén eltöltött éveinek száma:

**Átlagosan: 14 év**

0-5 év: 16%

6-10 év: 11%

11-15 év: 21%

15-20 év: 47%

20 év felett: 1%tehát a munkavállalók **84%-ka** öt évnél hosszabb ideje dolgozik a rendvédelmi területen.

- Napi utazási idő a munkahelyre (perc):

0-10 perc: **15%**

11-20 perc: **32%**

21-30 perc: **32%**

31-40 perc: **0%**

41-50perc: **5%**

51-60perc: **11%**

90percnél több:5%

Tehát a munkavállalók csaknem fele: 47%, maximum 20 perc utazás után eléri a munkahelyét.

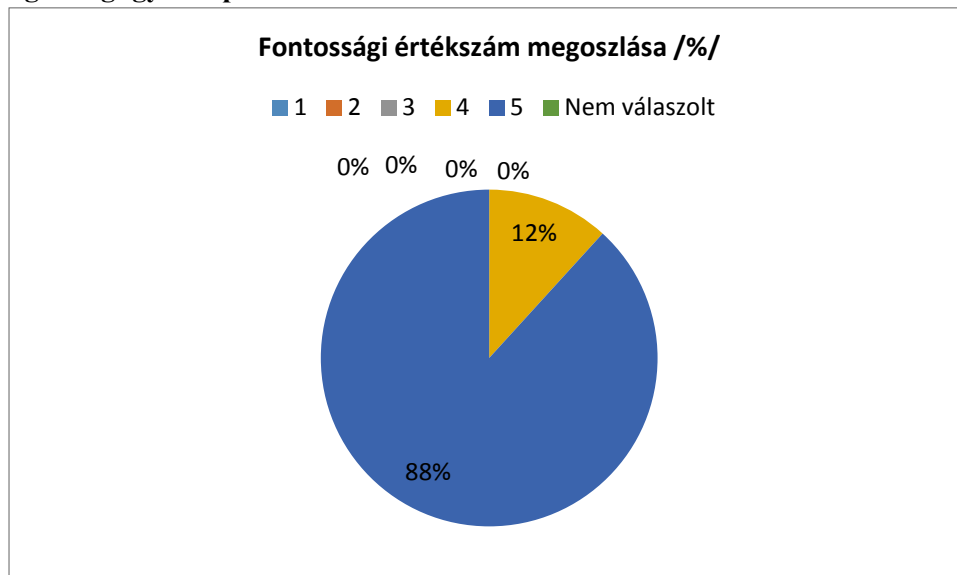
## II. Kérdés csoport: A munkahelyi egészség és jól-lét, a megfelelő munkahelyi teljesítmény feltételei:

### Szempontok:

1. Fontosság: 1-5 Növekvő pozitív
2. Munkahelyén figyelnek-e a témára: Igen, nem, részben.
3. Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: Igen, nem, részben.
4. Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, vonatkozásait: Igen, nem, részben.
5. Tesz is valamit egészségéért az adott területen: Igen, nem, részben.

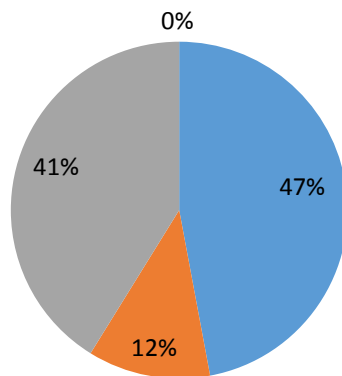
## III. Kérdőíves kérdések, és az azokra adott válaszok értékelése:

### 70. Egészségügyi állapotának ismerete



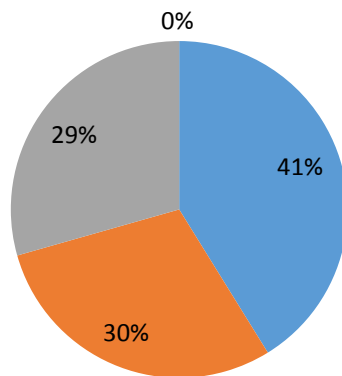
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



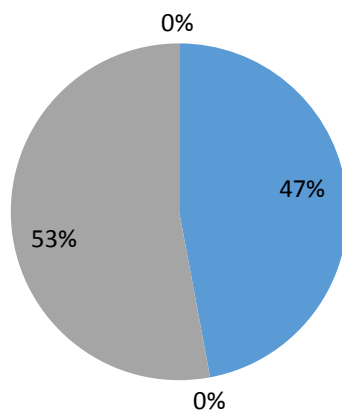
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



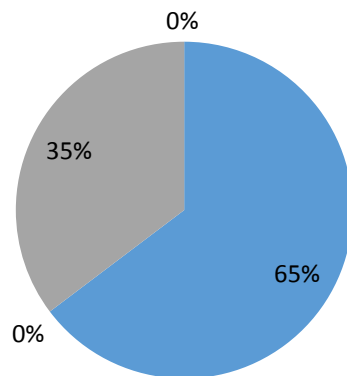
**Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

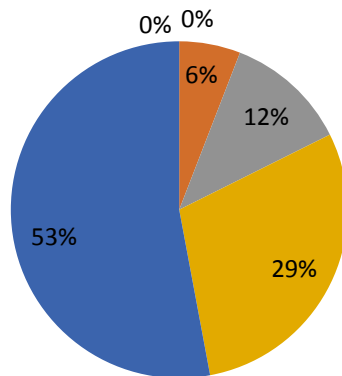
■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



**71. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés**

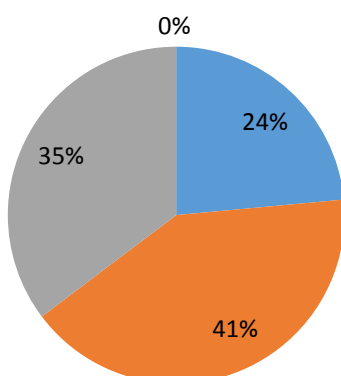
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



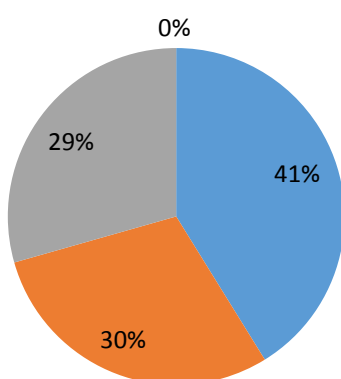
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



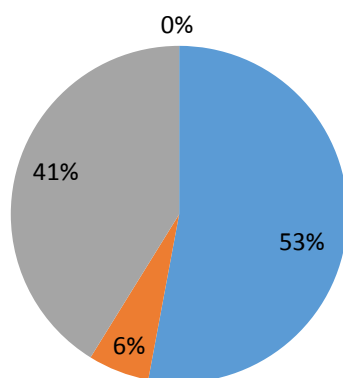
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



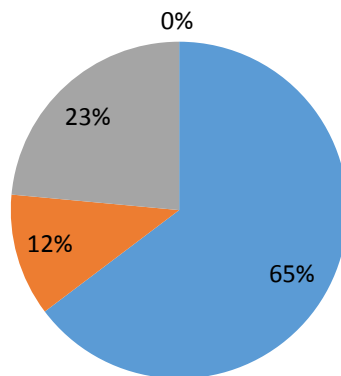
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

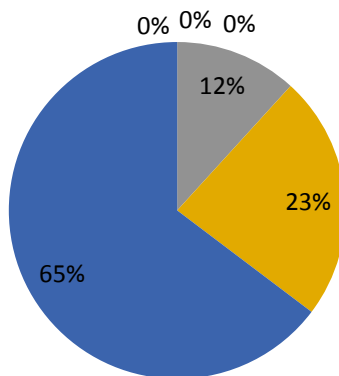
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**72. Egészséges táplálkozás**

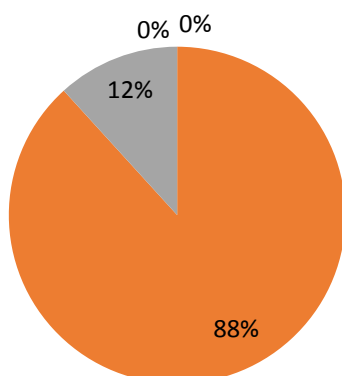
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



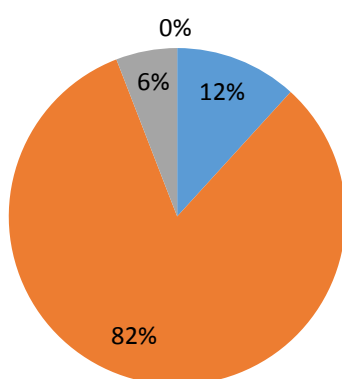
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



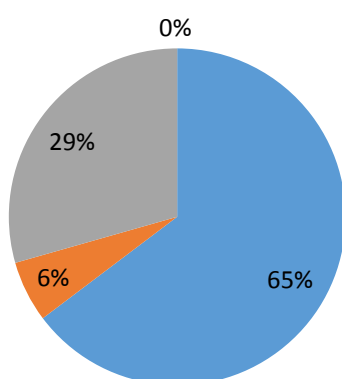
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

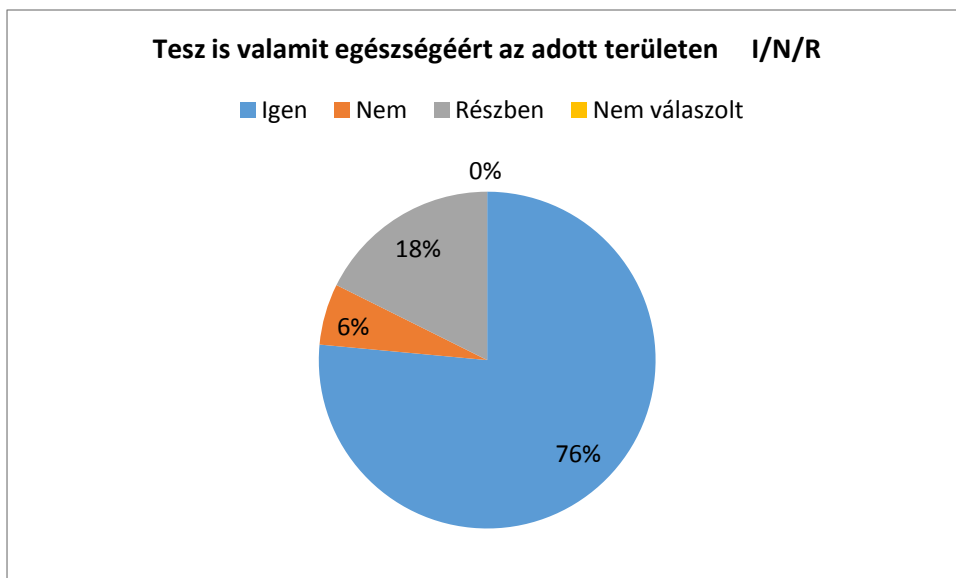


### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

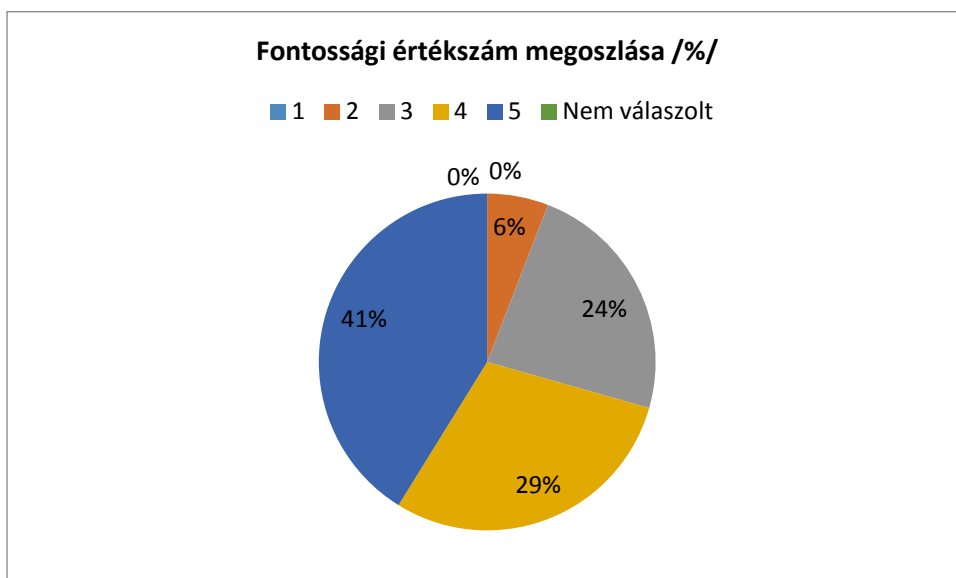
Igen Nem Részben Nem válaszolt





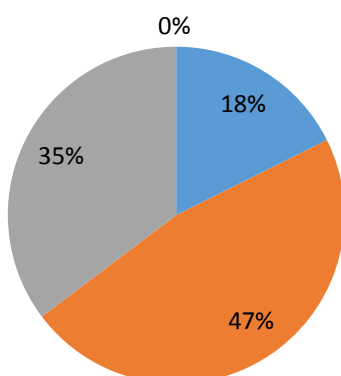


### 73. Szervezett sport, tánc



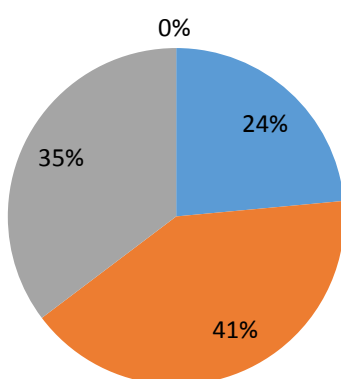
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



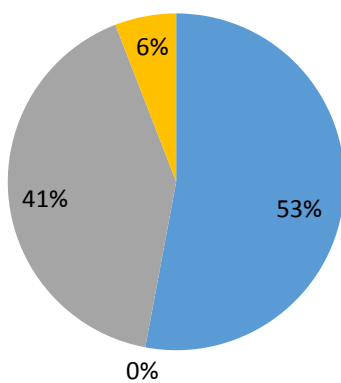
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



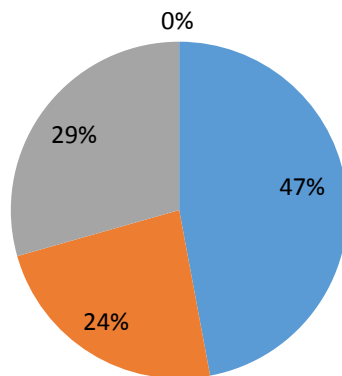
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

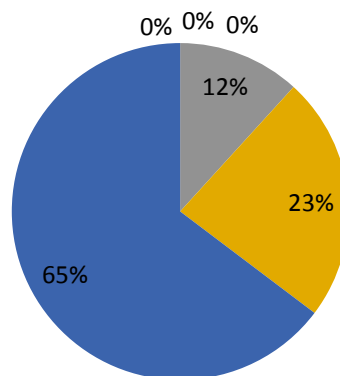
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**74. Munkabiztonság**

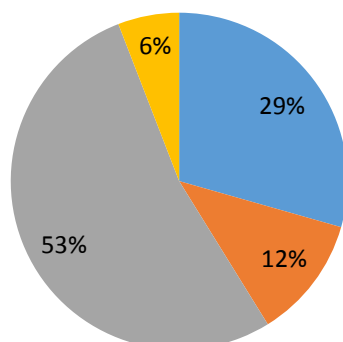
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



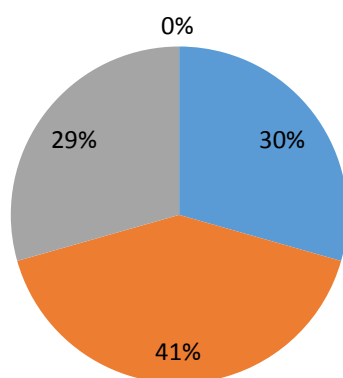
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



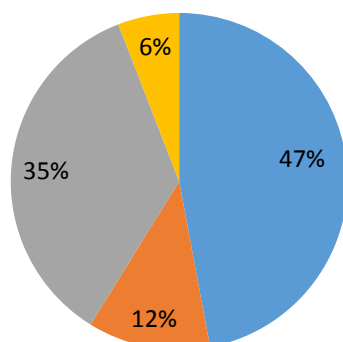
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



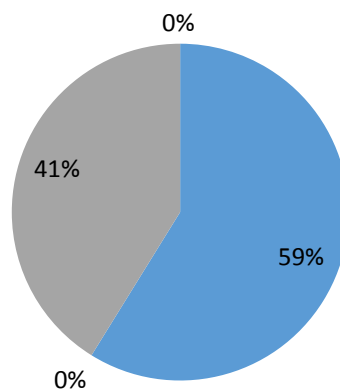
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

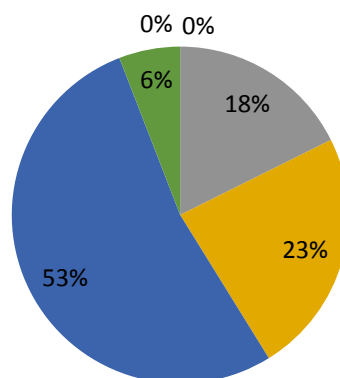
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**75. Munkaegészségügy**

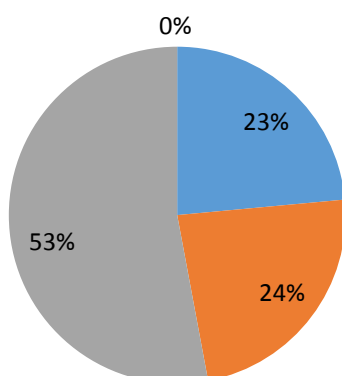
**Fontossági értékszám megoszlása/%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



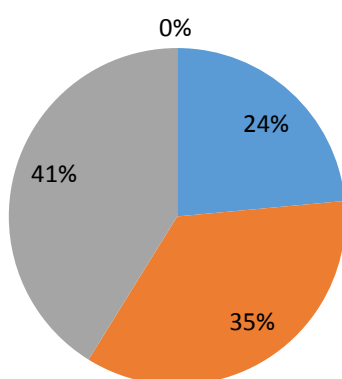
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



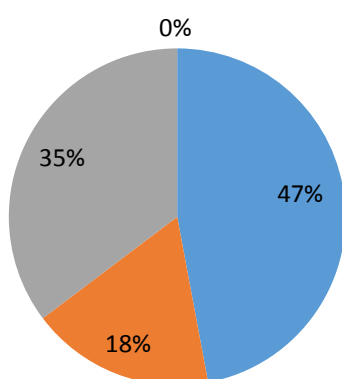
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



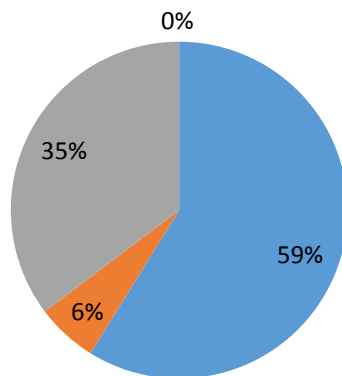
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

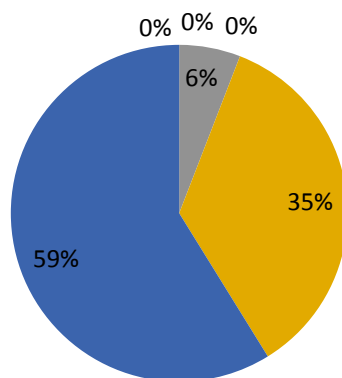
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**76. Aktív gondolkodás**

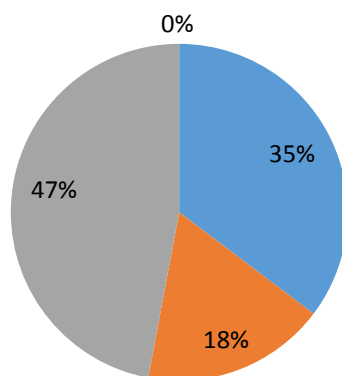
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



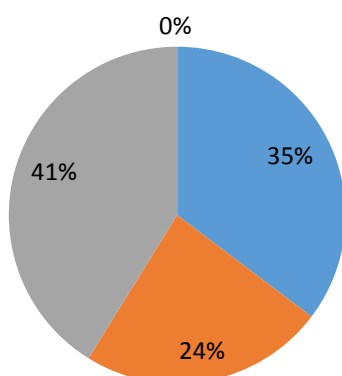
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

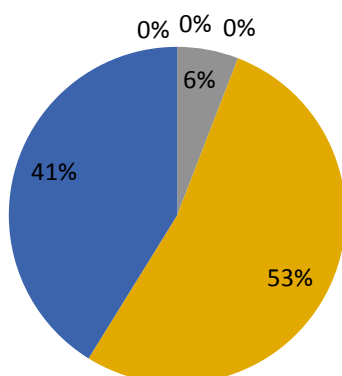
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 77. Érdekes és képességeit igénylő munka

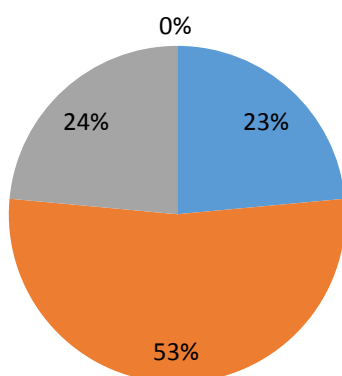
#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

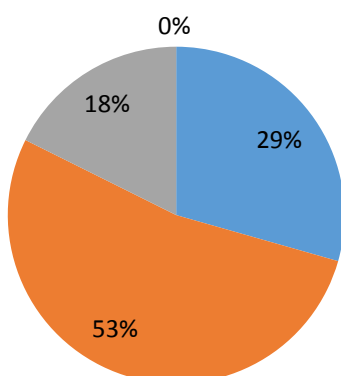
Igen Nem Részben Nem válaszolt





### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

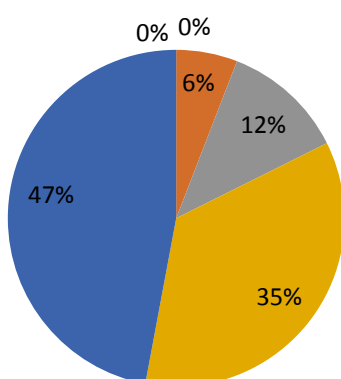
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 78. Új dolgok kipróbálása

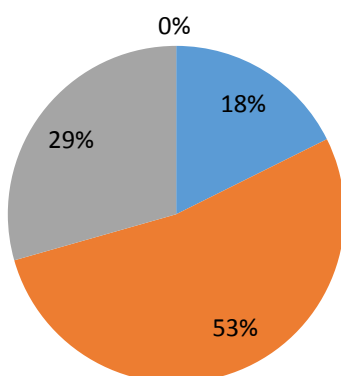
#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



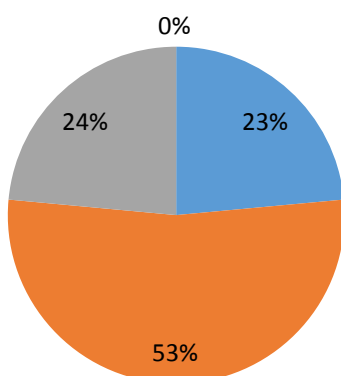
#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



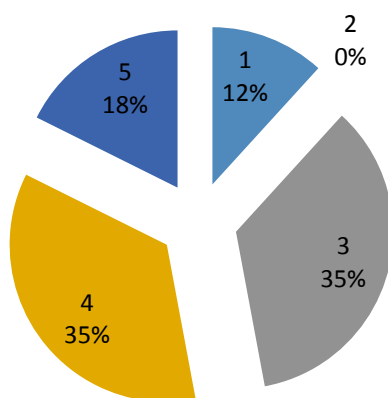
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



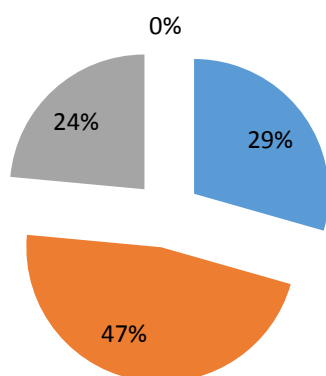
### 79. Előrelépési lehetőség

#### Fontossági értékszám megoszlása/%/ Nem válaszolt 0%



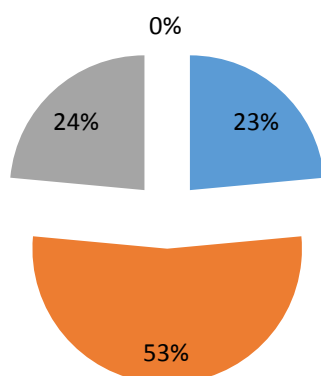
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

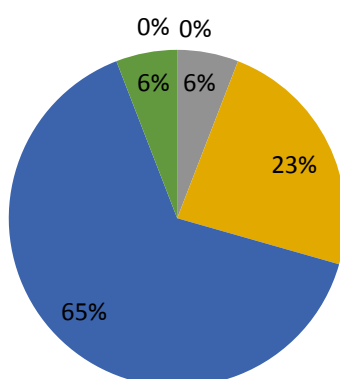
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 80. Egészséges önbizalom és önbecsülés

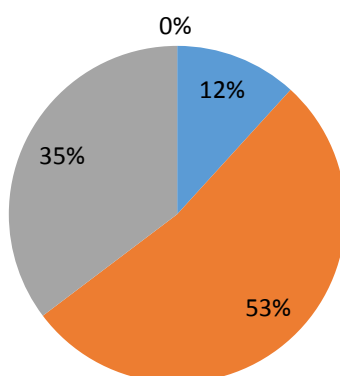
#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



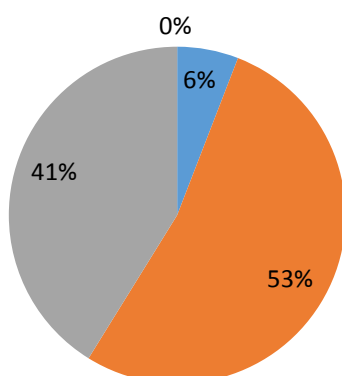
#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

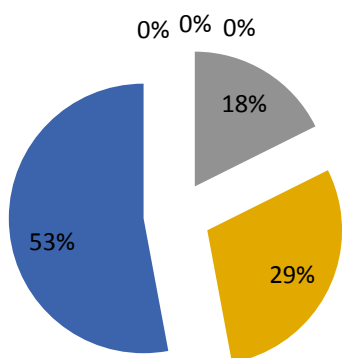
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 81. Megfelelő életcél kialakítása

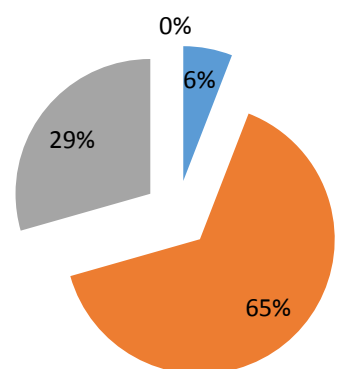
#### Fontossági értékszám megoszlása (%)

1 2 3 4 5 Nem válaszolt

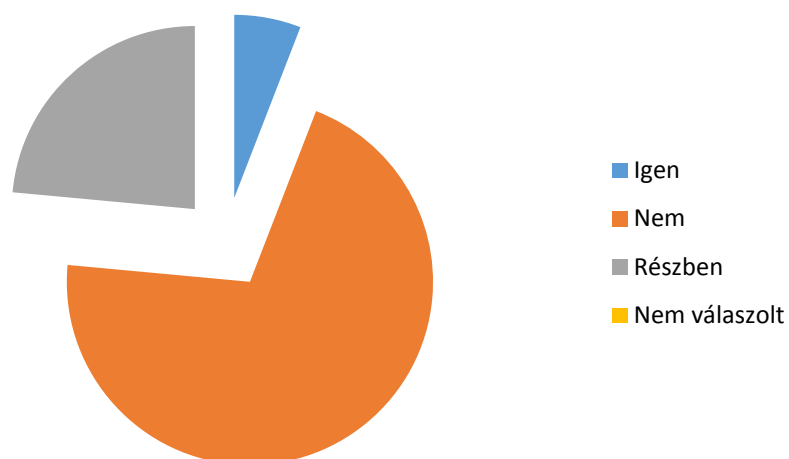


#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



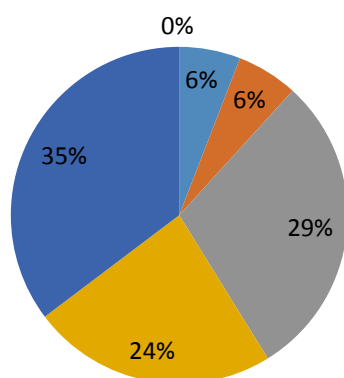
**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**



## 82. Személyisége érdekes, elismert

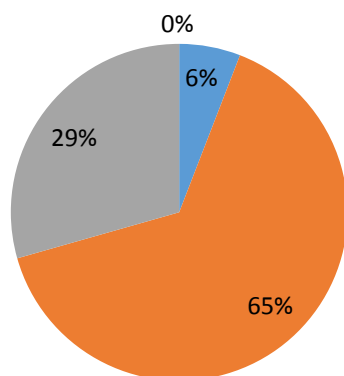
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



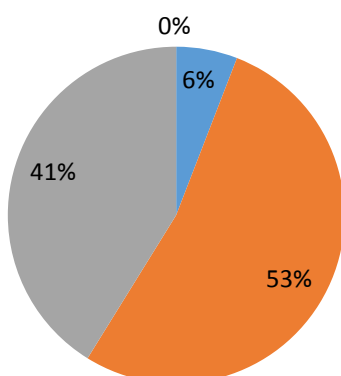
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

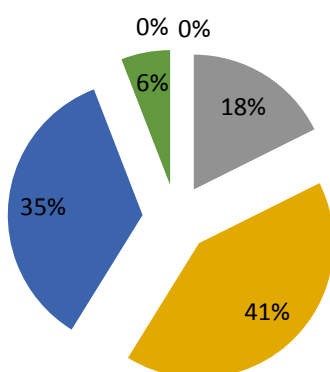
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 83. Önállóság, saját munkája ellenőrzése

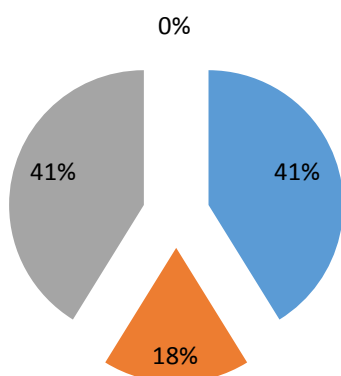
#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



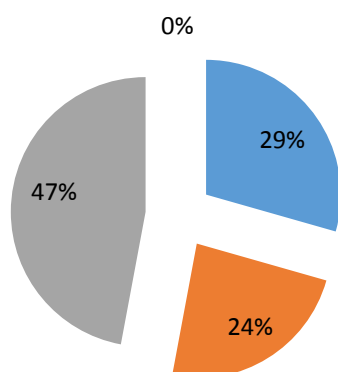
#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

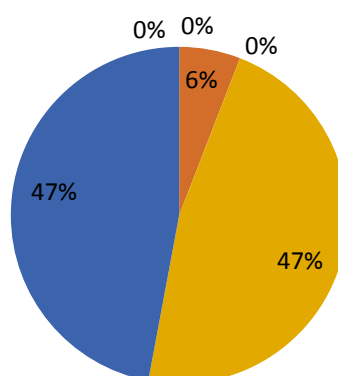
Igen Nem Részben Nem válaszolt



### 84. Érzelmi kiegyensúlyozottság

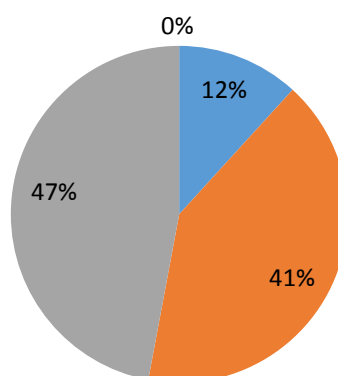
#### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



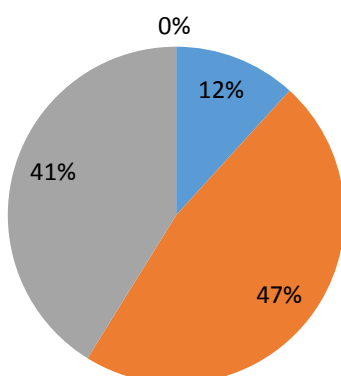
#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



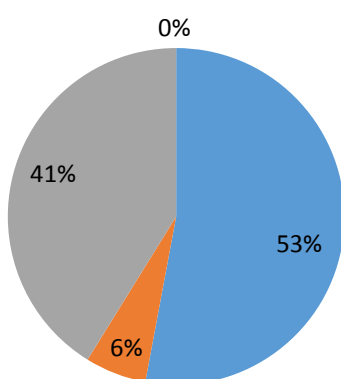
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



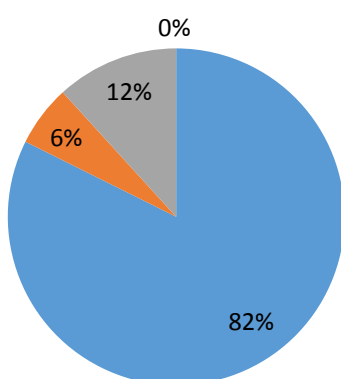
### Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



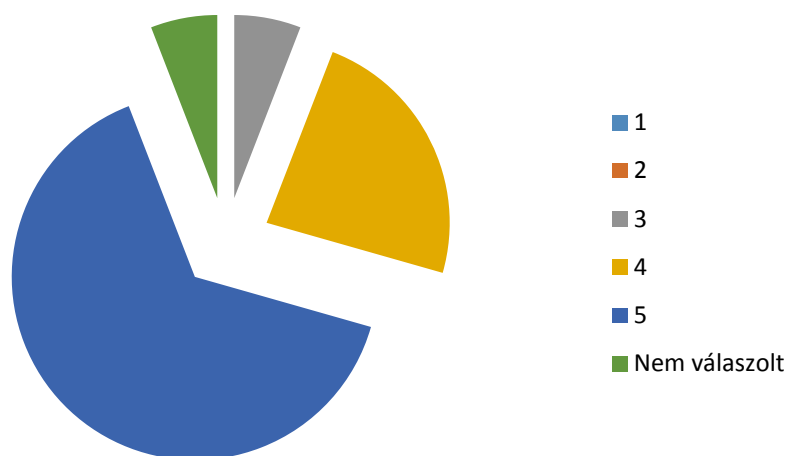
### Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



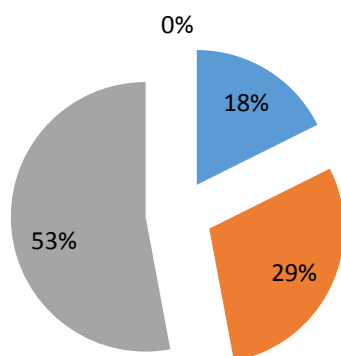


**Fontossági értékszám megoszlása /%/**



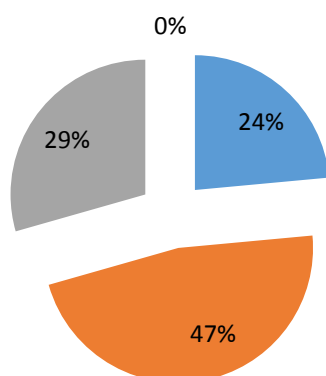
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

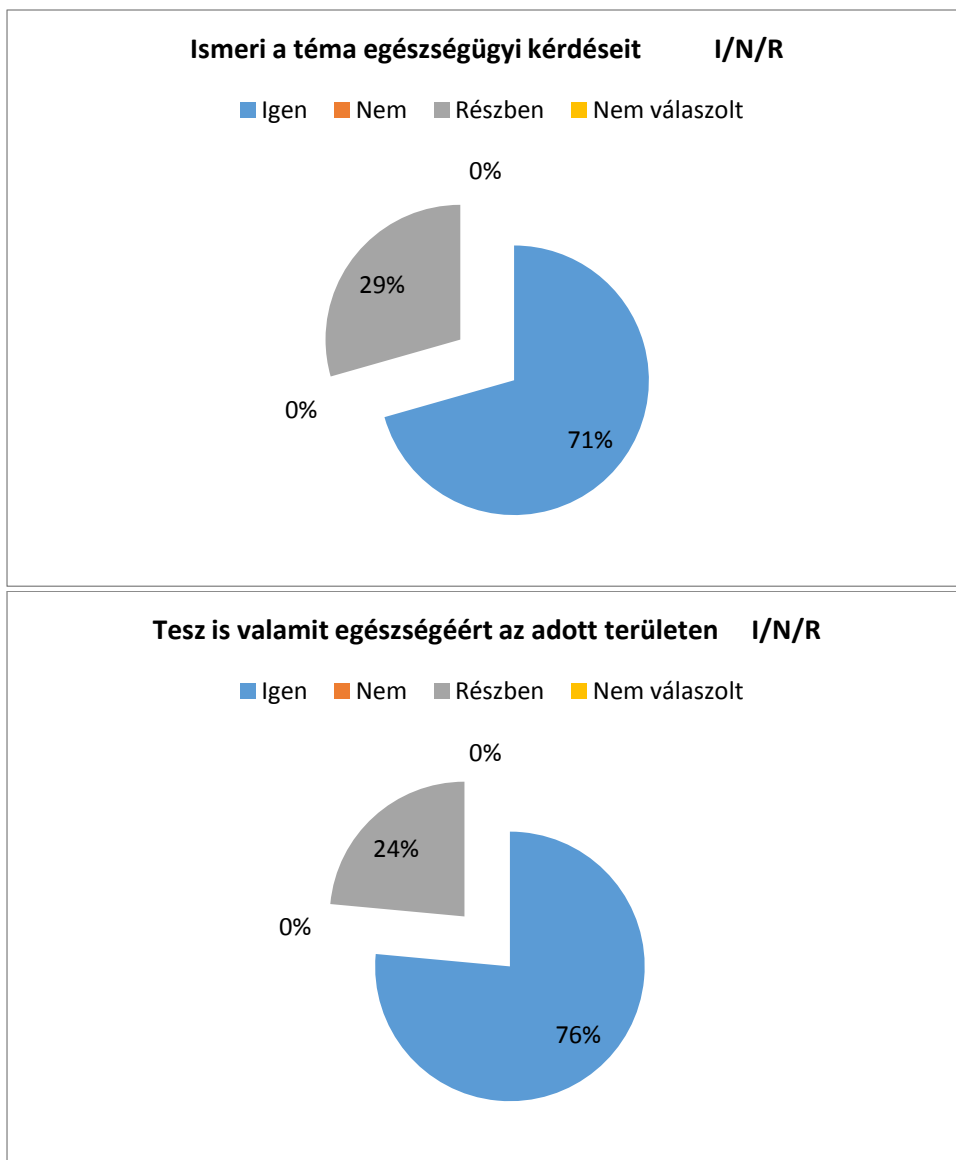
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt

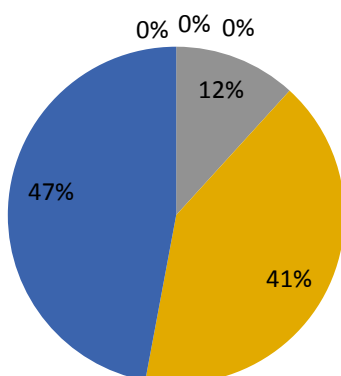




## 86. Személyközi konfliktusok kezelése

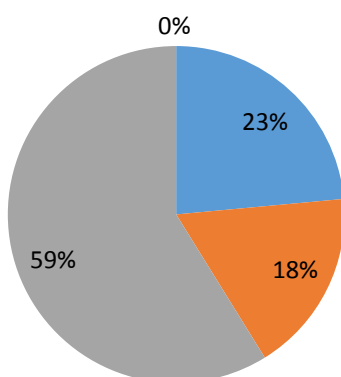
### Fontossági értékszám megoszlása /%/

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



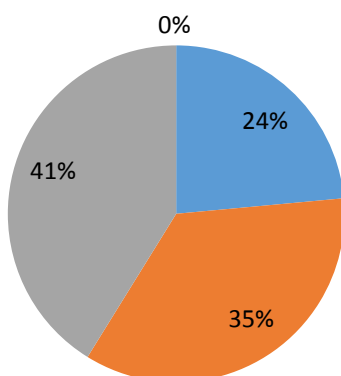
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



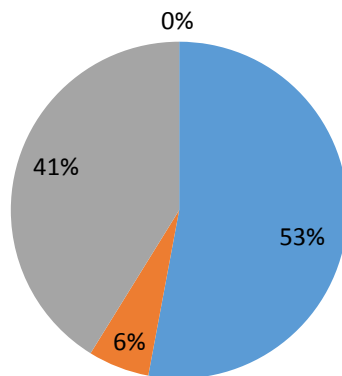
### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



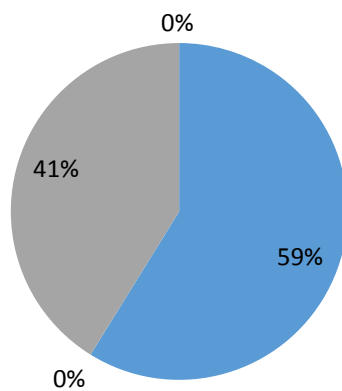
**Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Tesz is valamit egészségéért az adott területen I/N/R**

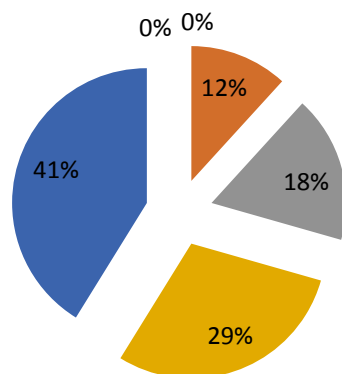
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**87. Támogató munkahelyi kapcsolatok**

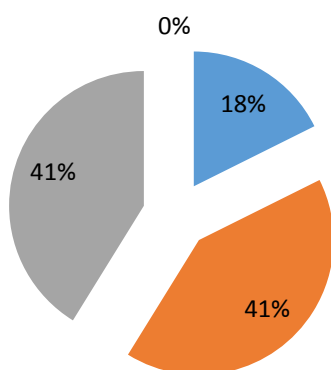
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



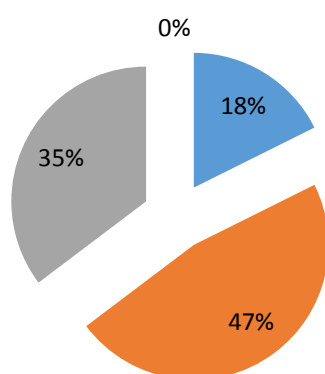
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

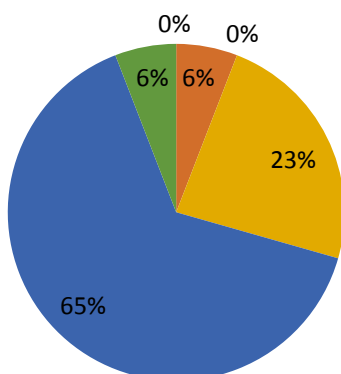
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 88. Bizalom és együttműködés

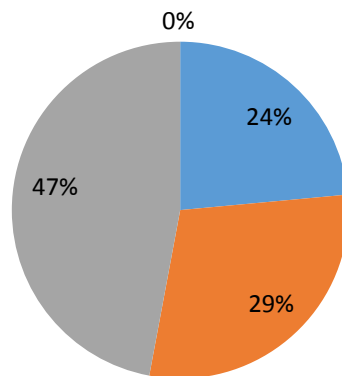
### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



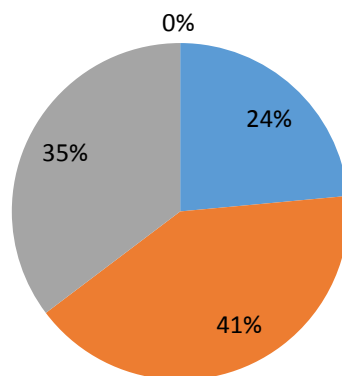
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

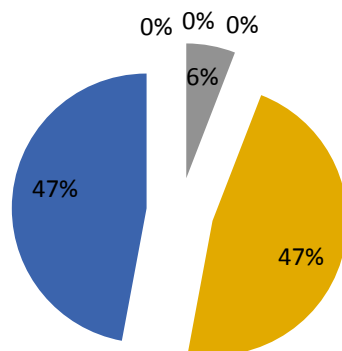
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 89. A szervezethez tartozás és elfogadottság

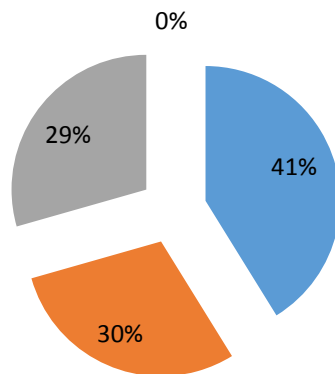
### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



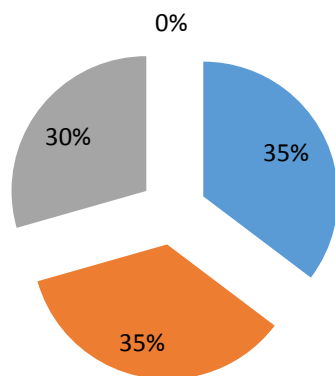
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

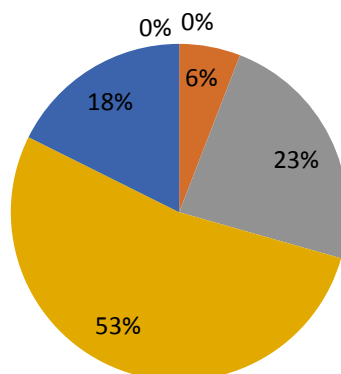
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 90. A cég sikeréhez hozzájárulás

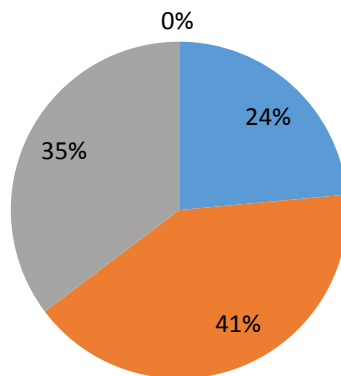
### Fontossági értékszám /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



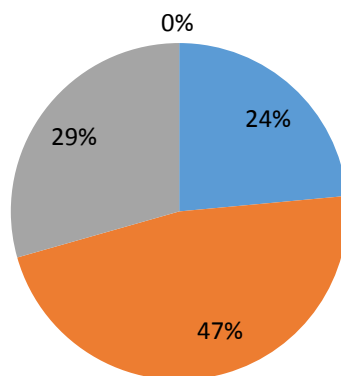
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

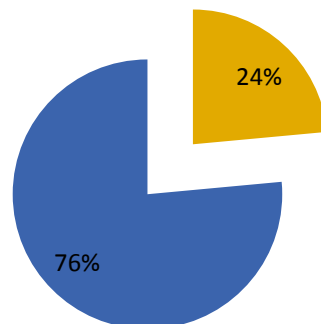


## 91. A cég ahol dolgozik társadalmilag fontos

### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt

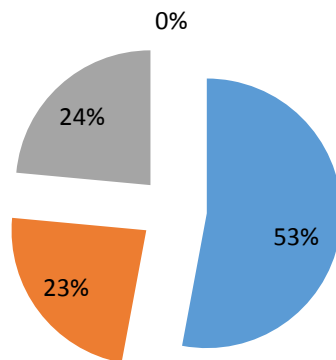
0% 0% 0% 0%





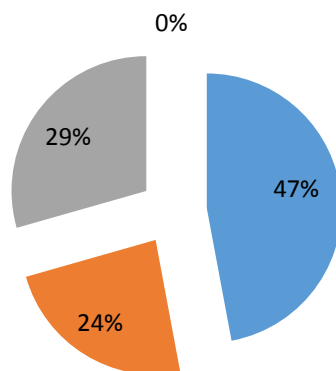
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

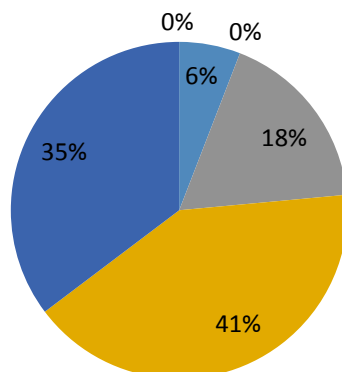
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 92. A vezetők iránti bizalom erősítése

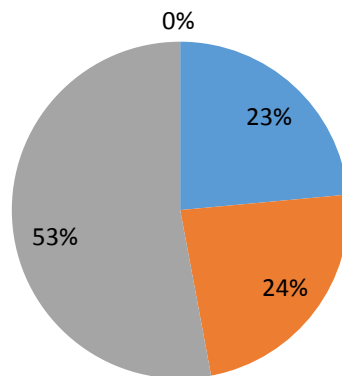
### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



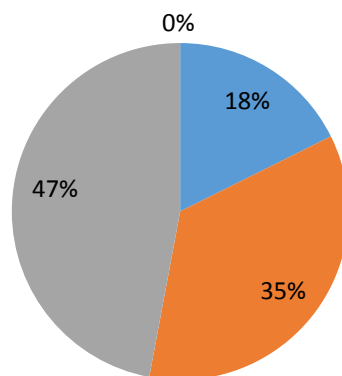
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

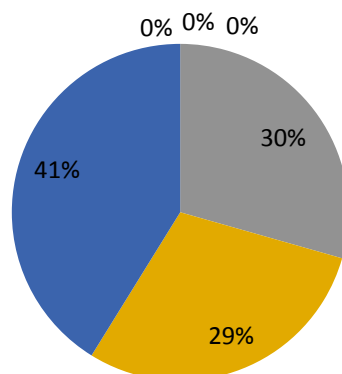
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 93. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje

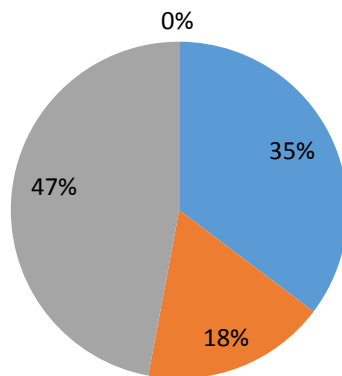
### Fontsági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



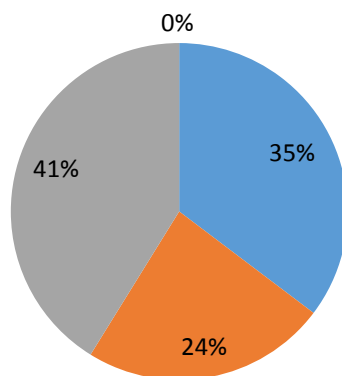
#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

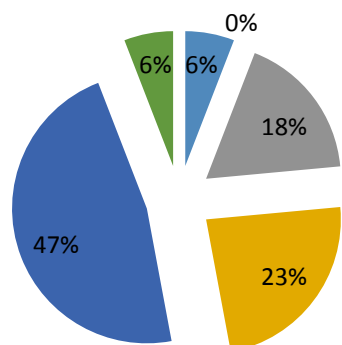
Igen Nem Részben Nem válaszolt

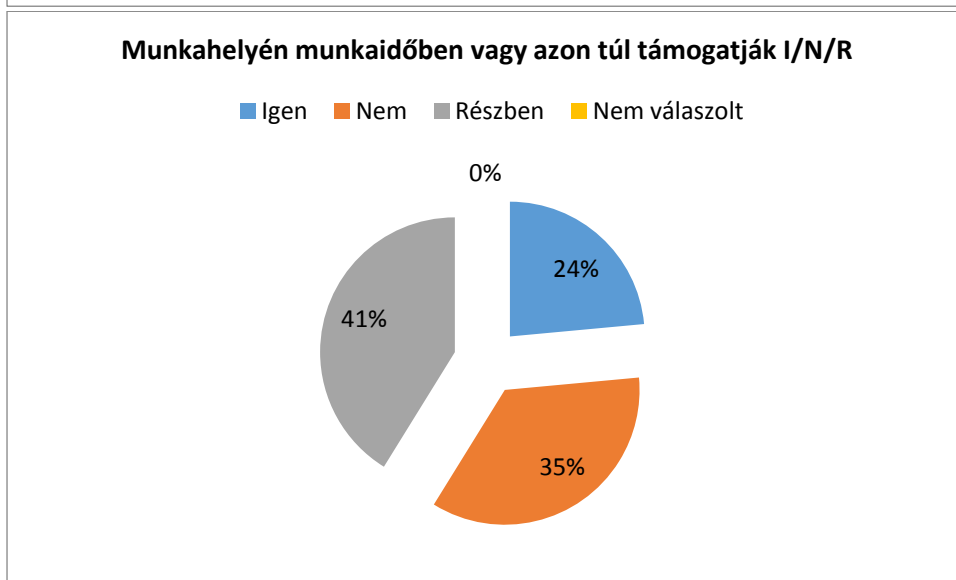
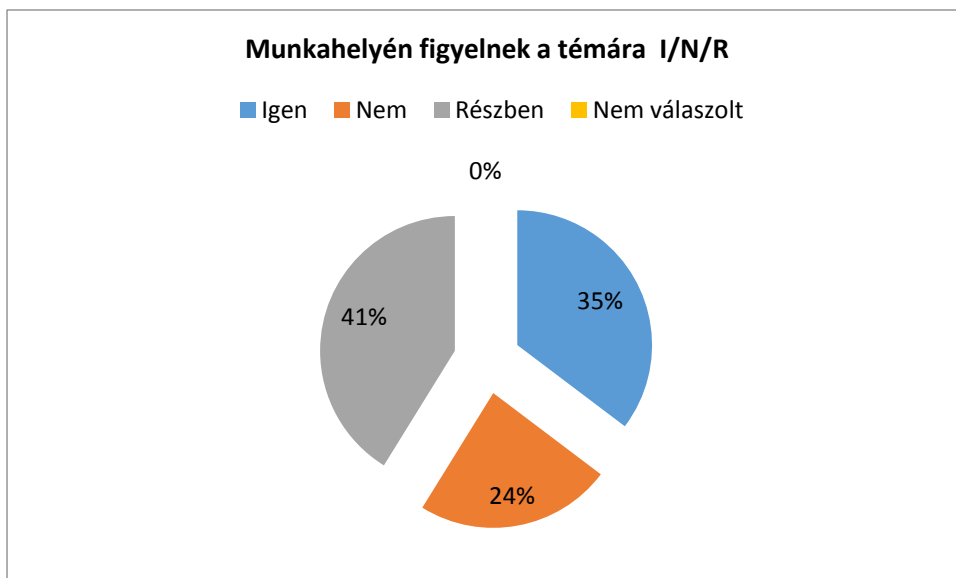


#### 94. A feladatok megvalósíthatók, kiegyensúlyozottak

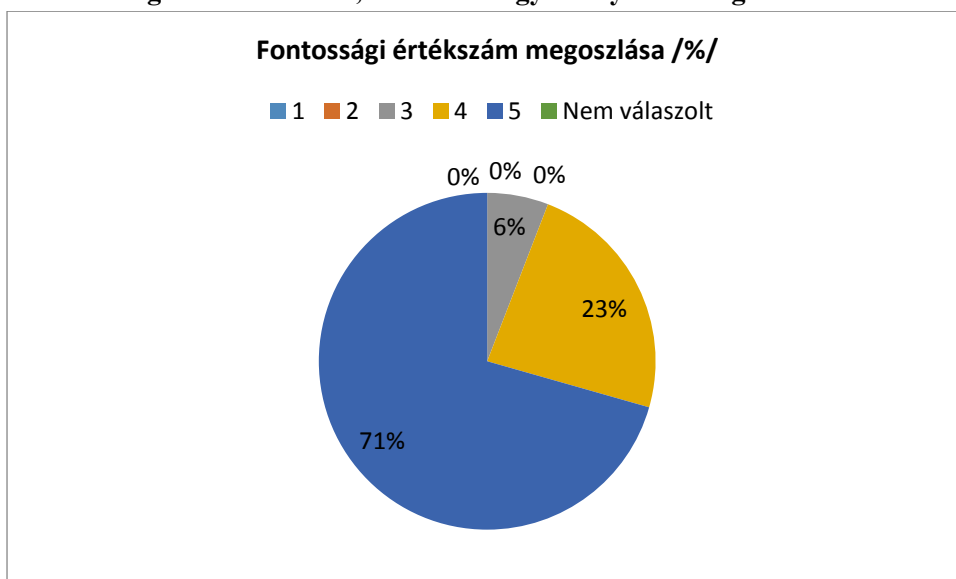
##### Fontossági értékszám megoszlása /%/

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



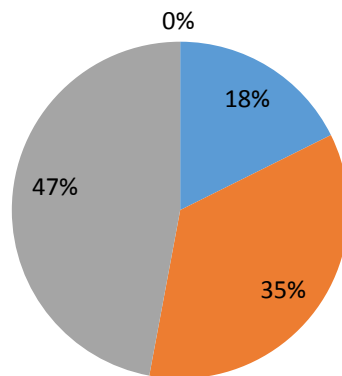


#### 95. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása



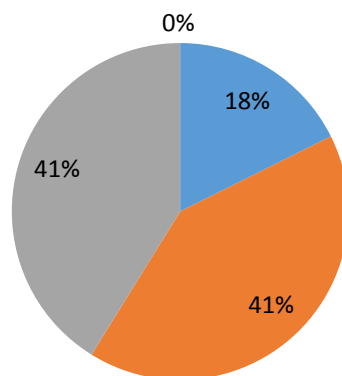
#### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt

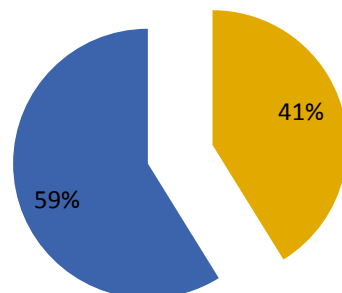


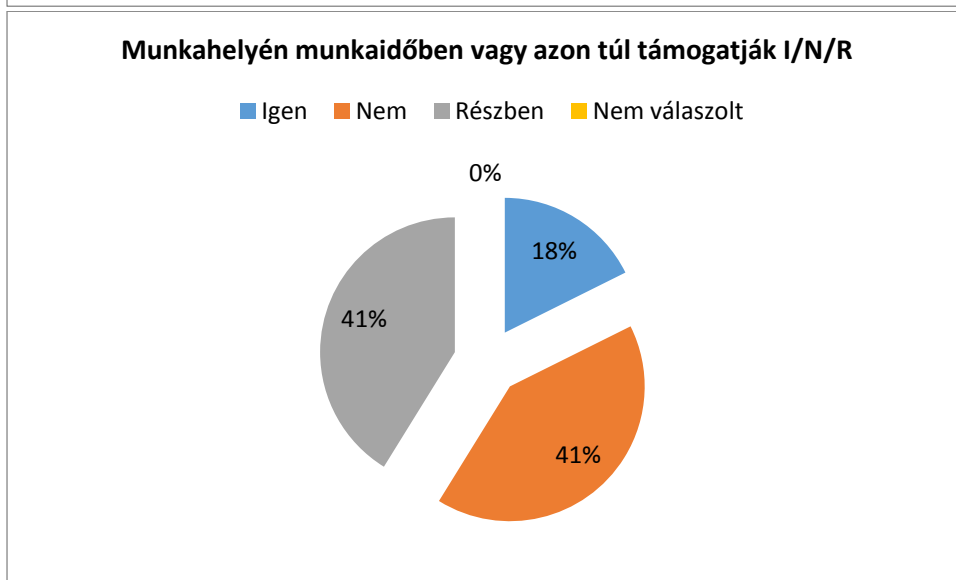
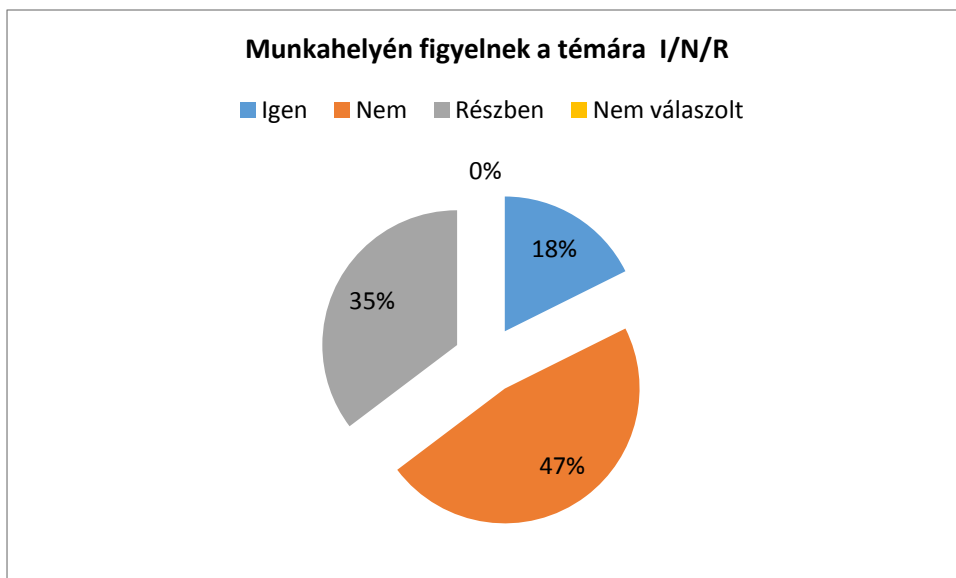
#### 96. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére

##### Fontossági értékszám megoszlása /%/

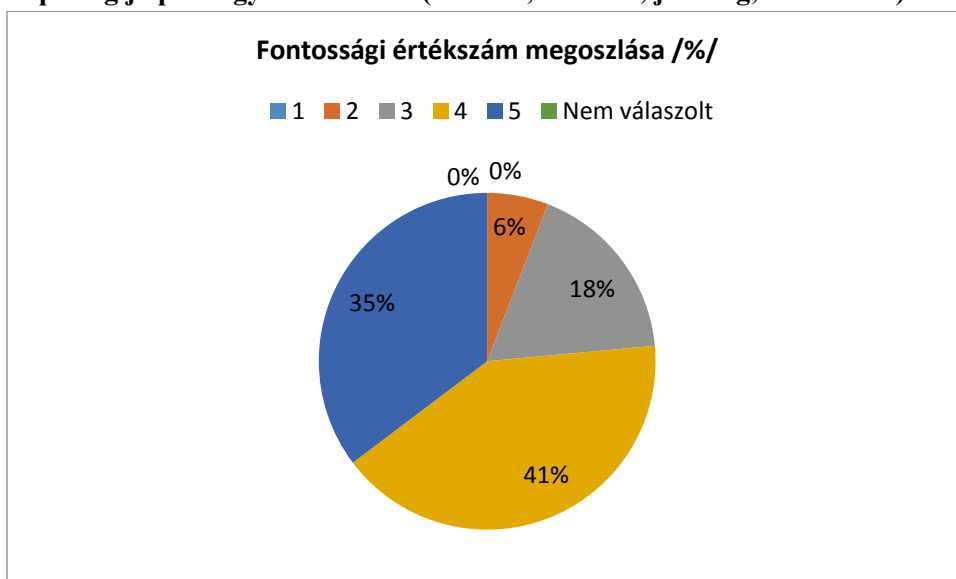
1 2 3 4 5 Nem válaszolt

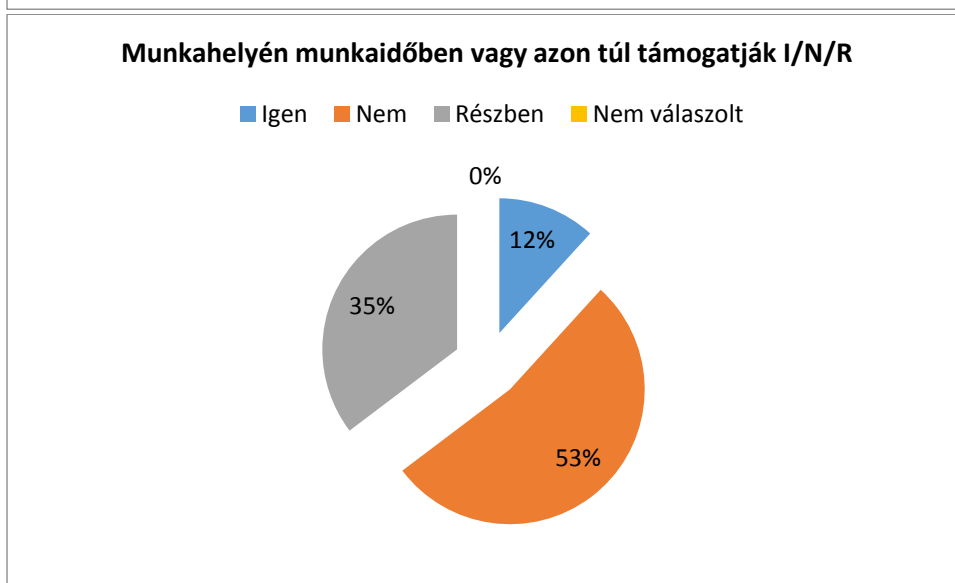
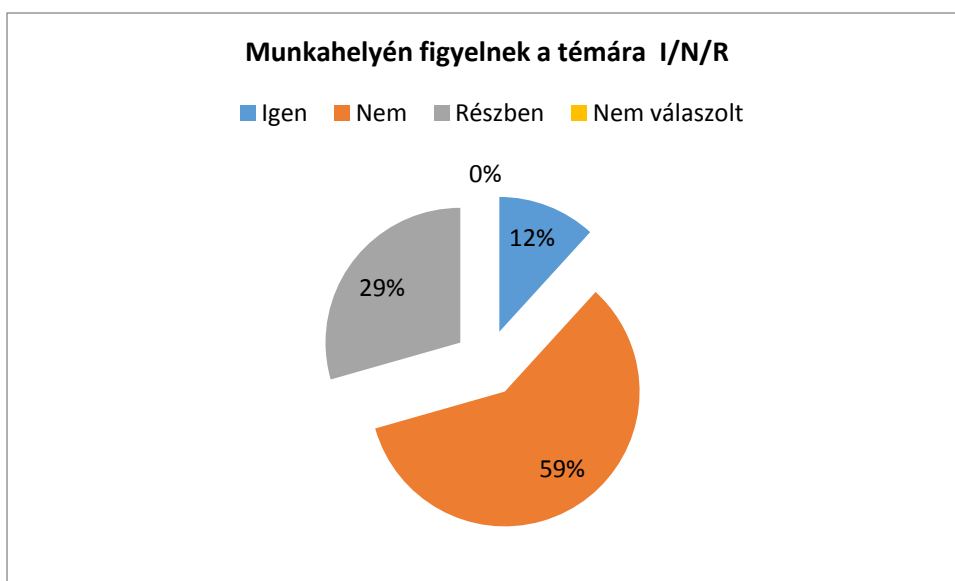
0% 0% 0% 0%



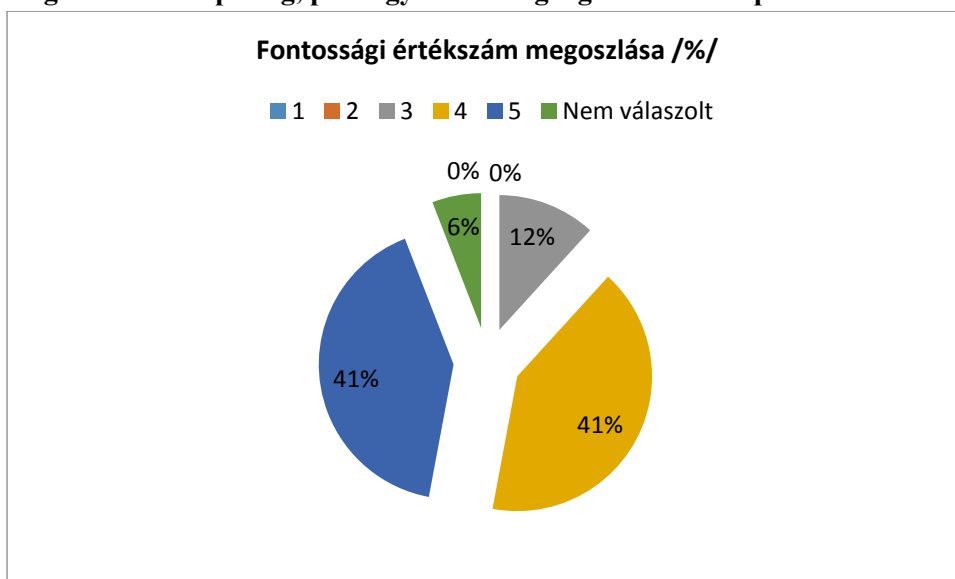


**97. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, fizetés stb.)**



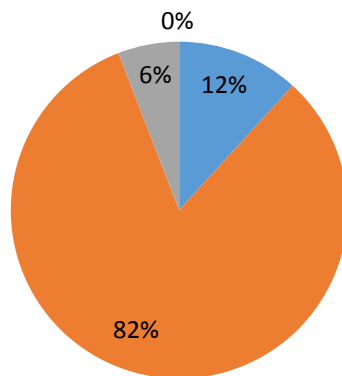


**98. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra**



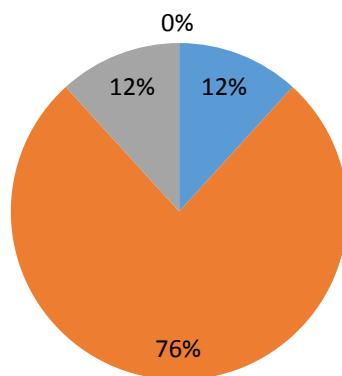
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

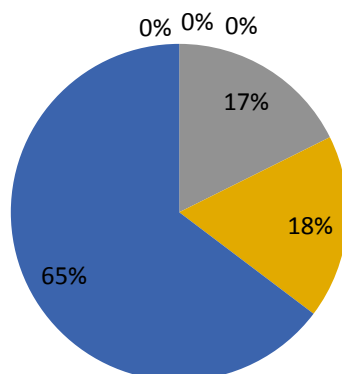
Igen Nem Részben Nem válaszolt



## 99. A cég működése legális, szabályszerű minden területen

### Fontossági értékszám megoszlása /%/

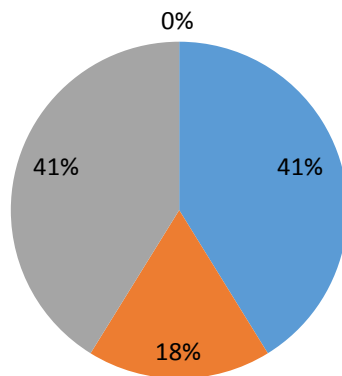
1 2 3 4 5 Nem válaszolt





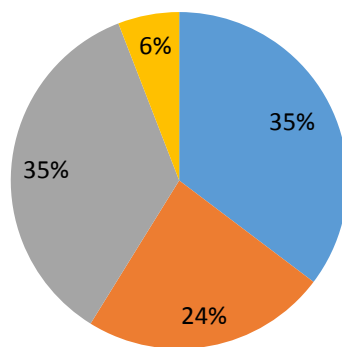
**Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R**

Igen Nem Részben Nem válaszolt



**Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R**

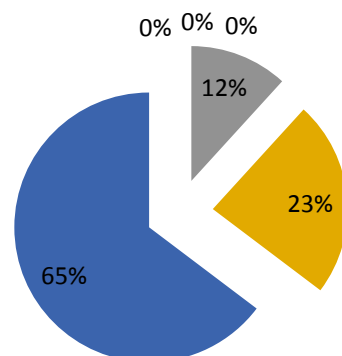
Igen Nem Részben Nem válaszolt



**100. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető**

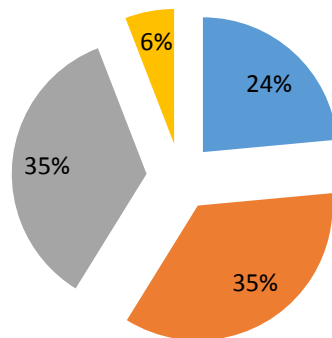
**Fontossági értékszám megoszlása /%/**

1 2 3 4 5 Nem válaszolt



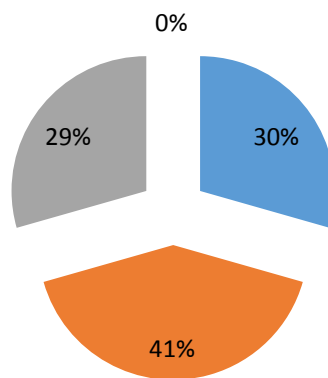
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

Igen Nem Részben Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

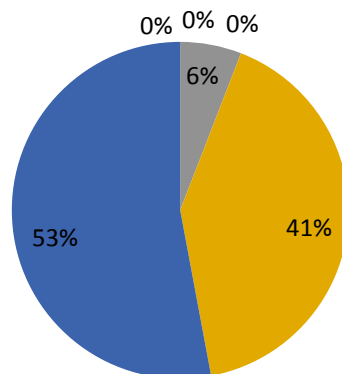
Igen Nem Részben Nem válaszolt

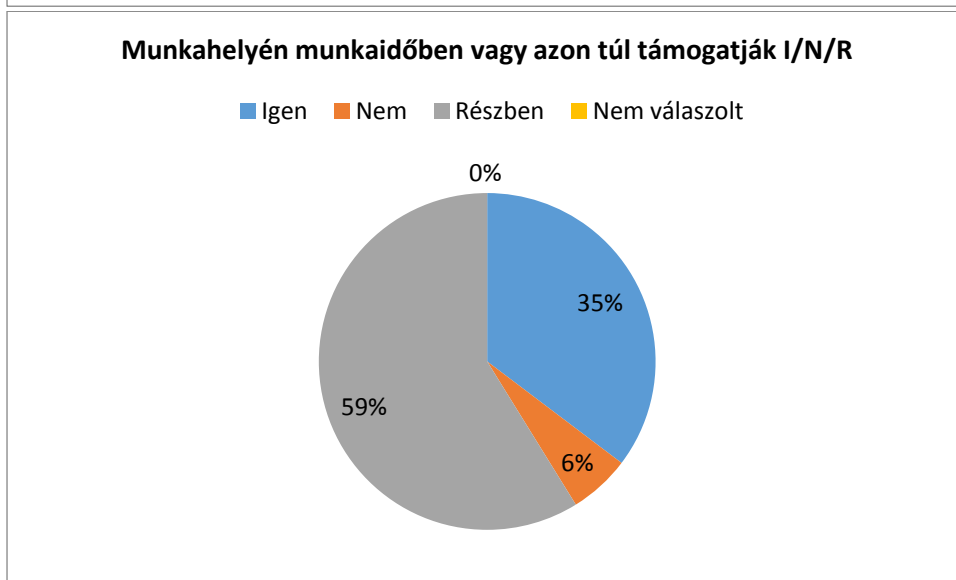
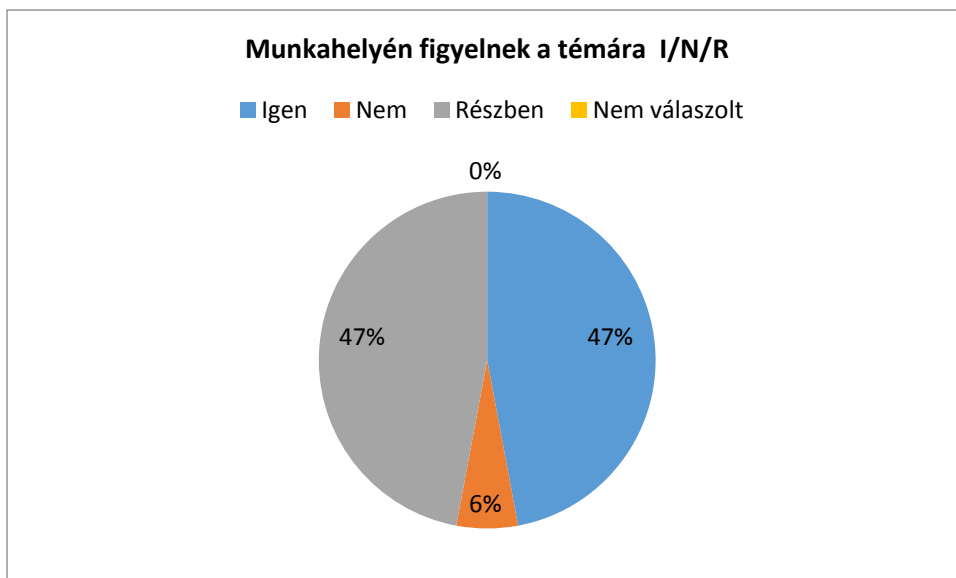


## 101. Munkáját etikailag megfelelően végezheti

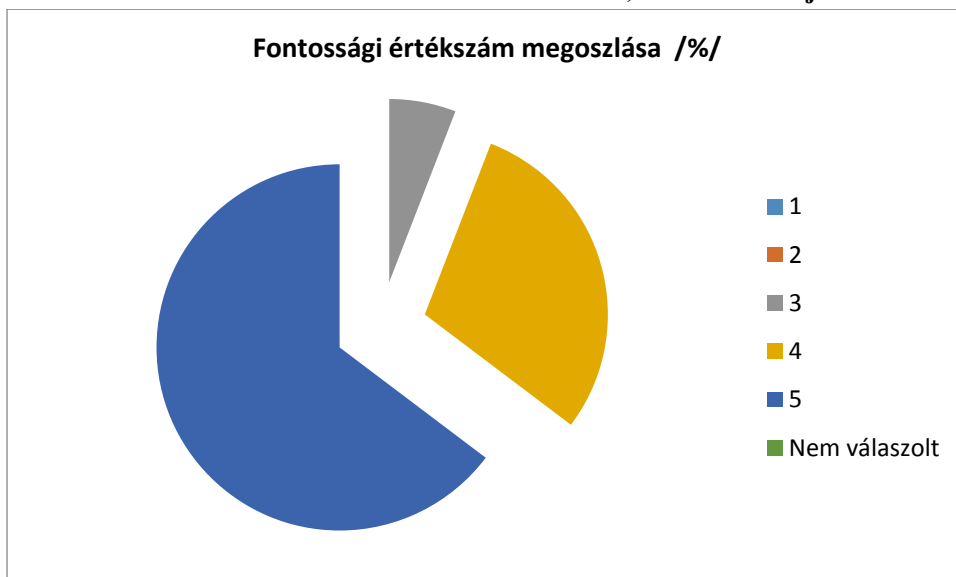
### Fontossági értékszám megoszlása /%/

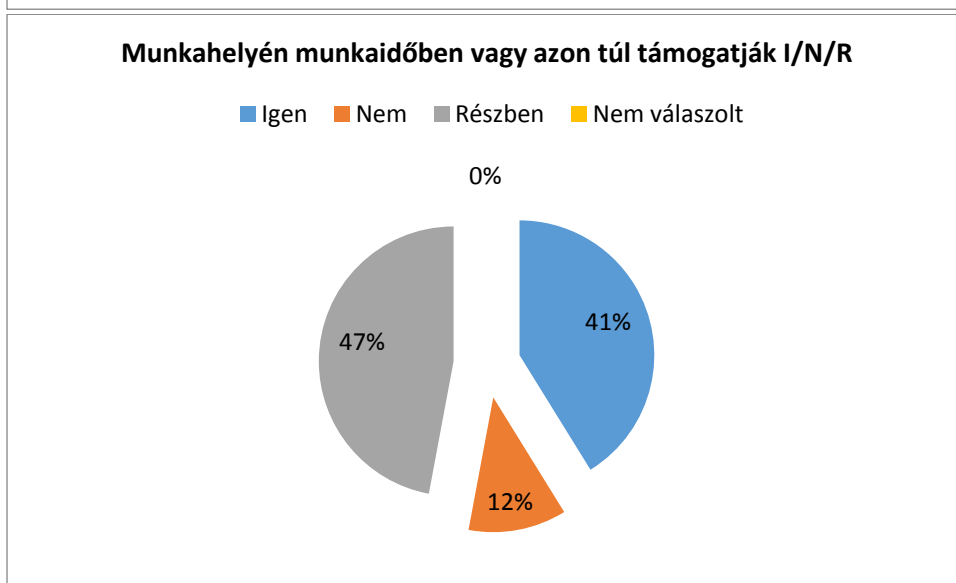
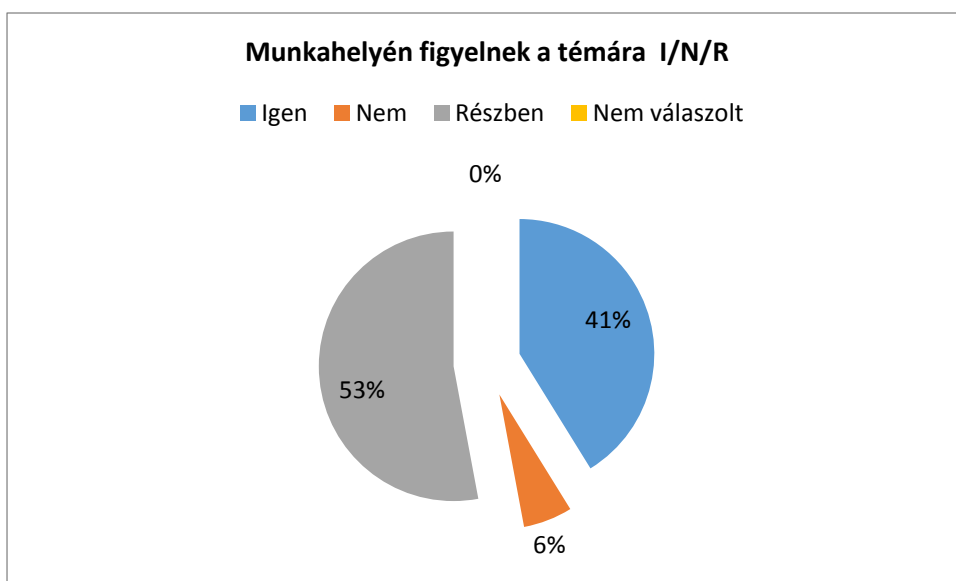
1 2 3 4 5 Nem válaszolt



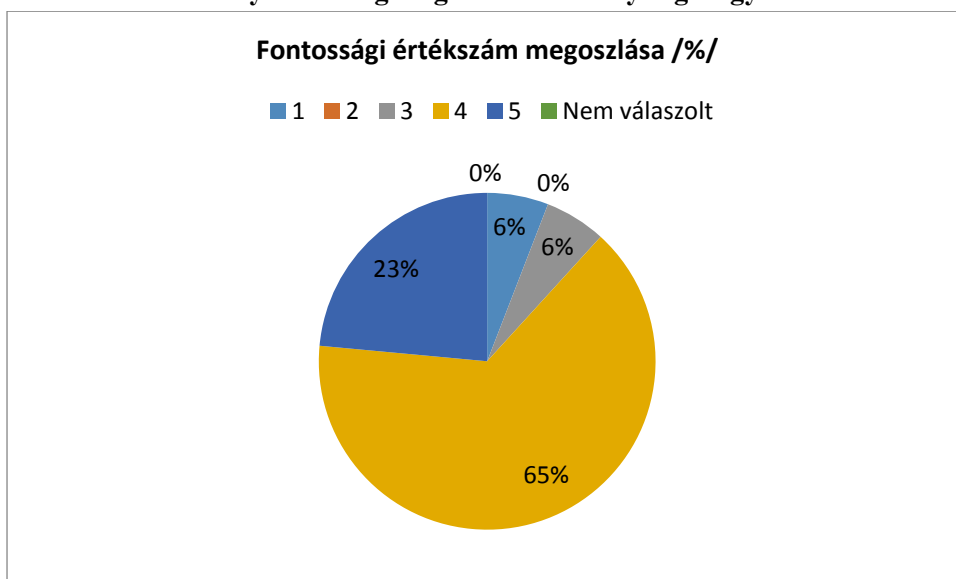


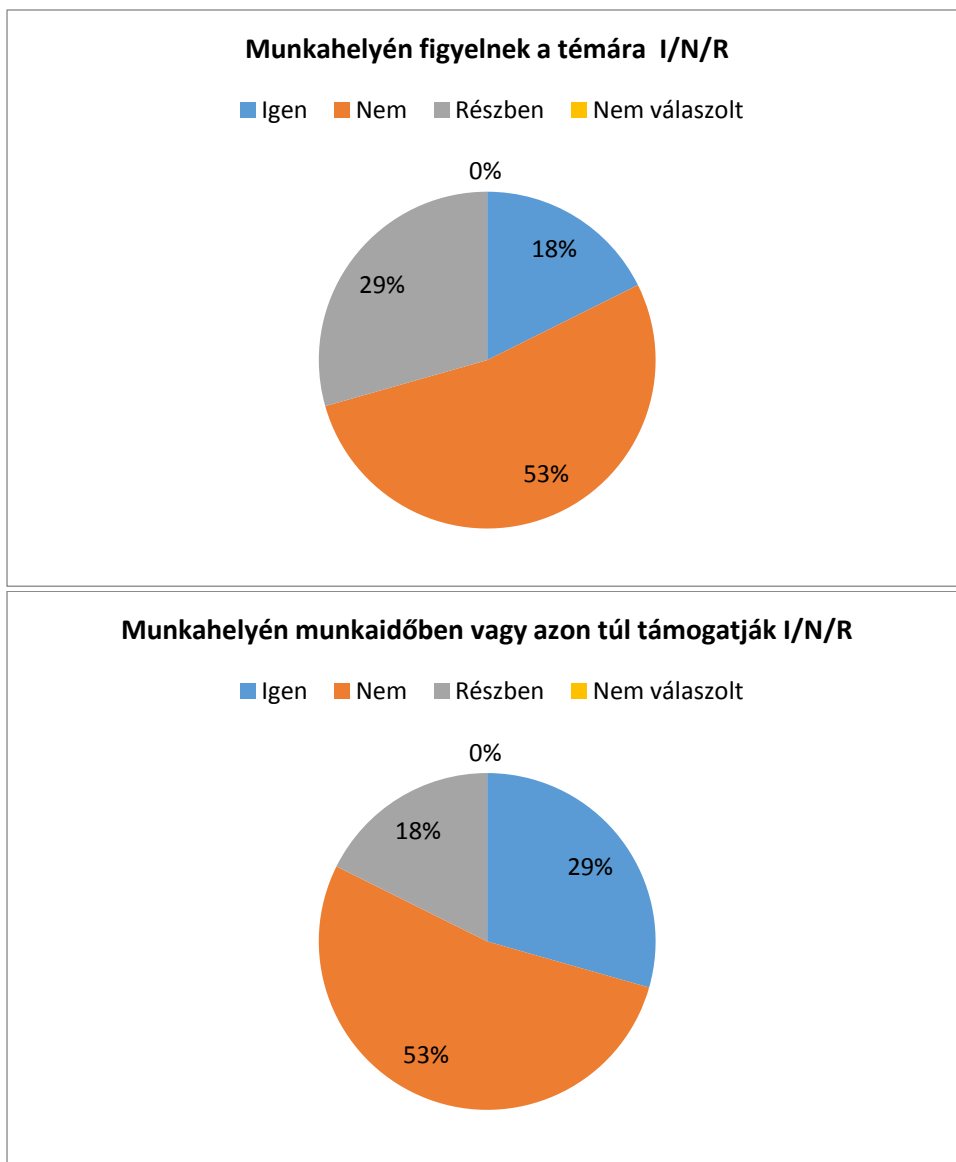
**102. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos**





**103. A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen**

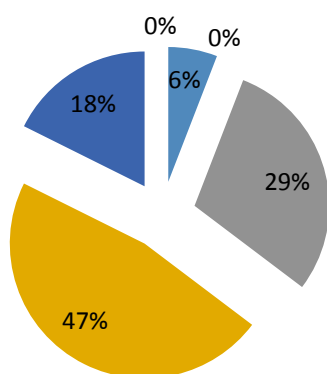




**104. A munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé**

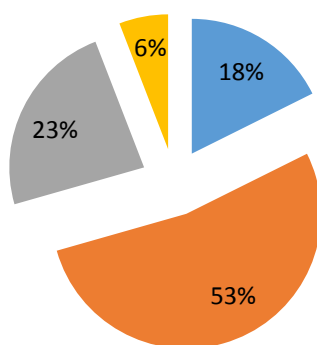
### Fontossági értékszám megoszlása /%/

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Nem válaszolt



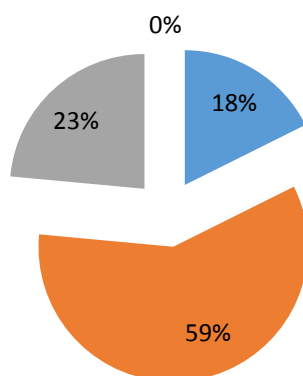
### Munkahelyén figyelnek a témára I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják I/N/R

■ Igen ■ Nem ■ Részben ■ Nem válaszolt



## Kulturális szolgáltatások

### Közművelődési intézmények szakmacsoport

*Szerző: Mits Péter.*

Öt intézményt kerestem föl. Az intézmények kiválasztásánál fontos szempont volt számomra, hogy többféle típust megvizsgáljak. Így volt köztük városrészi feladatokat ellátó, megyei-módszertani szerepet is felvállaló, hat intézményt összefogó, multinacionális vállalatokat kiszolgáló közművelődési intézmény, ill. megyei és városi feladatokat ellátó könyvtár is.

Mindegyik helyszínen segítőkészek és együttműködőek voltak az intézményvezetők. Négy fővel személyesen beszélgettem, ill. készítettem el az interjút, egy fő elektronikusan válaszolt a kérdésekre.

Az öt intézményben 27 fő munkatárs töltötte ki a kérdőíveket. Mivel ebben a szegmensben nem jellemző, hogy nagy létszámú munkatárs dolgozik, így a takarítótól a portáson át a rendezvényszervező szakalkalmazottig a munkakörök, beosztások igen széles skáláját felöleli a kutatás.

Az életkori megoszlás azt mutatja, hogy a pályakezdőktől a nyugdíj közelében járóig szintén igen széles a skála.

#### **Vezetői interjúk összegzése, vezetők válaszaiból levont következtetések**

Az öt intézmény vezetője természetesen felsőfokú szakalkalmazotti végzettséggel rendelkezik.

#### **Egészségi kockázatok:**

Elmondható, hogy a vezetőket gyakori stressz hatás éri. Ugyanakkor az egészségi állapotukkal nem foglalkoznak kellő mértékben és mennyiségben. Mindnyájan tisztában vannak azzal, hogy több időt; ill. időt kellene fordítani sportra, rendszeres mozgásra, aktív pihenésre egészségük megőrzése érdekében.

#### **Szakmai kockázatok:**

A társadalmi megbecsültség hiányára panaszkodott a vezető többsége, gyakran érzik kiszolgáltatottnak magukat.

Örömteli, hogy a képzési-önképzési igény – életkortól függetlenül -, erős.

#### **Munkahelyi kockázatok:**

A túlmunka állandó és nem mindig tervezhető. Jellemző, hogy a közművelődési intézményekben nagyon kevés szakalkalmazott dolgozik. Ezért egy-egy munkatárs kiesés, helyettesítése komoly gondot okoz, ill. az esti, hétvégi elfoglaltságok miatt nehéz szabadnapot, pihenőnapot kiadni.

A javadalmazással inkább elégedetlenek a megkérdezettek. Szinte minden megkérdezett sérelmezte, hogy míg a pedagógusok jelentős béremelést kaptak, kapnak, addig ez a szféra semmit.

Kevés lehetőség van a munkatársak ösztönzésére

#### **Örömteli válaszok:**

Jók a munkahelyi közösségek, jó a munkahelyi légkör minden megkérdezettnél.

Az aktuálpolitika nem zavarja a mindennapi munkát a kollégák között; igyekeznek távol tartani magukat, ill. az intézményt az aktuális politikától.

A megkérdezett vezetők mindegyike nagyon jónak ítélte meg a munkatársaik kooperativitását, konfliktustűrő képességét, kitartását. Ez köszönhető annak is, hogy maguk „építették föl” évek során csapatukat.

A dolgozók igyekeznek otthon hagyni magánéleti problémáikat, nem jellemző, hogy munkájukra kihatással lenne.

#### **A dolgozói kérdőívek kiértékelése**

A dolgozói (beosztotti) körben 27 db kérdőív érkezett vissza. Mindegyik kitöltve és értékelhető módon. Így teljes mértékben anonim maradt a kitöltő személye.

#### **A válaszadók beosztás szerinti megoszlása:**

3 fő gazdasági ügyintéző

1 fő szövegszerkesztő,

7 fő művelődésszervező,

2 fő raktáros (könyvtárban),

5 fő könyvtáros,

2 fő takarító,

2 fő kommunikációs referens,

2 karbantartó,

1 fő postás.

#### **A válaszadók nemek szerinti megoszlása:**

20 nő,

7 férfi.



#### **A válaszadók életkor szerinti megoszlása:**

25 és 65 év közé esett. Ez az érték mutatja az egyik legnagyobb mértékű szórást.

#### **A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása:**

17 fő főiskolai, vagy egyetemi végzettségű,

8 fő érettségivel rendelkezik, ebből 5 főnek OKJ-s vizsgája is van,

2 fő 8 általánost végzett.

#### **A szakképzettség a munkakörnek megfelelő-e:**

23 fő szakképzettségének megfelelő munkát végez,

4 fő nem a szakképzettségének megfelelő munkakört tölti be.

#### **A válaszadók jelenlegi munkahelyén eltöltött idő:**

2 fő 31 éve, a többség 0-10 év közötti időt töltöttek a jelenlegi munkahelyükön.

#### **A napi munkába járáshoz szükséges idő:**

1 fő kivételével (ő 170 percet utazik), 60 percen belüli az utazásra fordított idő. Viszonylag néhány perc alatt eléri a munkahelyüket.

### **Média szektor**

*Szerző: Gyuricza Péter*

A Kodolányi János Főiskola TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0069 azonosító számú, a „Társadalmi konfliktusok - Társadalmi jól-lét és biztonság - Versenyképesség és társadalmi fejlődés” című pályázatához.

A pályázattal összefüggésben a média területén készítettem vezetői interjúkat. A nyolc intézmény, és a nyilatkozók beosztása a következő. Zárójelben az interjúk készítésének napja szerepel:

1. Népszava – országos napilap, főszerkesztő (2014.09.16.)
2. Sport Tv – szakosított televíziós csatorna, gyártási igazgató (2014.09.17.)
3. Magyar Távirati Iroda, nemzetközi és társadalmi kapcsolatok igazgatója (2014.09.18.)
4. Euronews – európai hírtelevízió, a budapesti iroda főszerkesztője (2014.09.19.)
5. Tv2 – országos kereskedelmi televízió, hírigazgató (2014.09.19.)
6. ATV – televíziós csatorna, hírigazgató (2014.09.23.)
7. Origo – internetes portál, főszerkesztő (2014.09.24.)
8. Echo Tv, vezérigazgató (2014.09.26.)

A kutatásban nyilatkozó intézmények vezetőinek nevét, és a beszélgetéseken készített hangfelvételt az anonimitásuk biztosításának érdekében magam dokumentálom.

## Általános tapasztalatok:

Az interjúra a megkeresett intézmények vezetői készséggel mondtak igent. Jellemző, hogy a vezetők számára az idő a legdrágább, ezért a beszélgetéseket koncentráltan, viszonylag tempósan folytattuk. A legrövidebb beszélgetés is legalább húsz percig tartott, de egyik sem húzódott fél óránál hosszabbra.

Az egyes médiumok magukon viselik a magyar média-közállapotokat. Különösen a televíziózás a magas presztízssű, és a viszonylag anyagilag is elismert területek közé tartozik. Kiemelkedő helyzetben van az Euronews, amelynek központja Franciaországban van, a vezető és a munkatársak kiválasztása hosszadalmas és alapos casting alapján történt, és a stáb átlagéletkora 30-35 év. A stáb fiatalnak mondható az Origonál és az Echo tévénél is (40-45 év). Egészen más a helyzet a csőd szélén álló ellenzéki napilapnál. Itt az anyagi megbecsültség is rendkívül alacsony, még a főszerkesztő esetében is. A vezetők a jövedelmükre nem panaszkodtak, kivéve, ha azt a hasonló munkakört betöltő, bármely európai országban dolgozó hasonló vezető béréhez hasonlították. Jellemző az is, hogy a vezetők többsége rendszeresen vesz részt menedzserszűrésen. Szinte kivétel nélkül kritikusan beszéltek az állami egészségügy infrastruktúrájáról, az egészségügy általános helyzetéről. A túlmunkát mindannyian a munkájukkal együtt járó természetes kísérőnek tartották. Ez abból adódik, hogy a média folyamatos üzem, minden nap új műsort, újságot kell előállítani. Ebből adódóan a stressz valamennyiüknél jelen van. Beosztásukból következően a kapcsolattartást nem érzik tehernek. Változó mértékben áll rendelkezésükre jutalmazó vagy büntető eszköz. A munkatársak helyettesítése többnyire nem okoz gondot, éppen azért, mert folyamatos az üzem, ezért a létszámot úgy határozták meg, hogy abban legyen tartalék. De az ilyen helyzet megoldása sokkal nehezebb, ahol kicsi a létszám. Az aktuálpolitika távoltartása többnyire nem okoz gondot, sőt a médium jellegéből következően van, ahol kifejezetten elvárás a politikai véleménynyilvánítás. Valamennyi vezető beszélt a dolgozóknál jelentkező magánéleti gondok munkahelyi jelenlétéről, de a maguk esetében ezt igyekeznek nem kimutatni.

## Részletes beszámoló az interjúk alapján

### 1. Egészségi kockázatok

Valamennyi válaszoló **állandó stressz-hatásról** beszélt. Ötös skálán heten érezték ennek értékét közepesnek vagy annál erősebbnek. Két esetben a korábbi beosztással, munkahellyel kapcsolatban idéztek erős stresszt: „a köztévében vagy a Tv2-nél az ésszerűsége és a szakmaiságon felül más szempontokat kellett figyelembe venni. Mindkét helyen folyamatosan a hiányos erőforrásokkal kellett szembenézni, illetve az ezekre a szakmákra és cégekre jellemző örökös belső intrikával.” A válaszadók szerint a stressz „a sok élő műsorból”, „a sok új feladattól, a változó körülményekből”, a piac hektikus jellegéből fakad. Egy esetben „a lap bizonytalan anyagi helyzete” volt a magyarázat.

A válaszolók fele nem érezte, hogy **fertőzésveszélyes** lenne a munkahelye, de többen arról számoltak be, hogy a betegség olykor megjelenik: „egy news roomban valaki eltüsszenti magát, akkor az egész szerkesztőségben tovaterjedhet a betegség”, illetve „olykor bejárnak betegen is dolgozni.” Ezt egzisztenciális kényszerrel és a neveltetéssel indokolták. Egy válaszoló szerint félelem is állhat a mögött, ha valaki nem meri bejelenteni, hogy beteg. De az általános vezetői eljárás ilyenkor: „megkérem, hogy menjen haza”.

A vezetők arról számoltak be, hogy munkahelyükön „Üzemorvos van”. Van, ahol évente kötelező a **menedzserszűrés**. Az európai televízióknál „minden dolgozónak van egészségbiztosítása, ami egy

ambuláns magánklinikai ellátással és éves egyszeri vagy kétszeri teljes szűréssel jár.” A Sport tévénél „minden évben stressz-tesztet kell kitölteni a kollégáknak, és a vezetőket értesítik a változásokról.” Erre a kérdésre egy negatív válasz volt.

A vezetők tudatosan **nagy figyelmet fordítanak az egészségükre**. Sportolnak és a táplálkozásukra is odafigyelnek. „Rendszeresen futok, és hetente háromszor kondizok”. „Napi rendszerességgel mozgok, futok, heti átlagban úszom is”. „A táplálkozásomra figyelek, próbálok kevesebb cukrot bevinni, kevesebb kalóriát”. „Nem eszem tartósítót tartalmazó élelmiszereket”. A legösszetettebb válasz a következő: „Heti háromszor edzek, étrenden vagyok, a mobil telefonnál head set-et használok, időben fekszem le, korán kelek, nem dohányzom, alkoholt mértékkel fogyasztok, megnézem az ételek összetevőjét”.

Volt, aki úgy nyilatkozott, hogy „az egyoldalú terhelés a jellemző”, de általában a vezetők a lehetőségeket kihasználva mozognak: „Rendszeresen teniszezem”, „Pasaréten lakom, ott lehet futni”. „Van konditerem és szkvass, síelés, motorozás. De a döntő a futás.”

Három vezető számolt be arról, hogy rendszeresen jár menedzserszűrésre. A női válaszolók között volt, aki azt mondta: „Minden évben elmegyek méhnyakrák és mellrák szűrésre is”. Egy másik ezt mondta: „Ha úgy érzem, hogy valami gond van, akkor megyek”. Az egyik férfi viszont bevallotta, hogy „lusta vagyok, nem szánok rá időt.”

**Az egészségügyi szolgáltatások elérése** nem kapott közepesnél jobb értékelést. Öten elégségesre vagy annál rosszabbra osztályozták. „Nem az orvosi ellátás minősége rossz, hanem az, ameddig bejut az ember az orvoshoz”. Emiatt volt, aki ezt mondta: „Ha lehet, az állami egészségügyi ellátást nem veszem igénybe”. Más ki is mondta: „Ez pénzkérdés”. Legszerencsésebb az a vezető, akinél „a családban van orvos”. A média területén dolgozók gyakran szabadszájúak, ezért idézem a következő minősítést: „Alapvetően szar az egész magyar egészségügy”.

A megkérdezett vezetők fele nem él **immunerősítő szerekkel**. De van, aki ezt válaszolta: „Minden nap vitamint szedek, és táplálék-kiegészítőket fogyasztok. Fehérjét és glutamint.” Van, aki „immunerősítő vitaminokat” szed, vagy „Influenza ellen beoltatom magam”. Energiaitalt egyikük sem fogyaszt.

## 2. Szakmai kockázatok

**A társadalmi megbecsültséget** széles skálán értékelték. Volt olyan vélemény, hogy „az egész szakmánk leértékelődött”. Más ezt így fogalmazta meg: „a cég presztízse és a szakma presztízse a mínusz tartomány felé halad”. Volt, aki a közvetítések fizikai akadályozásáról számolt be: „a Vasas-pályán van olyan bácsi, aki kihúzza a közvetítő kocsiból a kábelt, és nem tudunk vele mit csinálni.” A véleményeskála másik oldalán ez áll: „ez egy jó presztízssű cég”, illetve „érezem az emberek szeretetét”. Egy helyen kaptam olyan választ, amelyben a politika irányából érkező megbecsültség is szóba került: „Az intézmény pozíciója ötös, a nézői körhöz mérve. Eljutottunk odáig, hogy már politikailag is.” A legsarkosabban megfogalmazott ítélet szerint: „Ez egy olyan magas presztízssű munkahely, amelyet mindenki leszar Magyarországon. Irigylük, de leszarják. Azért, mert nem lehet ezzel szavazót vagy vásárlót hozni.”

Viszonylag kevesen számoltak be arról, hogy munkahelyükön **képzési kényszer** lenne. Volt, aki ezt azzal magyarázta, hogy „A cég azt vélelmezi az összes vezetőjéről, hogy megfelelnek abban a szakmai pozícióban, amiben vannak.” Ezzel szemben **magas az önképzési kényszer szintje**. Ezt többen összefüggésbe hozták a szakmai kíváncsisággal, de általában is belső kényszernek nevezték. A legjellemzőbb válaszok: „A médiapiac hatalmas változáson megy keresztül, akár az új eszközök megjelenése, teljesen új platformok megjelenése miatt állandó képzési és önképzési kényszer van.” „Egy televízió sosincs kész. Mindig kell fejleszteni, mindig vannak új technológiák, megoldások, amiket el kell sajátítani.” „ez egy technológiai iparág, és aki ebben benne van, az nem engedheti meg magának, hogy lemaradjon. Mindig képben kell lenni, és követni a trendeket.” Ketten is utaltak arra, hogy a jogszabályok változására is figyelniük kell: „a jogi környezet ismerete is nagyon fontos.” „Mi változik a televíziózásban, milyen trendek vannak, milyen jogszabályok változnak.” Az egyik vezető azért tartott fontosnak az önképzést, mert: „nagy szervezetet irányítok, ennek minél hatékonyabbá tétele fontos”, ezért tanulmányozza a menedzsment, folyamatirányítás, vezetői ismeretek szakirodalmát.

A **kiszolgáltatottság**ot firtató kérdésre egyik oldalról azt válaszolták, hogy „nem érzem”, illetve „a pozíciómban nagy szabadsággal dolgozom”. Egy másik, a kiszolgáltatottságot cáfoló vélemény szerint: „Nem érzek nagyobb kiszolgáltatottságot, mint bárki más az országban. Mondhatjuk, hogy mindenki kiszolgáltatott, akinek vannak főnökei.” A lyoni központú Euronews budapesti vezetője életében ez a probléma másként jelenik meg: „Azt a fajta kiszolgáltatottságot, amelyet egész életünkben éreztünk a politikától, a szűkös erőforrásoktól, azt nem, itt inkább a távirányítású irodavezetés okoz problémát.” A vezetők többsége azonban kimondta, hogy „Ki vagyunk szolgáltatva a körülményeknek, a helyzetnek, csapatoknak, az MLSZ-nek”. „Az egész rendszer, az ország így épül föl, hogy soha senki ne érezze magát biztonságban.” Sommásan megfogalmazva: „Ki vagy szolgáltatva a politikának, a tulajdonosnak, a dolgozóknak, és a nézőknek is.” Az ellenzéki napilap vezetője a kiszolgáltatottságot így érzékeltette: „nem jutunk információkhoz. A mai magyar politikai életben gyakorlatilag a kormányzat azt csinál velünk, amit akar”.

A **jogi környezet változása** többnyire problémát jelent. De ennek mértéke összefügg az adott médium működését meghatározó szabályozók változásával. A Tv2-t aktuálisan érinti a reklámadó: „Reklámadó, terjesztési díj, olyan sok minden alakítja az üzleti életünket, amivel az állam szabályozóként megjelenik, és nem tudunk vele megfelelő időben számolni. Van egy csomó fordulat, bizonytalanság, ez a Tv2 szempontjából maximális bizonytalanság.” Némi meglepetésre ez az Euronews életében is bizonytalanságot okoz. „Azt lemérni, hogy az Euronews-nak van-e reklámadó fizetési kötelezettsége, ez elég abszurd helyzetet adott elő.” Volt olyan vezető, aki azt mondta, hogy „Ez nem nagyon érint”, egy másik vélemény szerint: „A változás amikor indokolt és szükséges, akkor az ember normálisnak tekinti és az élet részének, a túl gyors és előkészítetlen és indokolatlan változásokat pedig az ember nehezen viseli.” Megint más: „Azt szoktam meg, hogy az életünkben az az egyetlen állandó pont, hogy mindig minden változik körülöttünk, mi pedig igyekszünk alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz.” Az egyik ellenzéki televíziós vezető úgy érezte, hogy „Mindig szigorúbbak a szankciók, egyre több dologra kell egy szerkesztőnek figyelnie, amire korábban nem kellett.” A kormány iránt lojális televízió vezetője viszont éppen fordítva érzékeli ugyanezt: „Egy csomó dolog enyhült. Ha hibázunk, akkor most előbb figyelmeztetés jön, nem rögtön retorzió.” Az ellenzéki napilap főszerkesztője ezzel kapcsolatban politikai ítéletet alkotott: „kiszámíthatatlanná vált a jogrendszer Magyarországon. Értem ezalatt a visszamenőleges jogszabályokat, a teljesen váratlanul benyújtott törvényeket, bizonyos (nem nemes) célok érdekében benyújtott törvényeket, a névre szóló törvényeket vagy a bizonyos célok megszerzésére vonatkozó törvényeket.” Egy médium vezetője mondta ki konkrétan, hogy a média világot szabályozó

jogszabályok mellett mire fordít még figyelmet: „Például a foglalkoztatási szabályok változása, hogyan kell kiadni a szabadságot, hogyan tud valaki elmenni, milyenek a felmondás szabályai.”

### 3. Munkahelyi kockázatok

A megkérdezett vezetők a **rendszeres túlmunkát** beosztásukkal járó természetes terhelésként értékelték, mértékét többnyire közepes osztályzattal. A legjellemzőbb értékelések a következők: „Ez egy ilyen munkakör. Neverending job. Vállaltam.” „a műfaj sajátosságából adódik”. „Amit természetesnek érzek, annyi körülbelül.” „Ez egy 24 órás munka, úgyhogy jellemző.” Példaként, hogy a túlmunka miből adódik, a következőket említették: „Választás, népszavazás, repülőgép lelövés, külföldi utazás, struktúraváltás, szezonkezdés, breaking news helyzet...” A csőd szélén táncoló ellenzéki napilapnál a túlmunkát a főszerkesztő így indokolta: „nagyon kevesen vagyunk. Gyakorlatilag minden nap operatív módon kell irányítani a szerkesztőséget.”

**Az időszakos túlmunka, illetve ennek tervezhetősége** is jellemző, mert „Szezonális hatások vannak.” „Ennek a munkának sajátossága, hogy bizonyos évszakokban vagy bizonyos hónapokban nagyobb pluszmunka hárul ránk, de vannak olyan hónapok is, amikor az átlag alatt kell teljesíteni.” A vezetők ezt is a munkájuk velejárójának tekintik.

A médiumok vezetői többnyire elégedettek a **javadalmazásukkal**. A sorból az ellenzéki napilap főszerkesztője lóg ki, aki nyugdíj mellett látja el feladatát nagyon kevés fizetésért. A vezetők többsége négyes-ötös osztályzatot adott a fizetésével való elégedettségre. Volt, aki azért nem adott ötöst, mert „mindig lehet jobb”. Két olyan vezető volt, aki korábbi munkahelyével azonos jövedelmet kap most, egyikük ezt így magyarázta: „Ami azért nem rossz.” A másik vezető pedig ezt mondta: „Furcsa, de pont annyit keresek, mint a közszolgálatnál, ezért gondolom, hogy lehetne kicsit több is, de a stressz-mentesség megfizethetetlen.” A fizetés mértékének relativitását kifejezi a következő válasz: „Az átlagfizetésekhez képest jól keresek. Ahhoz képest, hogy mennyit dolgozok, ahhoz képest lehetne több.” Egy vezető volt, aki a fizetését a magyar és az európai mércéhez is viszonyította: „Ha a magyar viszonyokat nézzük, akkor igen, de ha az európai viszonyokat nézzük, akkor nem.”

**A sikerről és az elismerésről** kevés dicsérő gondolat hangzott el. Többen kimondták, hogy ez „Nagyon nehéz”. Volt, aki ezt azzal magyarázta, hogy „Ma van egy szakmai közöny és van egy általános közöny, ami a közönség részéről nyilvánul meg. Leszámítva egy szűk réteget - elkötelezett, többségében nyugdíjas baloldali elkötelezettségű olvasók -, gyakorlatilag hatástalanok vagyunk.” Van, ahol a szervezet működése nehezíti a sikert, az elismerést: „Nagy a nyomás. És nagy az ellenszél... Sikert az jelenthet, ha a döntéshozásba időben bevonnak, és nem utólag kell tüzet oltani... Az elismerést az jelentheti, hogy néha azt mondják az embernek, hogy ügyes vagy, ez sokkal többet jelent, mintha azt mondják, hogy plusz 20 ezer.” A televízióknál a nézettségi adat fontos mérőszám: „A nézettségi adatokat könnyebb megnyerni, mint a szakmai kritikát.” A Tv2-nél egymással összefüggő elemek jelentik a sikert: „a nézettség, a minőség, a bevétel, és a munkahelyi hangulat.” A Tv2 vezetője megjegyezte, hogy „a perspektíva is sikernek fogható fel ma a médiapiacra.” Sajátos helyzetben nyilatkozott az Origo főszerkesztője, aki a lapnál korábban kirobbant botrány után került a lemondott (eltávolított) főszerkesztő helyére: „Én itt bármilyen eredményt érek el, azt senki nem fogja elismerni... Az elismeréssel ugyanez van. Aki a sikert nem könyveli el sikernek, az elismerést sem ad. Sikert és elismerést adhat a nyilvánosság, és a belső.” Az Euronews helyzete is rendhagyó ebből a szempontból: „a megítélésünk több rétegű. A saját stábunk, a lyoni központ, a magyar közönség, a

brüsszeli megítélés – ez elég áttételes és bonyolult.” Végül egy sajátos megközelítést idézek a sikerről: „Ha nem volt botrány, akkor jól dolgoztunk.”

**A stresszforrások szaporodását** a kérdezettek változóan ítélték meg. Az egyik jellemző válasz: „Természetesen, de ezek egy részét a munkám velejárójának tartom.” „Nálunk most volt tulajdonos váltás, ebből fakadóan rengeteg a bizonytalanság. A felső vezetésben meglévő bizonytalanság leszivárog hozzánk is.” „Ez olyan nagyvállalat, ahol rendszeresek a konfliktusok, ezek jelentős stresszel járnak... Jelen vannak a pozícióharcok, ez változó, rendszeresen előtörnek ilyen konfliktusok, amik hatalmi játszmák a cégen belül.” „Több szerkesztőség működik a tévében és nagyobb médiafigyelem irányul a tévére, mint amikor ide kerültem. És a piac átalakulása is nagyobb stressz-hatást okoz. Erősödő konkurenciával nézünk szembe.” „A dolgozók körében több a stressz-forrás azzal, hogy az egész közmédia rendszert átszervezték, és azzal, hogy volt több nagy csoportos leépítés, ez nyilvánvalóan eléggé megviselte az emberek idegeit.” „Amiket soroltál, azok mind jelen vannak. A konfliktusok, a harc a határidők betartásáért, de a hatalmi harc is jelen van. Óriási meccsek mennek itt a szerkesztőségben a rovatvezetői szintig.”

**Az ember-pálya megfelelés hiánya a munkatársaknál**, vagyis, hogy nem a megfelelő ember van adott munkakörben: az egyik válaszadó szerint „A főnökök és a beosztottak között is vannak ilyenek.” Az Origo-nál „A szerkesztőség az érkezésem óta átalakult, ennek leginkább az az oka, hogy az újságíróknak tök más az attitűdje egy televíziós újságíróhoz képest.” A jelenséget két vezető azzal indokolta, hogy „Hosszú távra nem tudok ígérni senkinek semmit.” Az egyik vezető személyes okot említett: „nehéz embereket egzisztenciálisan tönkretenni csak azért, hogy a munka könnyebben menjen.” Az egyik televízió vezetője szerint „Akik itt dolgoznak, szerintem a helyükön vannak. Szerintük viszont mindig van jobb hely. Én kitanítom, aztán továbbmegy a közszolgálatba, vagy bárhova, ahol többet tudnak fizetni.” Az Euronews helyzete ebből a szempontból is rendhagyó, mert a fiatal szerkesztőségben „Nagyon alapos kiválasztás volt, és nem úgy állt össze a stáb, hogy föl hívtam a haverjaimat, hanem nagyon alapos válogatás volt.” Ezen a helyen egy év alatt két kolléga távozott a csapatból.

**A munkatársak motiválására** általában nem áll a vezetők rendelkezésére megfelelő eszközrendszer, de ez nem jelenti azt, hogy egyáltalán ne tudnának jutalmazni. A jellemző válasz az volt, hogy „nem”, „nem nagyon” „jobb lenne, ha kicsit több lenne”. Ennek ellenére „alkalmilag, bizonyos helyzetekben” mégis adnak elismerést, ennek formái: wellness-hétvége, kisebb voucherek, utazás, forgatási lehetőség. Az egyik televíziónál két éjszaka négycsillagos szállodában, 20 ezer forintos vacsorautalvány, jegyek kiállításra... Egy másik televízió vezetője az elismerésnek más formáját választja: „ha látom, hogy valaki valamit jól csinál, akkor adok neki olyan feladatot, amiért tudok pluszban fizetni.” Az Origo új főszerkesztője cégen belüli ösztönző rendszert vezetett be: „Minden hétfőn van hétindító értekezlet, ott jó néhányan főszerkesztői dicséretet kapnak, aztán van a hét anyaga, ami pénzügyi honoráriummal jár, és a főszerkesztői dicséret abból áll, hogy akinek a legtöbb gyűlik össze, a top három, ők év végén elutazhatnak valahová a párjukkal. De bevezettem a link-pénz intézményét is.”

**A fegyelmező eszközökkel** kapcsolatban az az általános, hogy a vezetők rendelkezésére állnak lehetőségek, de nem nagyon élnek azokkal. A Sport Tv-nél „A helyzetben az a durva, hogy tudod őket ütni, vágni, de ösztönözni nem.” A napilap vezetője arról számolt be, hogy „Fegyelmit tudok adni, de nem látom értelmét. Kirúghatom, de honnan veszek újat.” A Tv2-nél nagy a mozgástér. „Valakit elmozdítani akár cégen belül, akár elbocsátani, az relatíve könnyű, belemenni egy pénzcsokkentésbe, egy pénzügyi bírságba lehet. De ez azért nem jellemző.” A jellemző válasz ez: „több a jutalmazás, mint a fenytetés.” „A büntetés aránya elhanyagolható, jóval többször élek a jutalmazás eszközével.” Az

egyik legnagyobb múltú hazai médium vezetője viszont így nyilatkozott: „Miközben 120 újságíró, szerkesztő tartozott az általam irányított szervezeti egységhez, húsz fillérem nem volt arra, hogy valakinek adjak jutalmat. Másik oldalon csak annyi lehetőségem volt, hogy kezdeményezhettem, hogy valaki ellen indítsanak fegyelmi eljárást.”

Eltérően ítélték meg a kérdezettek **a fiatalok lojalitásának változását**. A Népszava főszerkesztője érez lojalitást: „Velem lojálisak a munkatársaim.” A Sport Tv vezetője épp ellenkezőleg: „Nem érzem a lojalitást. Mindenki bejön, csinálja a dolgát, és hazamegy.” Az Euronews helyzete speciális, a fiatal csapat lojális, ez elsősorban a munkahely megbecsüléséből fakad. A munkahely megbecsülése másutt is összefügg a lojalitással. Az ATV hírigazgatója ezt mondja: „Mivel nagyon sok a munkánélküli műsorvezető, szerkesztő, riporter, vágó, ezért nagyon megbecsülik azok a kollégák, akik itt vannak.” Szerinte a lojalitás kérdésében nincsen generációs különbség: „Mind az idősek, mind a fiatalok között van (volt) lojális és illojális kolléga. Ma azért a lojalitás erősebb.” Változás tapasztalható viszont a hírügynökségnél: „korábban az értékrendben, a munkahelyi kultúrában fontos volt, hogy valaki régi MTI-s, most ezek az értékek kevésbé számítanak.” A magas presztízsű Tv2-nél a hírigazgató ezt mondta: „Azt látom, hogy aki ide érkezik, az nagy ambíciókkal jön, és amíg érzi, hogy van lehetősége itt karriert indítani, foggal körömmel küzd érte, és mindent megtesz. Amikor érzi, hogy ez bizonytalanná válik, vagy mégse az ő terepe, akkor lehet, hogy könnyebben lépnek ma már a fiatalok.” Az Origo főszerkesztője szerint sem jellemző a munkahely iránti hűség: „Ha kap valaki egy jobb ajánlatot, vagy ha kevesebbet kell teljesítenie másutt, akkor azonnal elmegy.” Legsarkosabban az Echo Tv vezérigazgatója fogalmazott: „A fiatal munkatársak nem ismerik a lojalitás kifejezést.”

**Az idősebb munkatársak motivátlanságával, kiégésével kapcsolatban** is elhangzott, hogy „ez nem korfüggő”. Vannak, aki ezt mondták: „nem érzek ilyet.” A szerkesztőségek között több olyan van, ahol a munkatársak átlagéletkora nem haladja meg a negyven évet, ezért azt mondták, hogy „Ez sem generációs kérdés.” A 30-35 éveseket foglalkoztató Origonál a főszerkesztő azt mondta, hogy „aki kiégett vagy motivátlan, az nem dolgozik már itt.” Az Echo Tv-nél „Ma nem a kiégés, inkább az unalom jellemző. Mindennap ugyanazt kell csinálni.” Ez általában jellemző a televíziós munkára. Egy másik vélemény szerint: „Itt 0-24-ben folyik valami kifelé, és nincs olyan pillanat, amikor azt mondhatod, hogy kész.” Egy másik televízió vezetője pedig ezt mondta: „Bizonyos karrier, lépcső után nehéz motiválni és ambíciókat megfogalmazni is nehéz ezen a pályán.” A Népszava főszerkesztője pedig ezt mondta: „Nincsen állandó kiégés, és nincsen állandó pezség sem. A fáradságtól is függ, hogy az ember átmenetileg túlpörög, és kiégettnek érzi magát.”

**A belső és külső kapcsolattartást** a vezetői munka velejárójának tekintik. „Nem teher. Benne van a napi folyamatban, nem élem meg teherként.” „A munkám velejárójának tekintem.” „Ez a munkám, ez a feladatom, ezt szívesen csinálom.” A kép azért ennél árnyaltabb. A Sport Tv-nél például nehézkes a külső kapcsolattartás, és könnyebb a belső. „A házon belül azért rendben vannak a dolgok.” Van olyan munkahely, ahol „nagyon intenzív kommunikáció zajlik, és ez bizonyos arányban nem hatékony... olykor többet dumálunk, mint dolgozunk.” A francia székhelyű Euronewsnál a főszerkesztő szerint ez nem probléma, de azért nem egyszerű a helyzet: „a franciákkal nagyon nehéz kapcsolatot tartani, nem kirívó, ha két hét alatt válaszolnak egy e-mailre, mint ahogy az se, hogy öt perc alatt. A belső kapcsolattartás is borzasztóan nehézkes egy olyan munkahelyen, ahol nem tudsz egy értekezletet megtartani, mert a nap minden percében, a hét minden napján, az év minden hónapjában mindig valaki éppen dolgozik, és mindig valaki éppen alszik.”

**A szokásjog** jelenlétét egyedül az Euronews főszerkesztője cáfolta határozottan: „Semennyire nem jellemző, mert nincs Magyarországon még egy olyan munkahely, ahol ennyire rigorózusan be vannak tartva a jogszabályok, különösen a munkaügyi jogszabályok. Elég sok munkahelyen dolgoztam, de

nem emlékszem, hogy bárhol is kaptam volna vasárnapi, éjszakai, szombati meg hétvégi pótlékot, és kiszámolták volna, hogy hány munkanap után kell nekünk szabadnapot adni. Itt ezt mind nagyon keményen betartják. Még magányossági pótlék is van. A többi vezető a szokásjognak gyengébb-erősebb létrehozott példát: Legjellemzőbb, hogy az adás, a lap elkészülése írja felül az amúgy létező szabályokat: „Itt vannak szokásjogok, hogy minden nap el kell készíteni az újságot, és mindennap új lapot kell csinálni.” „Vannak szokásjogok, de azokat két mondattal felülírod, ha változtatni kell valamin. Ezt a kollégák maguk is megteszik. Az adásnak el kell készülnie, a cél a lényeg, de ez nem öncélú.” „Van olyan, hogy kéne egy stúdióbérlés Prágában, le kéne tenderezni, de nem tudom letendereztetni, hiszen a stúdió másnapra kell. Ekkor jön a szokásjog, sajnos.” Volt olyan vezető, aki tömören így fogalmazott: „A szabályok szakmai felülrírása mindennapos.” De olyan is akadt, aki ezt mondta: „Mindenkinek van munkaköri leírása, ahhoz képest itt nem nagyon van szokásjog.” Ehhez áll közel a következő megállapítás: A szokásjog „minimális. Van egy erős jogi protokoll.” A hírügynökség vezetője a szokásjog meglétét a szakma, a hírárás változásával magyarázta: „az elmúlt 15-20 évben sok mindent írásban rögzítettünk, tehát hogy az információ beérkezésétől, az ellenőrzés, a megírás, a szerkesztés, a kiadás folyamatát sok szempontból szabályoztuk, ennek ellenére ez egy olyan szellemi alkotómunka, amit nem lehet pontosan grammban, centiméterben leírni. Nyilván vannak szabályok, hogy egy hír mitől hír, de hát minden nap más események vannak. És hogy egy történet mitől válik érdekessé, hogy az mitől válik hírré az MTI számára, erre vannak tendenciák, divatok, esetek, olyan hírek, amelyek lehet, hogy tíz évvel ezelőtt nem voltak hírek, és az MTI hírkiadásába nem fértek bele, most meg úgy megváltozott az életritmusunk, a sajtó érdeklődése, hogy ma mégis foglalkozunk vele. Tehát van egy csomó minden, ami leírható szabályzatokban, ebben a hírügynökségi újságírói szerkesztői munkában, és van egy csomó minden, ami nincs leírva, mert még sose gondoltuk, hogy le kell írni. Vagy nem volt belőle annyi, hogy azt írott szabályokba lehetne foglalni. Ilyen értelemben van szokásjog.”

**A munkatársak helyettesítését** a napilapnál kapott válasz szerint „Nagyon nehéz megoldani, mert nagyon kevesen vagyunk.” A további válaszok ettől az értéktől húzódnak odáig, hogy „Könnyen megoldjuk”. Azokban a szerkesztőségekben, ahol nagyobb a létszám, ott könnyebben tudnak megbirkózni a téli vírusfertőzés vagy a nyári szabadság okozta létszámgondokkal. A válaszok a következők: „Nem oldható meg könnyen, de megcsináljuk.” „Van erre egy jól kidolgozott sémánk, és az működik.” „A hírkiadásunk napi mennyisége 15-20%-kal is ingadozhat aszerint, hogy egy unalmas nap van vagy éppen egy érdekes. Ilyen értelemben a kollégák helyettesíthetők, és ez megoldható.”

**A szervezeti egységek közötti érdekelletét** általában „nem jellemző”. A válaszok többsége ezt tükrözi: „Nincs érdekelletét.” „Minimális.” „Arányos a megbecsültség és a leterheltség, és nincsenek bérfezültségek.” „Nagyon változó. Kialakulhatnak és elmúlhatnak ilyenek.” Az írott sajtóban a Népszava főszerkesztője másként értékelt: „Természetesen jellemző, ami abból fakad, hogy nem egyenlőek a terhek. Értelemszerűen egy belpolitikai rovatnak sokkal több munkája, napi feladata van, mint a kulturális rovatnak.” A hírügynökségnél egy-egy hír kategorizálása miatt merülhet fel a kérdés, hogy az adott témát melyik szerkesztőség dolgozza fel, ki a valódi illetékes: „Érdekelletét nincs, de súrlódások vannak. Például, hogy éppen hova tartozik az adott téma, mi az, ami gazdaság, és mi az, ami belpolitika...”

Néhány szerkesztőségben nem cél, hogy a munkatársakat távol tartsák **az aktuálpolitikától**. A Népszavánál „jelen van minden nap a politika.” Hasonló a helyzet az Echo Tv-nél is: „ez egy aktuálpolitikázó munkahely. Nem okoz meglepetést, ha valaki politikai véleményt fogalmaz meg.” Az Origo-nál az újságírók alkalmazásánál is feltétel volt a politikai nyitottság: „Az aktuálpolitika egy hírportálnál a mindennapi munka része. Amikor összeállítottam a szerkesztőséget, akkor törekedtem



arra, és ez a későbbiekben is így lesz, hogy minél szélesebb spektrumból merítsek, illetve a társadalom minél nagyobb hányadát lefedjük... politikai értelemben jobbról és balról is hozunk újságírókat, ami egyébként praktikus is, és hasznos is.” Vannak szerkesztőségek, ahol határozottan kijelentette a vezető, hogy „Nem”, vagy csak „Nagyon minimális szinten” okoz gondot a politika távoltartása. A Sport Tv-ben a vezető így fogalmazott: „Szoktunk politikáról beszélni, olyankor intelligensen csöndben marad, aki nem azt gondolja. De nagy balhék emiatt nem szoktak lenni.” Az Euronews ebből a szempontból is kivétel: „A mai politikusokra az jellemző, hogy a mai napot, legfeljebb a holnapot akarják megnyerni. Magyarországon nálunk egyiket sem lehet. Itt a holnapután lehetne, de ahhoz távolatosabban kellene gondolkodni. Érteni kellene az összefüggéseket.”

A megkérdezett vezetők **a munkatársaik szociális kompetenciaszintjét** általában jóra értékelték. A Népszavánál a folyamatos fizetés- és létszámcsökkentéshez kellett alkalmazkodni: „Minden konfliktus dacára mindaz, amit elviselnek az elmúlt 12 évben, amióta főszerkesztő vagyok, nem miattam, hanem a körülmények okán, lett legyen baloldali kormány vagy jobboldali, az lenyűgöző. A többszöri fizetéscsökkentést, az emberek elküldését, ezt szociálisan is, és mindenféle szempontból nagyon-nagyon elegánsan viselte a szerkesztőség.” Az Euronews ebből a szempontból is a skála másik végén áll: „Ez egy nagyon összeszokott és nagyon lojális csapat, nagy részük szeret itt dolgozni, és nagyon megbecsüli, de legalábbis tudja, hogy nem tudna ennél jobb helyen dolgozni. Ezen felül négy hónapot együtt töltöttek egy szálláson Lyonban. Olyan erős csapatépítés volt, ami kivételes bármilyen munkahelyen. Négy hónapig együtt ettek, ittak, ittak, ittak, dolgoztak.” Volt, aki azt válaszolta, hogy „Jónak”, más „nagyon jónak” minősítette a helyzetet. A következő válasz is pozitív: „A többség jól bírja. Aki itt betanul, aki itt edződik és itt marad, az sok mindenhez hozzászokik.” Az on-line portál főszerkesztője ezt mondta: „Ez alapvetően rendben van. Még picit nevelgetem őket. A héttindító értekezleten elmondom, hogy tegyék félre azt a szokásjog alapján alakult pökhendiséget, ami divat volt, és beszéljenek mindenkivel tisztességesen.”

Az Echo Tv vezérigazgatója szerint a dolgozók „Konfliktuskerülők. A konfliktust persze senki sem szereti, én sem, de ha van valami konfliktus, akkor mindig várják, hogy valaki oldja meg helyettük. Éppen azért, mert nem akarnak konfrontálódni. De ezt nem is nagyon tanultuk meg. Mi ugyan ennyi év alatt már megtanultuk, de ők még nem.”

**A dolgozók életvitele** általában hatással van a munkára. Egyéni problémájuk olykor a munkavégzésükre is hatással van. A megkérdezett vezetők mindannyian úgy nyilatkoztak, hogy ők távol tartják az egyéni gondjaikat a munkahelytől. A problémákat nem viszik be. A dolgozók feszültsége több forrásból is fakadhat: „Nem kapják meg időben a fizetésüket, ezért nem tudják időben kifizetni a számláikat. Van, aki a törlesztését nem tudja kifizetni, van, akinek már elvitték a lakását. Ebből aztán származik betegség, stressz, gyógyszerelés, és még súlyosabb is.” „Legtöbb kollégánál azért vannak nehezebb hetek, hónapok, és ez szinte mindig a magánéletükkel függ össze.” „A stressz miatt, a munkarend beosztása és a szabadidő rapszodikussága miatt.” „Nyilvánvalóan vannak helyzetek, amikor tudjuk, hogy X.Y. éppen családi zűrókkal küzd, mert éppen válik, éppen otthagyták, és ez látszódik rajta, de ez ritka, mint a fehér holló. Nem jellemző.” Az Echo Tv vezérigazgatója empatikus a kollégák problémáival Talán azért is, mert nő: „Ha valakinél tudom, hogy baj van, azt próbáljuk kezelni. Nem tudom, hogy az a női vezető sajátossága, de erre én odafigyelek. Talán nekem könnyebben is mondják el, hogy mi a bajuk. Amikor tudtam, hogy valakinek mentális problémája volt, idegileg kiborult, akkor is segítettünk. Ha anyagilag van gondja, akkor is segítünk. Kérhetnek fizetéselőleget, lehet kompromisszumokat kötni.” Az Origo főszerkesztője szerint ez természetes, és az embereken azonnal meglátszik: „Sok az exhibicionista ember, és akinek problémája van otthon, az tíz percen belül látszik a munkahelyén, hogy valami nem stimmel. Ez a munkakör azzal jár, hogy

amikor ír valaki valamit, akkor egy kicsit magát is adja. És ha éppen szar kedve van, akkor az anyag hajlamosabb arra, hogy szarabb legyen, mint korábban.” A Sport Tv vezetője nem szereti a lelkizést: „A gondjaimat nem hozom be. Tőlem se kérdezzék, és én se kérdezem senkitől. És ez nem a bezárkózás, vagy a közöny, hanem itt nem barátok vagyunk, hanem kollégák. Itt nincs születésnapozás. Ilyen összegeknél sajnos egy ponton túl nem tudsz úgy viselkedni, hogy számon kérhető legyen, és azt mondhasd, hogy ezt a 42 ezer eurót milyen alapon és hogyan költötted el?” A vezetők többsége kategorikusan kijelentette, hogy az egyéni problémáit nem viszi be a munkahelyére: Az ATV hírigazgatója ezt így fogalmazta meg: „Én semennyire nem osztom meg, ebben a tekintetben nagyon zárkózott vagyok. A zárkózottságom ezen a téren ötös.” Az Echo Tv vezérigazgatója: „egyáltalán nem hozom be a saját problémáimat. Már a küszöbig se jut el. Otthon megáll.” De azért ebben a kérdésben is volt puhább megfogalmazás is: „Azt hiszem, hogy engem egészségileg nem érint, inkább mentálisan, a stressz-hatások, hogy a felelősség, amit az emberek helyzete jelent, hogy nem tudom megoldani, hogy nem tudok segítséget nyújtani, ez komoly feszültséget okoz.” „Ez bennem is okoz feszültséget, persze azt gondolom, hogy ezeket távol tudom tartani magamtól és a munkámtól, de ezt én biztosan nehezen ítélem meg magamról.” „Magamon ezt nem veszem észre, de ez rám is biztosan jellemző, ezt a többiektől kellene megkérdezni.”

### **1. Egészségi állapot ismerete:**

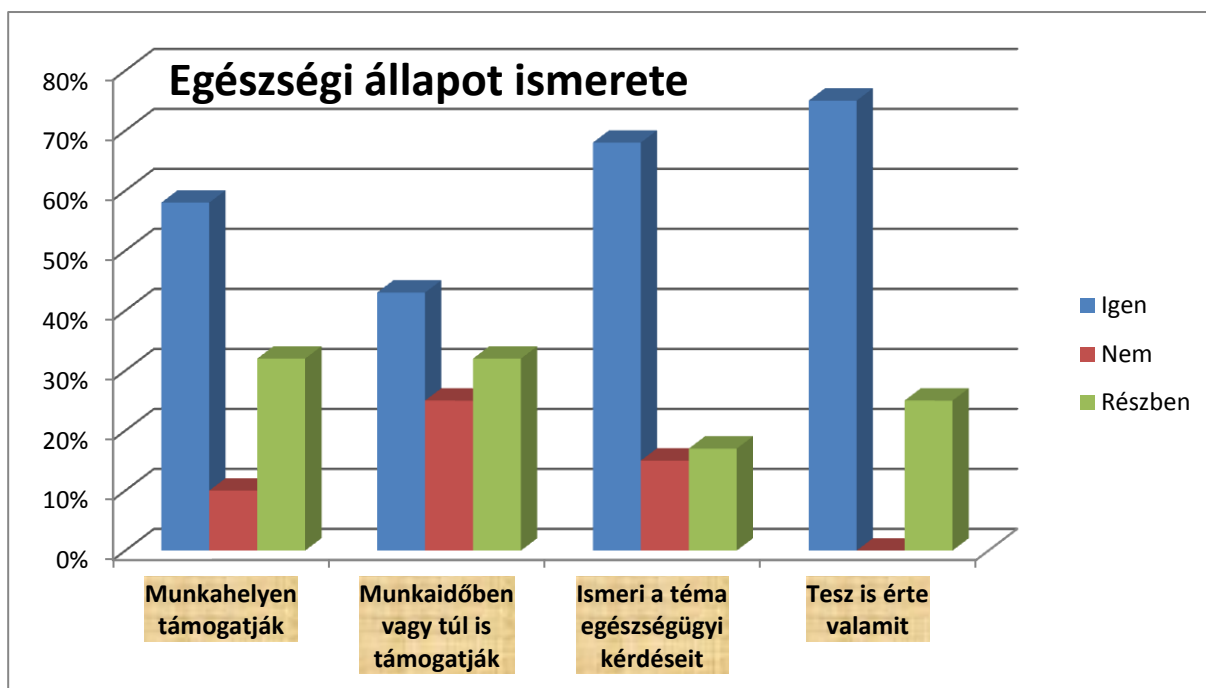
A megkérdezettek többsége, 60%-a (40 megkérdezettből 24-en) fontosnak tartja egészségi állapotának ismeretét. 30% (12 fő) kevésbé fontosnak tarja ezt, 7,5% (3 fő) szerint közepesen fontos, míg 2,5% (1 fő) szerint nem fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 57,5%-a (23 fő) szerint igen, erre figyelnek a munkahelyen is. 32,5%-a (13 fő) szerint részben, 10% (4 fő) szerint nem figyelnek erre.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják az egészségi állapot ismeretét: a válaszadók 42,5%-a szerint igen támogatják, 32,5%-a szerint részben, 25%-a szerint nem támogatják ezt.

A megkérdezettek 67,5%-a állítja, hogy igen ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, 17,5%-a részben és 15%-a nem ismeri.

A kérdőívet kitöltők 75%-a (30 fő) tesz valamit egészségéért az adott területen, 25%-a (10 fő) pedig részben tesz valamit.



## 2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés:

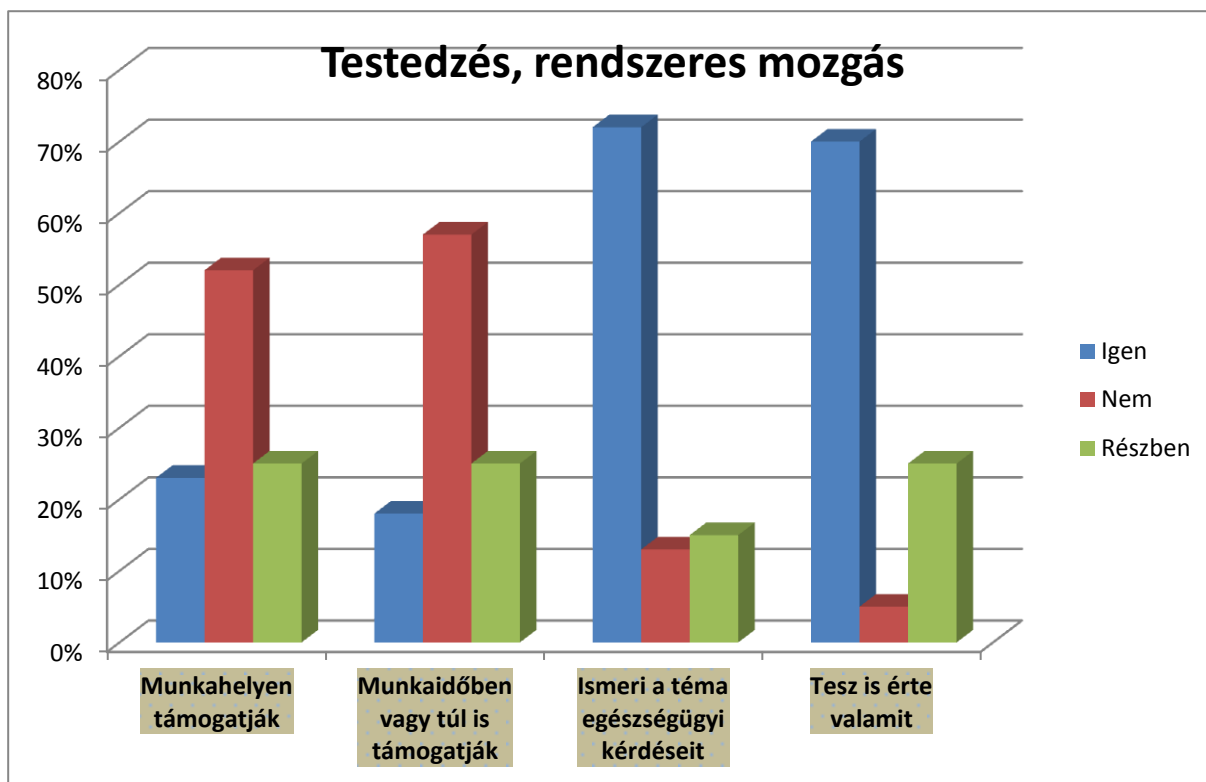
A testedzést, rendszeres mozgást 47,5% (19 fő) tartja nagyon fontosnak. 12,5% szerint (5 fő) kevésbé fontos, 25% (10 fő) tartja ezt közepesen fontosnak, míg 10% (4 fő) nem, 5% (2 fő) egyáltalán nem véli ezt fontosnak.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 52,5%-a szerint nem, erre nem figyelnek a munkahelyen. 25%-a szerint részben és 22,5%-a szerint igen, figyelnek erre.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a testedzést, rendszeres mozgást, fizikai munkavégzést: a válaszadók 57,5%-a szerint nem támogatják ezt, 17,5%-a szerint igen támogatják, 25%-a szerint részben támogatják.

A megkérdezettek 72,5%-a állítja, hogy igen, ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, 15%-a részben és 12,5%-a nem ismeri.

A kérdőívet kitöltők 70%-a (28 fő) tesz valamit egészségéért az adott területen, 25%-a (10 fő) részben tesz valamit, 5%-a (2 fő) választotta azt a lehetőséget, hogy ezért ő nem tesz semmit.



### 3. Egészséges táplálkozás

Az egészséges táplálkozást többen tartják fontosnak, mint akik azt vallották, hogy ez nem fontos. A megkérdezettek közül öt ember választotta a nem, illetve kevésbé fontos lehetőséget. A kérdőívet kitöltők 35%-a nagyon fontosnak véli az egészséges táplálkozást.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 57,5%-a szerint nem, erre nem figyelnek a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják az egészséges táplálkozást: a válaszadók 65%-a szerint nem támogatják ezt, 17,5%-a szerint igen támogatják, 17,5%-a szerint részben támogatják.

A kérdőívet kitöltők 60%-a tesz valamit egészségéért az adott területen, 30%-a részben tesz valamit, 10%-a választotta azt a lehetőséget, hogy ezért ő nem tesz semmit.

### 4. Szervezett sport, tánc

A szervezett sport végzése megoszlik azok között, akik ezt nem tartják fontosnak (a 40 megkérdezettből 11-en), akik ezt közepesen tartják fontosnak (12-en) és nagyon fontosnak (9-en) tartják. Elmondható, hogy a megkérdezettek 30%-a közepesen fontosnak tartja, 27,5%-a egyáltalán nem tartja ezt fontosnak, míg 22,5%-a nagyon fontosnak tartja ezt.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 65%-a szerint nem, erre nem figyelnek a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a szervezett sportot, táncot: a válaszadók 62,5%-a szerint nem támogatják, 17,5%-a szerint igen támogatják, 20%-a szerint részben támogatják.

## **5. Munkabiztonság**

A munkabiztonságot a megkérdezettek többsége, 57,5%-a nagyon fontosnak tartja.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 80%-a szerint igen, erre figyelnek a munkahelyen is.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a munkabiztonságot: a válaszadók 55%-a szerint igen, támogatják ezt, 17,5%-a szerint nem támogatják, 27,5%-a szerint részben támogatják.

## **6. Munkaegészségügy**

A munkaegészségügyet a megkérdezettek fele nagyon fontosnak tartja.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 62,5%-a szerint igen, erre figyelnek a munkahelyen is.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a munkaegészségügyet: a válaszadók 52,5%-a szerint igen, támogatják ezt, 27,5%-a szerint nem támogatják, 20%-a szerint részben támogatják.

A kérdőívet kitöltők 47,5%-a tesz valamit egészségéért az adott területen, 30%-a részben tesz valamit, 22,5%-a választotta azt a lehetőséget, hogy ezért ő nem tesz semmit.

## **7. Aktív gondolkodás**

Többen, a megkérdezettek 62,5%-a véli fontosnak az aktív gondolkodást.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 55%-a szerint igen, erre figyelnek a munkahelyen is.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják az aktív gondolkodást: a válaszadók 45%-a szerint igen támogatják ezt, 32,5%-a szerint részben támogatják, 22,5%-a szerint nem támogatják.

## **8. Érdekes és képességeit igénylő munka**

A kérdőívet kitöltők 67,5%-a választotta azt a lehetőséget, hogy az érdekes és képességeit igénylő munka nagyon fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 60%-a szerint igen, erre figyelnek a munkahelyen is.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják az érdekes, és képességeit igénylő munkát: a válaszadók 60%-a szerint igen, támogatják ezt, 20%-a szerint részben támogatják, 20%-a szerint nem támogatják.

## **9. Új dolgok kipróbálása**

Az új dolgok kipróbálását 55% tartotta kevésbé fontosnak, 35% nagyon fontosnak, míg 2,5% egyáltalán nem tartotta ezt fontosnak.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 35%-a szerint részben, 32,5%-a szerint igen és 32,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják az új dolgok kipróbálását: a válaszadók 30%-a szerint igen támogatják ezt, 32,5%-a szerint nem támogatják, 37,5%-a szerint részben támogatják.

## **10. Előrelépési lehetőség**

Az előrelépési lehetőséget a többség nagyon (40%), kevésbé (27,5%) vagy közepesen (17,5%) tartotta fontosnak.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 35%-a szerint részben, 32,5%-a szerint igen és 32,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják az előrelépési lehetőséget: a válaszadók 37,5%-a szerint nem támogatják ezt, 32,5%-a szerint részben támogatják, 30%-a szerint igen támogatják.

## **11. Egészséges önbizalom és önbecsülés**

Az egészséges önbizalom és önbecsülés a megkérdezettek felének nagyon fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 40%-a szerint igen, 35%-a szerint nem és 25%-a szerint részben figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják az egészséges önbizalom és önbecsülést: a válaszadók 40%-a szerint nem támogatják ezt, 35%-a szerint igen támogatják, 25%-a szerint részben támogatják.

## **12. Megfelelő életcél kialakítása**

A megfelelő életcél kialakítása a kérdőívet kitöltők 50%-nak nagyon fontos, 35%-nak kevésbé fontos, 10%-nak közepesen fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 40%-a szerint részben, 37,5%-a szerint nem és 22,5%-a szerint igen figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a megfelelő életcél kialakítását: a válaszadók 45%-a szerint nem támogatják ezt, 30%-a szerint részben támogatják, 25%-a szerint igen támogatják.

## **13. Személyisége érdekes, elismert**

A megkérdezettek többsége véli úgy, hogy személyisége érdekes, elismert legyen. 42,5% nagyon fontosnak tartja ezt, 30% kevésbé, míg 22,5% közepesen fontosnak tartja ezt.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 37,5%-a szerint igen, 35%-a szerint részben és 27,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

#### **14. Önállóság, saját munkája ellenőrzése**

Túlnyomó többség választotta a megkérdezettek közül, hogy az önállóság és a saját munka ellenőrzése fontos: 55% nagyon, 40% kevésbé fontosnak véli, míg 5% közepesen fontosnak tartja ezt.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 65%-a szerint igen, 27,5%-a szerint részben és 7,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

#### **15. Érzelmi kiegyensúlyozottság**

Az érzelmi kiegyensúlyozottságot minden megkérdezett valamennyire fontosnak tartotta, és senki nem választotta a nem fontos és a legkevésbé fontos lehetőséget. Közepesen fontosnak a megkérdezettek 15%-a tartotta közepesen fontosnak, 40%-a nagyon fontosnak, míg 45% kevésbé fontosnak tartja ezt.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 27,5%-a szerint igen, 42,5%-a szerint részben és 30%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

#### **16. Stressz és kockázatok**

A stressz és a kockázat a kérdőívet kitöltők életében egyértelműen jelen van. 27,5% nagyon fontosnak jelölte ezt, 32,5% kevésbé fontosnak, 30% közepesen fontosnak.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 32,5%-a szerint igen, 25%-a szerint részben és 42,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

A megkérdezettek 80%-a állítja, hogy igen, ismeri a téma egészségügyi kérdéseit, 12,5%-a részben és 7,5%-a nem ismeri.

#### **17. Személyközi konfliktusok kezelése**

A megkérdezettek 42,5%-a tartja nagyon fontosnak a személyközi konfliktusok kezelését. 30% kevésbé fontosnak, 27,5% közepesen fontosnak véli ezt.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 50%-a szerint igen, 35%-a szerint részben és 15%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

#### **18. Támogató munkahelyi kapcsolatok**

Azt, hogy támogató munkahelyi kapcsolatok legyenek, a többség, a 40 megkérdezettből 19 nagyon fontosnak tartja. Senki nem választotta azt, hogy ez egyáltalán nem fontos. 14-en kevésbé, 6-an közepesen, 1 ember pedig kevésbé fontosnak tartotta ezt.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 45%-a szerint igen, 35%-a szerint részben és 20%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

### **19. Bizalom és együttműködés**

A megkérdezettek 60%-a tartotta nagyon fontosnak a bizalmat és együttműködést, és csupán 2,5% választotta azt a lehetőséget, hogy ez kevésbé fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 57,5%-a szerint igen, 32,5%-a szerint részben és 10%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a bizalom és együttműködést: a válaszadók 50%-a szerint igen, támogatják ezt, 37,5%-a szerint részben támogatják, 12,5%-a szerint nem támogatják.

### **20. A szervezethez tartozás és elfogadottság**

A szervezethez tartozás és elfogadottság a kérdőívet kitöltők 52,5%-ának nagyon fontos, 27,5%-nak kevésbé, 12,5%-nak közepesen fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 62,5%-a szerint igen, 30%-a szerint részben és 7,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a szervezethez tartozást és elfogadottságot: a válaszadók 40%-a szerint igen, támogatják ezt, 37,5%-a szerint részben támogatják, 22,5%-a szerint nem támogatják.

### **21. A cég sikeréhez hozzájárulás**

A kérdőívet kitöltők 57,5%-nak nagyon fontos a cég sikeréhez való hozzájárulás, 32,5%-nak kevésbé fontos, 7,5%-nak közepesen fontos, 2,5%-nak kevésbé fontos ez.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 67,5%-a szerint igen, 25%-a szerint részben és 7,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a cég sikeréhez való hozzájárulást: a válaszadók 52,5%-a szerint igen, támogatják ezt, 35%-a szerint részben támogatják, 12,5%-a szerint nem támogatják.

### **22. A cég, ahol dolgozik társadalmilag fontos**



A 40 megkérdezettből 17-en választották a nagyon fontos lehetőséget arra, hogy a cég, ahol dolgozik, társadalmilag fontos legyen. Ez a kérdőívet kitöltők 42,5%-a. A többi válaszadó ezt kevésbé (35%), közepesen (15%) vagy nem tartotta fontosnak (7,5%).

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 67,5%-a szerint igen, 17,5%-a szerint részben és 15%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

### **23. A vezetők iránti bizalom erősítése**

A vezetők iránti bizalom erősítését a megkérdezettek többsége, 40%-a kevésbé tartotta fontosnak, 37,5%-a nagyon fontosnak tartja, 15% közepesen, 5% nem fontosnak, 2,5% egyáltalán nem fontosnak véli.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 47,5%-a szerint igen, 22,5%-a szerint részben és 30%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

A munkahelyen munkaidőben vagy azon túl támogatják a vezetők iránti bizalom erősítését, a válaszadók 45%-a szerint igen, támogatják ezt, 30%-a szerint részben támogatják, 25%-a szerint nem támogatják.

### **24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje**

A megkérdezettek 42,5%-a szerint reális a cég víziója, küldetése, értékrendje. 27,5% véli úgy, hogy kevésbé fontos, 17,5% közepesen, 10% véli, hogy nem fontos, 2,5% szerint egyáltalán nem fontos ez.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 60%-a szerint igen, 32,5%-a szerint részben és 7,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

### **25. A feladatok megvalósíthatók, kiegyensúlyozottak**

A megkérdezettek 42,5% (17 fő) szerint ez nagyon fontos, 42,5% (17 fő) szerint kevésbé, 10% (4 fő) közepesen, 5% (2 fő) szerint nem fontos ez.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 55%-a szerint igen, 37,5%-a szerint részben és 7,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

### **26. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása**

A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulását 42,5% nagyon fontosnak véli. 30% kevésbé, 20% közepesen, 5% nem, 2,5% egyáltalán nem tartja fontosnak.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 32,5%-a szerint igen, 37,5%-a szerint részben és 30%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen.

### **27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére**

Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére 55% nagyon fontosnak tartotta, 22,5% kevésbé fontosnak, 20% közepesen fontosnak, 2,5% nem fontosnak tartotta.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 50%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen, 25%-a szerint igen, 25%-a szerint részben figyelnek.

### **28. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, fizetés)**

Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, fizetés) a válaszadók 37,5%-a kevésbé fontosnak tartja ezt. 35% tartja nagyon fontosnak. 20% közepesen, 5% véli úgy, hogy ez nem fontos, 2,5% szerint pedig egyáltalán nem fontos ez.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 52,5%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen, 27,5%-a szerint igen, 20%-a szerint részben figyelnek.

### **29. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra**

Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra: 40% szerint ez nagyon fontos, 37,5% szerint kevésbé fontos, 12,5% közepesen fontos, 5%-5% véli azt, hogy ez nem, illetve egyáltalán nem fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 55%-a szerint nem figyelnek erre a munkahelyen, 27,5%-a szerint igen, 17,5%-a szerint részben figyelnek.

### **30. A cég működése legális, szabályszerű minden területen**

A válaszadók szerint 72,5% (29 fő) tartja nagyon fontosnak, hogy a cég működése legális, szabályszerű legyen minden területen. 17,5% (7 fő) szerint kevésbé, 10% (4 fő) szerint közepesen fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 77,5%-a szerint igen, odafigyelnek erre a munkahelyen, 20%-a szerint részben, 2,5%-a szerint nem figyelnek erre oda.

### **31. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető**

A megkérdezett 40 ember közül 19-en nagyon fontosnak, 14-en kevésbé fontosnak, 7-en közepesen fontosnak tartják, hogy a belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető legyen.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 62,5%-a szerint igen, odafigyelnek erre a munkahelyen, 30%-a szerint részben, 7,5%-a szerint nem figyelnek erre oda.

### **32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti**

Munkáját etikailag megfelelően végezheti: 72,5% szerint ez nagyon fontos, 20% szerint ez kevésbé fontos, 2,5%-2,5% véli azt, hogy közepesen fontos, nem fontos és egyáltalán nem fontos ez.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 70%-a szerint igen, odafigyelnek erre a munkahelyen, 27,5%-a szerint részben, 2,5%-a szerint nem figyelnek erre oda.

### **33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos**

A kérdőívet kitöltő 40 főből 31 (77,5%) szerint nagyon fontos az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 65%-a szerint igen, odafigyelnek erre a munkahelyen, 32,5%-a szerint részben, 2,5%-a szerint nem figyelnek erre oda.

### **34. A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen**

A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen a válaszadók 55%-a szerint ez nagyon fontos, 30% véli úgy, hogy kevésbé fontos. 12,5% közepesen tartja ezt fontosnak, 2,5% szerint ez nem fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 50%-a szerint igen, odafigyelnek erre a munkahelyen, 42,5%-a szerint részben, 7,5%-a szerint nem figyelnek erre oda.

### **35. A munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé**

A megkérdezettek közül 17-en (42,5%) nagyon fontosnak vélik azt, hogy a munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé. 15-en (37,5%) választották, hogy ez kevésbé fontos, 6 (15%) szerint közepesen fontos, 2 fő (5%) szerint nem fontos.

A munkahelyen figyelnek a témára: a megkérdezettek 52,5%-a szerint részben odafigyelnek erre a munkahelyen, 37,5%-a szerint igen, 10%-a szerint nem figyelnek erre oda.

## **Közigyűjtemények, kutatói szféra jól-léti elemzése**

*Szerző: Dr. Csurgai-Horváth József*

### **Bevezetés**

A régió közgyűjteményeit eltérő fenntartók működtették a korábbi évszázadokban és működtetik jelenleg is. A városok kulturális intézményeinek létrejötte és működtetése részben megyeszékhely jellegükből fakadt, másrészt egyházi funkcióitól függött.

A városok kulturális intézményei lassan fejlődtek ki. A közgyűjteményi feladatokat elsősorban a városi levéltárak fejtették ki. Ezen hivatalok a közigazgatás felállításával egy időben létrejöttek, később valamelyest intézményesültek. A múzeumegyesületek létrehozásáig, de még néha azt követően is az irat együtteseken túlmenően gyűjtőkörük a régiségekre, talált pénzekre, az „ásatásokon” előkerült leletekre stb. is kiterjedt.

A városok kultúráközvetítő tevékenysége, nem a városi helyhatóság, hanem jelentős részben a civilszféra közreműködésével valósult meg. A XIX. században az egyéni és a csoportos kezdeményezések a mozgatórugói a kulturális „intézmények” kialakulásának. A reformkorban alakult olvasóegyesületek, majd kaszinók jelzik e folyamatot. A XIX. század második felében ismételtelen a kaszinók, utóbb az olvasókörök, azok, amelyek „közgyűjteményt” hoznak létre a városi lakosság művelődési színvonalának emelése érdekében. Ezen olvasóegyletek több esetben városrészenként jöttek létre. A könyvtárügy e megjelenését lassan követte a város által létrehozott könyvtári intézmény megjelenése. Erre Székesfehérvár esetében az 1890-es években került sor.

A közgyűjteményi tevékenység más területen is az egyesületi élethez kapcsolódott. A régiségek gyűjtése, bemutatása, a múlt feltárása és publikálása terén sokat tettek az 1870-80-as években alakult történelmi és régészeti egyesületek. Az ilyen típusú egyesületek és a Műemlékek Országos Bizottsága között nem mutatható ki feltétlenül közvetlen kapcsolat, de kétségtelen, hogy az országos hatókörű intézmény is hatott e területen. A XX. század fordulóját követően a régészeti egyletek átalakultak, amely nevükben is megmutatkozott a múzeumegyesület elnevezés, részben a nyilvános múzeummá történő fejlesztést célozta meg. Ezek az erőfeszítések, előzmények lassan épültek be a város, mint helyhatóság tevékenységi körébe.

1950-ben jelentősebb átalakulást eredményezett a közigazgatási struktúra átalakítása. Az 1950. évi tanács törvény, majd annak néhány évvel történt módosítása is kihatottak a két világháború között működő intézménystruktúrára. A városi intézmények részben államosításra kerültek, összevonták a megyei tanács alá tartozó intézményekkel, pontosabban beolvasztották ezekbe. Az ekkor hozott intézkedések egyes településeken most is hatnak, hiszen ekkor vesztették el egyes intézményeiket.

A vizsgált intézmények Sopronban, Mosonmagyaróváron, Győrben, Székesfehérváron működnek. Eltérő fenntartású intézményekről beszélhetünk, egy esetben tagintézményről van szó, országos intézmény tagintézménye. Az intézmények megyei és városi hatókörben működnek. Az interjút adó igazgatók által vezetett intézmények, bár a „csoporton” belül alapvetően azonos jogszabályi környezetben működnek, a lokalitás, az eltérő fenntartók következtében jelentősebb különbségek tapasztalhatók munkájukban. A lokális hatások mögött történeti okokat is találhatunk. A városok, hagyományaiknak megfelelően, de eltérő módon kapcsolódnak régiójukhoz. A Dunántúl egyes városai Sopron, Mosonmagyaróvár annak ellenére, hogy elvesztették megyeszékhely státuszukat, most is erősen kötődnek egykori megyéjükhöz, a városkörnyék településeihez. E kötődés nemcsak az intézményekben tapasztalható, de a fenntartói identitásban is tetten érhető. A lokális hatás erősen kitapintható az országos közgyűjteményi struktúrában működő intézményben is, annak ellenére is, hogy az adott intézmény tagintézményként működik.

Az elmúlt évek struktúra-fenntartó változásai jelentős átalakulást eredményeztek e területen. A megyei szintű múzeumi és könyvtári, kutatói szféra új fenntartóhoz került. A korábbi megyei szintű fenntartású intézmények, előbb a megyei intézményi fenntartó központhoz (MIK) kerültek, majd még jelentősebb változás történt, hiszen többségében a megyei jogú városok lettek azok fenntartói. A korábban a megyei múzeumi rendszerben működő városi múzeumok pedig, a városi önkormányzat fenntartásában tevékenykednek tovább attól függetlenül, hogy megyei hatókörben végzik tevékenységüket.

Az eltérő fenntartói környezet (országos, megyei jogú város, város) számos sajátosságot eredményez a tevékenység során. Az eltérő gyakorlatok, szabályozási struktúrák sok, és

többszörre egyedi nehézségek elé állítják az intézmények vezetőit. Az önkormányzatok vezetői eltérő habitusukból fakadóan is más-más módon képzelik el a helyi igények intézményi kielégítését. Az intézményeknek ebből kifolyólag is más-más megoldásokat kell alkalmazniuk.

Az intézmények helyzete a fentiekben túl is alapvetően megváltozott az elmúlt években, különös tekintettel arra, hogy az iskolák államosításra kerültek. Ennek következtében a megmaradt – vagy azzá vált – csekély számú városi intézmény erőteljesebben került a fenntartó látókörébe. Korábban, a gyakorlat alapján az állapítható meg, hogy a fenntartói figyelem elsősorban a „választókhöz közelebb álló” oktatási-nevelési intézményekre irányult. A közgyűjteményi intézmények szerepváltozásai számos területen érzékelhetők. Egyes esetekben a testvérvárosi rendszeren keresztül növekedtek nemzetközi kapcsolatai, de a városi kultúrákövetítésben is határozottabban jelennek meg. Nem utolsósorban a városi kulturális rendezvényekben is nagyobb mértékben vannak jelen. Az említett hatások hagyományos és jogszabályi környezetből fakadó tevékenységüket részben átalakította. Az elvárásoknak azonban több okból is, de részben az intézmények személyi létszámából, állományából fakadóan is nehéz megfelelni. Az intézmények nyitottsága jó részt a „városi polgárok” irányába változott, de fokozottabban jelennek meg az oktatási tevékenységhez kapcsolódóan is, rendhagyó történelem órák, helytörténet oktatás, tárlatvezetés, stb. területeken. A humánerőforrások nagyobb és sokrétűbb igénybevétele a személyi állományt jelentősen terheli. A nagyobb terhelés, az új elvárások az intézményvezetőkre nagy feladatot rónak. Az intézmény munkatársai esetenként nehezen mozgósíthatóak a plusz feladatok ellátására és általában az intenzívebb munkára.

A növekvő elvárások és az anyagi megbecsülés közötti feszültség tovább rontja a helyzetet. A területen dolgozóknál 2008 óta nem volt bérfelajánlás. A személyi állomány azon része, amely nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel a garantált minimálbért kapja juttatásul, bruttó 118 000 forint. Ennek következtében keresménye megegyezik a fiatal munkavállalók fizetésével, nem érvényesül a szakmában eltöltött idő, gyakorlat és tapasztalat. A fizetési kategóriák közötti aránytalanság azonban a pályakezdekők esetében is megmutatkozik. Érdemi eltérés alig figyelhető meg a középfokú és felsőfokú végzettségük között. A főiskolai diplomával rendelkezők néhány ezer forinttal keresnek többet, mint pályakezdő középfokú végzettségű kollégáik. A fizetési fokozatok közötti különbségek elmosódása jelentős feszültséget eredményez. A főiskolai végzettségűek kezdő bére bruttó 122 ezer forint, az egyetemet végzettekénél ez az összeg 129 ezer ötszáz forint. A fentiekből következően alig több, mint bruttó 10 ezer forint a középfok, vagy a középfok alatti valamint az egyetemi végzettségűek kezdő bére közötti különbség. A fizetési fokozatok és fizetési osztályok mintegy fele a garantált bér alatti fizetést eredményez (A-B-C-D fizetési osztályok teljes egészében, E fizetési osztály 11 fizetési fokozatáig.)

Az intézmények a foglalkoztatottak számában (10-30 fő) jelentősen eltérnek, de alapvetően személyi állományuk kétharmadát, egyes esetekben mintegy felét a nem felsőfokú végzettségű munkavállalók adják. A fentiekből következően összességében - bár eltérő háttérű - motivációhiány tapasztalható az intézmény humán erőforrásánál. A munkavállalók jelentős része hivatástudatból vagy más újabb lehetőségek hiányából fakadóan, nem utolsósorban koránál fogva marad e területen. A munkaerő piacon mobilisabb szakmák (gazdaságvezetők, gazdasági ügyintézők, takarítók) részben elhagyják az intézményt és más területen keresik boldogulásukat. A fentiek bár számos következtetést hordozhatnak magukban az mindenképpen megállapítható, hogy a fiatal pályakezdekők számára a

közügyűteményi terület nem ad vonzerőt. Ennek következtében az idősebb generáció egyre kiégettebben, ugyan elvégzi munkáját, de tapasztalatainak átadására kevés lehetősége van.

A terület intézményeit sújtja a kutatónap megszüntetése is. (258/ 2011. (XII. 7.) Kormányrendelet. A megyei intézményfenntartó központokról, valamint a megyei önkormányzatok konszolidációjáról... szóló rendelet. ) Korábban a tudományos munkatársak heti 1 nap, a tudományos fokozattal rendelkezők másfél, illetőleg 2 nappal rendelkeztek. A tudományos tevékenység háttérbe szorulásának másik oka, az adminisztratív feladatok növekedése, a hivatali üzemmé válás. Mindezek ellenére e tevékenységeiket igyekeznek folytatni, de a tudományos tevékenységek lassú visszaszorulása megkezdődött. Kulturális jóléti szolgáltatásaik a közművelődési tevékenységekben, a kiállításokban, rendezvények szervezésében, az abban való közreműködésben nyilvánul meg.

Az intézményvezetők egy része jelentős vezetői gyakorlattal és tapasztalattal rendelkezik. Több cikluson át végzi tevékenységét, más részük három-öt éve vezeti intézményét. A megkérdezett vezetők mindegyike férfi, többségük ötvenes éveinek elején vagy közepén jár, két kivétellel, akik a negyvenes korosztályhoz tartoznak. Családi viszonyaik rendezettek, házasságban élnek, két kivétellel gyermeket/gyermekeket nevelnek. Válaszaikban azonban nem dominált életkoruk, nemük vagy családi állapotuk.

### **Vezetői interjúk alapján készített összefoglaló:**

#### **Egészségügyi kockázatok:**

1. Az interjúk során a vezetők többsége állandó, folyamatos stressz hatásról panaszkodott. A stressz hatást különböző területekre vonatkozóan állapították meg. Leggyakrabban a fenntartó és a felügyeleti szervek felől éri stressz hatás a vezetőket. Ezek a hatások az ad hoc elvárásoknak is köszönhetőek. Az intézmény tervezett munkáin túl, rögtönzött, azonnali elvárásoknak kell gyakran megfelelni, amelyeknek a megoldása, kezelése stressz helyzetet okoz, hiszen megfelelő személyi állomány hiányában és általában a feltételek szűkössége miatt improvizatív módon kell megfelelni. A stressz hatásokhoz hozzájárulnak az adminisztratív, gazdasági ügyvitellel és személyi kérdésekkel kapcsolatos ügyek, a rendkívül szűk határidők. Az interjúk során a hat válaszadóból egy válaszadó jelezte, hogy állandó stressz hatás nem érvényesül munkája során, ebben az esetben az évenként sorra kerülő nagyobb rendezvények alkalmával alakul ki stressz helyzet. Ez az intézmény azonban stabil kiszámítható körülmények között működik, (egyházmegyei fenntartású). Összegezve a stressz hatás a korábbinál nagyobb mértékben jelenik meg. A jelenség okai mögött a feladatnövekedés, a szoros határidők, az elégtelen személyi létszám, a fenntartó ad hoc elvárásai és esetenként a tervezésben rejlő problémák.
2. A közgyűteményi területen dolgozó intézményvezetők a fertőzés veszélyt nem kezelik kiemelt kockázatként. A kockázatot részben a gyűjtemény állapota jelentheti, másrészt és ez gyakrabban fordulhat elő, az emberekkel való találkozás jelenthet, rejthet kockázatot. Ezeknek a kiküszöbölésére a higiéniai és az egészségügyi szabályokra való odafigyelést tartják fontosnak. Véleményük szerint, a fertőzésveszély a hétköznapi életben nagyobb rizikófaktort jelent, (pl. bevásárlás, orvosi rendelő, tömegközlekedés. stb.)
3. Az intézményvezetők a foglalkozás-egészségügyi ellátást egy kivétellel formális tevékenységként értékelték, ebben az egy esetben a fenntartó most kötött szerződést az ellátás biztosítására. Az ellátással kapcsolatosan hangsúlyozták, hogy a

jogszabályoknak történő megfelelés jellemző erre a típusú ellátásra, az ott végzett vizsgálatok azonban nem tűnnek alkalmasnak a komolyabb egészségügyi problémák kimutatására, a legjobb esetben szakrendelésekre való továbbküldésre tesznek javaslatot az üzemorvosok, de ezeknek sem végrehajtása sem ellenőrzése sem nyomon követése nem része a gyakorlatnak. Az idősebb kollégák egészségügyi problémáit sem tárják fel a vizsgálatok során. Az interjúk során felvetődött javaslatként, hogy a munkahelyi tevékenységből származó egészségügyi kockázatokról az intézményeket tájékoztatni kellene. E tájékoztatás lehetőséget adhatna az intézményvezetőknek arra, hogy a kockázatokat felmérjék és csökkentsék, illetőleg javaslatot tegyenek a fenntartó felé. A foglalkozás-egészségügyi vizsgálati eredmény alapján az intézményvezetők jelezték, hogy szívesen eljárának az intézményfenntartónál olyan eszközök (védőeszközök beszerzésénél), amelyek a dolgozók egészségügyi kockázatát csökkentenék. Továbbá az interjúk során elmondták, hogy a vizsgálatoknak nem csupán a humán erőforrás ellenőrzésére, ellátására kellene törekedni, hanem fel kellene tárni és az ellátásnak hatékonyan kellene fellépni az elavult technikai eszközök, rossz, korszerűtlen világítás, rossz székek lecserélésében általában a káros hatások csökkentésében.

A közgyűjtemények egyik intézménytípusánál a levéltáraknál az egészségügyi kockázatot jogszabály is elismeri, a dolgozók közül veszélyességi pótlékban részesülnek azok, akik iratanyaggal foglalkoznak munkaidejük döntő részében.

4. Az intézményvezetők saját egészségükre véleményük szerint figyelmet fordítanak. Részben megpróbálják elkerülni a tevékenységből származó veszélyeket, de összességében a munkaidőt meghaladó hivatali tevékenységük következtében nem tudnak elég időt biztosítani a rekreációra.
5. Az interjút adók többsége szerint, szervezetük részben egyoldalúan terhelt, elsősorban az ülőmunka következtében. Mozgásra, bevállásuk szerint nincs elég idejük, energiájuk. Egyikük sem sportol, sporttevékenységet a nyári időszakban fejtenek ki. Ez túrázást, kerékpározást jelent.
6. Az interjút adók szűrővizsgálatokat meglévő egészségügyi problémáik kezelésére vesznek igénybe. Kötelező szűrővizsgálatról nem tudnak (csak nők esetében van 45 év felett), bár mindegyikük a szűrővizsgálatok esetében a prevenció fontosságát hangsúlyozta. Szűrővizsgálatot csak saját kérésükre és belátásuk szerint tudnak igénybe venni. Egy válaszadó a vizsgálatok nehézkessége és időigényessége miatt jelezte, hogy inkább magánrendelést vesz igénybe.
7. Az egészségügyi szolgáltatások elérését valamennyien nehézkesnek és időigényesnek tartják. Lehetőség szerint e szolgáltatásokat elkerülik, magánrendelést vesznek igénybe, ha szükséges. Hangsúlyozták azonban, hogy az egészségügyi szolgáltatások elérése nagymértékben függ a lakóhelytől, illetőleg az utazási időtől.
8. Az interjút adók egyike sem vesz igénybe immunerősítő védőoltásokat. Ezek megítélése nem kedvező. Elismerik, hogy egyes korosztályokban lehet ennek jelentősége, de magukat nem sorolják ide. Többségük azonban e kérdés kapcsán hangsúlyozta, hogy vitaminokat étrend kiegészítőket szed, így úgy vélik közvetve, de védik, erősítik immunrendszerüket. Az általános C-vitaminon túl, multivitaminok és szemerősítő vitaminok használata tartozik a bevett gyakorlathoz.

### **Szakmai kockázatok:**

9. Az interjúadók eltérően ítélték meg a társadalmi megbecsültséget. Többségük a vele, valamint az intézménnyel kapcsolatot tartók körében nem érzékelte a társadalmi megbecsültség hiányát. Egy interjúadó hangsúlyozta, hogy egy kisebb város kulturális

intézményének vezetőjeként a helyi társadalom megbecsültségét érzékeli, beleértve a helyi társadalom politikai és társadalmi elitjét, az értelmiséget. A társadalmi megbecsültség kifejezésnél jelezték, hogy valójában csak azok részéről kapnak elismerést, akikkel kapcsolatban állnak. Szélesebb értelemben társadalmi elismertségről véleményük szerint nem lehet beszélni. A megkérdezettek másik része leszögezte, hogy társadalmi megbecsültség munkáját kevésbé vagy alig övezi. A megkérdezettek különbséget tesznek az anyagi és társadalmi megbecsültség között. Általános vélemény, hogy az anyagi megbecsültség hiányzik. Valamennyien úgy érzik, hogy az általuk végzett munka és a fizetésük között szakadék van.

10. Az interjút adók valamennyien nagy fontosságot tulajdonítanak az önképzésnek. Az önképzés alatt értve a szakmai feladataik magasabb színvonalon történő ellátásához szükséges ismereteket. Véleményük szerint ez nem kényszer, sem nem külső elvárás, hanem belső egyéni habitusukból adódó megfelelés. Az önképzésre a szabadidejükben kerül sor. A közgyűjtemények részben szakmai önképzésre is lehetőséget adó munkaidő kedvezményei megszűntek (258/ 2011. (XII. 7.) Kormányrendelet). Az önképzést gátolja a rendszeresnek tekinthető túlmunka. Többségük munkáját hazaviszi és otthon folytatja. Jelezték, hogy ez a kérdéskör kapcsolható a tudományos tevékenységhez is, amelyre azonban korlátozottan áll rendelkezésükre idő. Az intézményvezetők szinte kizárólag szabadidejükben tudnak ilyen tevékenységet folytatni. A kötelező intézményvezetői feladatok ellátásához kapcsolódó képzést egyértelműen kényszerként fogják fel, amennyiben erre a fenntartó kötelezi őket. Összességében az önképzésnek komoly szerepet tulajdonítanak. Erre a munkaidőn túl van lehetőségük. Hangsúlyozták, hogy munkájukhoz ez kétségtelenül szükséges, másfelől a tudományos tevékenység sem gyakorolható jó, vagy magas színvonalon önképzés nélkül.
- 11 Az interjút adók eltérő módon ítélték meg a munkájuk során történő kiszolgáltatottságot. Az intézmények érdekérvényesítő képessége az elmúlt években csökkent. Ennek arányában növekedett a kiszolgáltatottság. A kiszolgáltatottság következik a stabilitás hiányából, a környezet gyors változásaiból az elvárások és a lehetőségek közötti jelentős különbségből. A válaszadók utaltak arra is, hogy bár kiszolgáltatott helyzetben vannak fenntartóiknak ez a politikai ciklusonként eltérő mértékű és nem utolsó sorban, személyfüggő kérdés. A fenntartó részéről eltérő vezetési gyakorlatok nyilvánulnak meg. A kiszolgáltatottságot lehet oldani intenzívebb kapcsolattartással. Egy interjúadó nem érzékelt kiszolgáltatottságot, hangsúlyozta a részére biztosított önállóságot és a fenntartóval való jó kapcsolatát, a helyi és az országos szakmai kapcsolatokba való sikeres beágyazottságot. Összességében megjegyezzük, hogy a kiszolgáltatottság érzésében meghúzódik a fenntartó és a fenntartott intézmény közötti viszony minősége. A kiszolgáltatottság érzése különösen erős a költségvetési rendelettervezetek készítésekor, elfogadásakor, és a zárszámadáskor. Az intézmények finanszírozásában a fenntartók eltérő gyakorlatokat működtetnek, nem ritka az intézmények költségvetésének évközi módosítása. A kiszolgáltatottság kérdéskörénél jelezték továbbá, hogy a szakmai munka elvégzéséhez szükséges pályázati források esetlegesek, és éppen ezért nem kiszámíthatóak, ugyanakkor nélkülözhetetlenek a szakmai munkában.
- 12 Az intézményvezető többsége hangsúlyozta a jogi és irányítási környezet gyakori változásait. A kiszámítható környezet hiánya nehezíti a távlati tervezést és a tágabb határidőt felölelő projektek megvalósítását. A gyakran változó jogi környezet az elmúlt években többször fenntartó váltással járt: megyei önkormányzat, megyei intézményfenntartó központ, városi fenntartás, illetve tagintézménnyé válás. A jogi



környezet változása mellett válaszukban érintették az irányítási környezet változásait is. Egyes intézménytípusoknál az új irányítási gyakorlatok a mindennapokban is nehézséget jelentenek. A korábbi rutinfeladatok helyett bonyolultabb eljárás rendeknek kell megfelelniük. Az irányítási környezetben egyes igazgatók túlszabályozásról is panaszkodtak. Összességében mind a jogi, mind az irányítási környezet változásai az intézményvezetők munkáját nehezítette. Az irányítási környezet változásai esetenként többletadminisztrációval jártak. A fenntartók folyamatosan törekednek arra, hogy az intézmények tevékenységét egyre aprólékosabban láthassák, ennek érdekében folyamatosan módosítják az irányítási rendszerüket, az intézmény munkatársaira pedig többlet adminisztratív terheket rónak.

### **Munkahelyi kockázatok:**

- 13 Az interjú alanyok nyilatkozatai alapján a túlmunka állandó és többnyire rendszeres. Ez részben a rövid határidős feladatok valamint adatszolgáltatások következménye. Többségükben az adminisztrációs terhelést számítják egyértelműen túlmunkának, kevésbé a szakmai jellegű tevékenységet. Túlmunkát okoz a kiadványi tevékenység, a kiállítások, rendezvények előkészítése, nem ritkán a pályázatok szakmai előkészítése. A túlmunkának ezen túlmenően oka az is, hogy az intézmények egy részében nem áll rendelkezésre az elvárásokhoz elegendő munkatárs.
- 14 Túlmunka származik abból is, hogy az intézményekkel szemben olyan szolgáltatói elvárásokat támasztanak, amelyeket a jelenlegi személyi állománnyal és technikai feltételekkel ellátni munkaidőben nem lehet. Bizonyos értelemben túlmunkát jelentenek a konferenciárésztvételek, legalábbis abban az értelemben, hogy azok túllépik a rendes munkaidő kereteit, és egyre gyakrabban hétfvégén (szombaton) vannak. Az időszakos feladatok miatti túlmunka és az állandó és rendszeres túlmunka között az interjúadók nem tettek lényegi különbséget tekintettel arra, hogy az időszakos feladatok is rendszeresen jelennek meg, részben tervezett módon. Egy részük azonban nem tervezhető. A fenntartó „ötletei, elképzelései” időszaki túlmunkát eredményeznek.
- 15 A közgyűjteményi területen a javadalmazást egy kivétellel elégtelennek tartják. A túlórákért, a túlmunkákért nem jár javadalmazás. A túlmunkáért, a hétfvégi munkáért szabadnapot sem tudnak kivenni, igaz ezt a dolgozóiknak biztosítják. A javadalmazás nem biztosítja a megfelelő életszínvonalat, a rekreációt. A közalkalmazotti bérezés több mint fél évtizede stagnál, az egyes önkormányzatoknál meglévő béren kívüli juttatás megszűnt, vagy minimálisra zsugorodott. Az interjút adó intézményvezetők felénél a munkáltató nem a kötelezően garantált illetményt biztosítja, hanem azt 30-50 ezer forinttal kiegészíti. Az érintettek ettől függetlenül munkájukhoz képest elégtelennek tartják a béreket, de a jó szándék és a gesztus jeleként értékelik a fenntartó illetménykiegészítését.
- 16 A válaszadók többsége leszögezte, hogy a közgyűjteményi területen a siker és elismerés kivívása rendkívül nehéz. A szakmai értékrend és a társadalmi környezet értékrendje, a sikerről alkotott fogalma különbözik. Ennek következtében az elismerés és a siker kivívása nem feltétlenül esik egybe. Az elismerés kivívása nem korlátozódik a helyi társadalom kereteire. A válaszadók az országos elismertséget is fontosnak tartják. Nem utolsó sorban azért, mert ez utóbbi hat valójában a fenntartói elismertségre. Az elismertség visszacsatolást jelent, de többnyire erkölcsi jellegű, és sok esetben súlyuk csekély mind a helyi társadalomban, mind pedig az adott szakmai közösségben. Összességében elmondható, hogy az elismerések devalválódtak. Nem adnak elég ösztönzést a munka folytatására, a minőség javítására.

- 17 Az interjút adók szaporodó stressz forrásokról számoltak be, a korábban is jelzett környezeti változásoknak köszönhetően. A stressz források közül valamennyien említik a határidők rövidségét, a pénzügyi bizonytalanságot, a folyamatos elvárást, amely állandó készenlétet kíván. Előfordulnak a hatáskörök tisztázatlanságából, azok túllépéséből adódó feszültségek, ritkán, de megjelentek a fenntartók hatalmi játszmái is. Úgy vélik, hogy a kommunikáció javításával a stressz források részben kezelhetőek, és általában rámutatnak, hogy a kommunikáció az igazgatók egyre meghatározóbb munkája lesz.
- 18 Az ember-pálya megfelelés fokozódó problémát jelent. A humán erőforrás minősége folyamatosan romlik, egyes intézményeknél hivatásnak tekintik a munkatársak tevékenységüket, más esetekben azonban azt is hangsúlyozzák az interjúadók, hogy a közgyűjteményi terület iránt érdeklődők nem feltétlenül alkalmasak e pályára.
- 19 Az intézmények többségében megfelelő forrás, amelyek a munkatársak ösztönzését szolgálják nem állnak rendelkezésre. Az ösztönző eszközök szóbeli dicséretben, apróbb gesztusokban nyilvánulnak meg, olyan munkatársaknál is, akik több évtizedes gyakorlat után a garantált minimálbért kapják fizetségül. Egyes intézményekben a bérmaradvány terhére adható jutalom, azonban ennek összege nem jelentős. A munkatársak előmeneteli rendszere is „alkalmatlan” ösztönző eszköz. Az intézményekben valójában nincs hierarchia, nincs továbblépési lehetőség.
- 20 Megfelelő fegyelmező eszközöket a jogszabályok elvileg biztosítanak, a gyakorlatban a jogszabályok erősen védik a munkavállalókat. A tagintézményi struktúrában a fegyelmező eszközök formálissá váltak. Többek kiemelték, hogy a fegyelmező eszközök helyett a közösség munkamorálja az, amely elvárásokat támaszt a munkatársakkal szemben, s egyfajta munkahelyi fegyelmet eredményez.
- 21 Az intézményvezetők többsége az elmúlt években észrevette a lojalitás mérséklődését, különösen a fiatalabb munkatársak körében tapasztalták ez a jelenséget. Egyes interjú alanyok azonban az idősebb munkatársaknál is észrevették e folyamatot. Egyesek jelezték, hogy inkább társadalmi jelenséget látnak e folyamat mögött, nem az adott közösségben dolgozóknak végbemenő változásokat. Összességében leszögezték, hogy a legfegyelmezettebb munkaerőt a régi munkatársak adják. Erkölcsi és anyagi megbecsülésük ezért is fontos lenne. Néhányan tapasztalták azt a jelenséget is, hogy főként a fiatalabb munkatársak nem az intézményvezetőben, hanem felettes szerv vezetőjénél keresik az igazodási pontot, és ehhez próbálnak lojálisak lenni. A lojalitás kérdését azonban úgy vélik, jelentősen befolyásolja a jó munkahelyi légkör. Ennek biztosítására törekcsenek, és úgy gondolják, hogy az idősebb kollégák tudják javítani a fiatalabb munkatársak hozzáállását. A lojalitás csökkenése együtt jár az intézményvezető és a beosztott közötti kapcsolat gyengülésével. Ez azt is eredményezi, hogy az egyébként többségében humán erőforrás hiányos intézmények kollektívájának csapatmunkája gyengül. Összességében az a vélemény fogalmazható meg, hogy a lojalitás csökkenése együtt jár a munkahelyi közösség gyengülésével, ami visszahat a vezetői munkára, gyengíti a vezetőket a fenntartóval való kapcsolattartásban, a megfelelő viszony kialakításában, de a helyi társadalom elismertségében és beágyazottságában is. A fiatalabb kollégákat kényesebb ügyek megoldásában kevésbé vagy nem tudják bevonni.
- 22 Az interjú alanyok által vezetett intézményekben eltérő korosztályok dolgoznak. Azon intézményekben, ahol az idősebb munkatársak többségben vannak érezhető az elfáradás, kiégés. Ennek okait többek között abban látják, hogy a folyamatos terhelés következtében a megszokott környezetbe szinte beleragadnak. Nem tudnak regenerálódni, szabadságukat is otthon vagy a megszokott környezetben töltik. A

fiatalabb intézményvezetők munkatársaiknál nem találkoztak a jelenséggel, de vélelmezik, hogy ennek okai között az elismertség és a megbecsülés hiánya is megjelenik. Többeknél az intézményi kollektíva korfájából következőleg általános és ismert a jelenség. Megjegyezzük, hogy az ún. kiégés semmiképpen sem meghatározó probléma az intézmények működésében, és a válaszokból kiderül, hogy vannak olyan idősebb, akár nyugdíjkorú munkatársak, akik elégedetten és lelkesen végzik munkáját, és példát mutatnak munkatársaik számára. A motiválatlanság kérdésére az interjúadók válaszából az tűnik ki, hogy nem korosztályos jelenség. Ez nemcsak az idősebb munkatársakat érintheti és esetenként érinti, hanem a fiatalabb kollégákat is.

- 23 Az intézményvezetők munkájában egyre fontosabb a külső és belső kapcsolattartás. Többek véleménye szerint az egyik legfontosabb vezetői tevékenység, amely az információ áradatban jelentős munkát és időt igényel. Egyes tapasztaltabb kollégák megjegyezték, hogy e kérdés talán túlértékelődött, és sok esetben a szakmai munka minőségének elfedését is jelenti. A kapcsolattartást elengedhetetlennek minősítik a minőségi szakmai munka elérésben. Többségük azt a véleményt fejtette ki, hogy kiállítások, konferenciák e nélkül nehezebben valósíthatóak meg. Ezzel azt is sugallták, hogy a külső kapcsolattartás finanszírozási tartalékot, újabb és jelentősebb lehetőségeket hozhat az intézmények számára.
- 24 Az intézményvezetők többségénél a helyettesítés nem megoldott. A helyettesítés kérdése, nem léte a belső hierarchia hiányából fakad. Az intézmények személyi létszámából, másrészt belső működési rendjéből következik, hogy helyettesítés nem alakult ki. Az intézmények többségében aláírási joga a „kvázi helyettesnek” nincs. A belső működési rend, hierarchia a vizsgált intézményekben elméleti kérdés. Az intézményi dolgozók létszáma nem teszi lehetővé hierarchia kialakítását. Ezekben az intézményekben a feladatok delegálása részben megoldott, de klasszikus irányítási struktúrák nem valósíthatók meg. Valójában a szakirodalom „vezérlési” struktúráknak minősítheti az intézményi modellt (FEUVE). A jogszabályi elvárások megkívánák az intézményi hierarchia belső rend kialakítását (pl. pénztáros, ellenőr stb.), azonban a humán feltételek státuszok száma ezt nem teszi lehetővé. Az intézményvezetők ezt nem értékelik szokásjognak, másrésztől leszögezük, hogy városi szinten valóban érzékelhető szokásjog és annak hatása. Ezek a szokások régi beidegződésekre alapulnak, nem annyira a jogszabályokat, inkább a hagyományokat követik. Részben a rögzült technikák, részben az idősebb dolgozók által rögzített íratlan hagyományok tartoznak ide. Ezeket alapvetően a kollégák többsége azonban nem kérdőjelezi meg.
- 25 Az interjúadók véleménye a helyettesítés kérdésében az, hogy nem megoldható. A helyettesítés, ahogy az előbbieken említettük, nemcsak az igazgató vonatkozásában, de a munkatársak vonatkozásában sem lehetséges, a létszámkeretek miatt. Az intézménycsoportban, ahogy az előbbieken is kitűnik hierarchia kialakítására aligha vagy nem volt lehetőség. Ennek kevésbé oka, hogy a vezetők elhárítanák a helyettesítési rendet, vagy a hierarchikus struktúra kiépítését. Sokkal inkább a fenntartó nem engedélyezi ennek létrejöttét, hiszen ennek költségvetési hatásai lennének.
- 26 A szakmai érdekellentétek valós problémát jelentenek. Ennek okaiként az interjúadók több tényezőre hívják föl a figyelmet. Egyrészt említik a pénzügyi források szűkösségét, a szakmai sovínizmust, a szakágak közötti ellentéteket. Ebből következőleg szakmai ellentétek nem annyira az intézményen belül, hanem a tágabb környezetben jelennek meg. Természetesen azt sem tagadják, hogy az intézményen belül is lehetnek ilyen jellegű öncélú jelenségek. Ezek az ún. munkaközösségi ellentétek nem érdekellentétből, hanem jobbára személyi ellentétből következnek.

Országos vonatkozásban hangsúlyozták, hogy jelentős szakmai munkaközösségek feszültek egymásnak az elmúlt években, és a konszenzus hiánya súlyos következménnyel járt. Az érdekellentéteket szükséges lenne egy közös minimumnak történő megfelelés kapcsán újra fogalmazni.

- 27 Az aktuálpolitika eltérő módon, formában jelenik meg az intézményekben. Az interjúadók többsége számára ez nem jelent komoly gondot. A fenntartó habitusából is fakad, hogy mennyire igyekszik az intézményi tevékenységet valamilyen irányba terelni. A kiszolgáltatottság itt elsősorban a finanszírozás oldaláról jelenhet meg. Az éves költségvetésbe nem terveznek be egyes szakmai tevékenységeket. Azt külön költségvetési sorról lehet megvalósítani, amelyet a fenntartó már címkézni tud. Az intézmények vezetői az aktuálpolitika jelenléténél említette a kultúrpolitika hatását, jelenlétét, ez az átszervezéseknél, a fenntartóváltozásoknál is megjelent. Végső soron az intézmények működését e szakpolitika határozza meg.
- 28 A munkatársak szociális kompetenciáinak szintjét eltérő módon ítélték meg. Általában a kooperativitást és a kommunikativitást ítélték meg kedvezően. Fontos kérdésnek tartják, hogy a munkatársak eltérő kompetenciái között valamelyest összhangot teremtsenek. Az eltérő kompetenciákat figyelembe veszik a munka tervezésekor.
- 29 Az intézményekben drog és alkoholfogyasztás nem jelent meg, egyes rendezvényekhez kötődik a mérsékelt alkoholfogyasztás, de ezekre munkaidőn kívül kerül sor. A magánéleti gondok sem jellemzőek, a dolgozók életvitelének visszahatása a munkaidőn túli munkában jelent problémát, fáradtságot és fásultságot okoz.

### **Vezetői interjúk**

1. Interjú: hangfelvétel készítéséhez nem járult hozzá.  
egyházmegyei intézmény  
vezető első ciklus  
42 éves  
2014. augusztus 24.

#### **Egészségügyi kockázatok:**

A vezetői interjú a kapott útmutatás alapján készült. Az egészségügyi kockázatok vonatkozásában az alábbi válaszok kerültek rögzítésre. Az adott intézményben figyelembe véve annak speciális környezetét mind az intézmény elhelyezésére mind a fenntartói elvárásokra állandó stressz hatás nem érvényesül. Egy –két nagyobb rendezvény alkalmával növekszik meg valamelyest a stressz helyzet, de ez néhány napon keresztül gyakorol hatást a vezetőre, valamint a vezető közvetlen környezetét alkotó munkatársakra.

Fertőzésveszély az emberekkel való találkozás miatt minimális, gyakorlatilag elenyésző, bár az intézmény nyitottsága miatt évek óta növekszik, mind a látogatók, mind a kutatók száma. Fertőzőeset jellegű eset nem fordult elő, és gyakorlatilag ez a veszély nem áll fenn.

Formális foglalkozás egészségügyi ellátás korábban nem volt, de ez évben fordulat következik be, mert ősztől a foglalkozás egészségügyi ellátás szervezetté válik, formális és valóságos tartalommal telik meg. A fenntartó szerződést köt ennek biztosítására.

A saját egészségre mind a vezető mind kollégái valóban kevés figyelmet fordítanak, véleménye szerint azonban ennek háttérében a korosztályi sajátosság áll, az intézményben dolgozók alacsony átlagéletkorából adódik. ( A dolgozók átlagéletkora 40 év, súlyos, tartós egészségügyi problémáik nincsenek.)

Az egyoldalú terhelés kevés mozgás, sem okoz jelentős problémákat, ez az egészségügyi kockázat mérsékelten jellemző, inkább csak az ülésel járó testtartási problémák jelentkeznek. A kevés mozgás azonban nem jellemző részben azért, mert az intézményi anyagmozgatást együttesen végzik a kis létszámból fakadóan, másrészt aktívak abban a vonatkozásban is, hogy a feladatokból fakadóan a megye számos őrzőhelyét is látogatják, de emellett a konferencialátogatások is magas számot mutatnak.

A kötelező szűrővizsgálatokat igénybe veszi, más szűrővizsgálatokon nem vesz részt. Az egészségügyi szolgáltatások elérése időigényes, esetenként nehézkes. Az interjú alanya ilyen szolgáltatásokat ritkán vesz igénybe, de megjegyezte, az emberek erre sajnálják az idejüket, azonnali szolgáltatást, és ellátást igényelnek.

Immunerősítő védőoltásokat nem vett igénybe.

Összességében tehát az egészségügyi kockázatok nem jelentenek problémát, ami döntő részt az interjút adó életkorából következik. Másrészt az életkorból és habitusából fakadó aktivitásának köszönhető.

Szakmai kockázatok:

A társadalmi megbecsültség hiányát nem tartja valósnak, legalábbis abban a tekintetben nem, hogy a vele és az intézménnyel kapcsolatot tartók körében nem érzékelt ilyet. Más vonatkozásban azonban azt a véleményét fejtette ki, hogy azon rétegek, akik nem ismerik tevékenységét, aligha várható el tőlük társadalmi megbecsültség.

A képzés és önképzési kényszer kérdésre, válaszában úgy nyilatkozott, hogy személy szerint ő nagy fontosságot tulajdonít az önképzésnek, de a kényszer vonatkozásában gyengének és formálisnak tartja az elvárásokat. A képzés időterhelését nem tartja soknak számára ez időben és más tekintetben sem jelent nehézséget.

Nem jelentkezik a szakmai kockázatok között a kiszolgáltatottság sem. Ennek oka a fenntartóval való jó kapcsolat, az önállóság megléte, és a helyi, valamint az országos szakmai kapcsolatokba való beágyazottság.

Szakmai kockázatok közül egyedül a jogi környezetben történt gyakori változásokat emelte ki. Az elmúlt években a jogi és az irányítási környezet a közgyűjtemények vonatkozásában átalakult. A folyamatosan változó körülmények véleménye szerint minden közgyűjteményi intézménynek nehézséget okoz.

Munkahelyi kockázatok:

Az intézményben állandó, rendszeres túlmunka nincs. A feladatokat a munkaidő alatt el lehet végezni, ezért a túlmunka sem az ő sem a munkatársai vonatkozásában nem áll fenn. Időszakosan azonban előfordulhatnak ilyen periódusok. Például kiadvány készítésekor, rendezvények, kiállítások, konferenciák alkalmával. A vezető javadalmazását január elsején rendezték, ily módon a korábbi, elégtelen javadalmazás megszűnt. Ezt különösen fontosnak tartja azért is, mert ez fenntartói döntés volt, hiszen mint tudjuk a közgyűjteményi dolgozók bére évek óta nem emelkedett, bérrendezésekre régóta nem került sor.

A siker és elismerés kivívása nehéz. A fenntartó elismerését valóban nehéz kivívni, de azt nem mondhatjuk, hogy nem érhető el. Mind ehhez azonban nagy elismertségű rendezvény megtartására, vagy kötet kiadására van szükség. A megkérdezett vezető szakmai sikere és elismertsége adott, mind helyben mind országosan viszonylatban. És úgy gondolja, hogy ez utóbbi visszahat a fenntartói elismertségre is.

A szaporodó stressz források vonatkozásában hasonló módon nemmel válaszolt. Amint az egészségügyi kockázatoknál is. Megjegyezte, hogy ő általában véve sem stressz érzékeny. A munkahelyi környezet pedig többnyire kiszámítható, és állandó. Ily módon, szaporodó stressz forrásokról nem beszélhetünk esetében.

Az ember-pálya megfelelés hiánya náluk nem jellemző. A munkatársak továbbképzik magukat, újabb munkatárs szerzett fiatal kora ellenére tudományos fokozatot. Munkájuk iránt elkötelezett kollégák dolgoznak az intézményben. Tevékenységüket nem is munkának, hanem hivatásnak tekintik. Eddig megfelelési problémák nem jelentkeztek.

Ösztönző eszközök kérdésében leszögezte, hogy a bér és jutalmazási rendszer erre alkalmatlan, de ő elégedett javadalmazásával.

Fegyelmező eszközök hiányáról nem beszélhetünk. Erre érdemben szükség sincs. Viszont kétségtelen, hogy az ellenőrzés-visszacsatolás rendszer szintű elégtelensége néha gondot okoz.

A lojalitás változása, mérséklődése, különösen a fiatal munkatársaknál valóban érzékelhető, de ez számára, mint vezetőnek nem okoz problémát. Társadalmi jelenséget lát a folyamat mögött, és nem helyi specialitásnak tartja.

Csak egy idősebb munkatárs van. Nála ilyen nem tapasztalható. Inkább példát ad a fiatalabbak számára. Lelkesen, elégedetten végzi tevékenységét, így nem a kiégés, hanem annak ellenkezője hat a vezetői munkára.

Az intézményvezetőnek feladata, és ez az elmúlt években egyre fontosabb feladat, a külső és belső kapcsolat tartása. Ez számára terhet nem jelent, de visszautal arra, hogy a kapcsolattartás jelentős része szakmai kapcsolat, amely területen, mint már korábban jelezte, ismertséget és sikereket ért el. A lokalitásból fakadó szokásjogi hagyományok minden intézményben megjelenhetnek. Ezek többnyire állandóságot adnak, és a változó körülmények között nem okoznak jelentős nehézséget, ezekkel küzdeni nem kell.

Az intézményi vezető helyettesítése megoldott. Ez a helyettesítés azonban szakmai kérdésekre vonatkozik. Aláírási joga a helyettesnek nincs. Ebből azonban nagyon ritkán származtak nehézségek. A munkatársak helyettesítése azonban nem megoldott, a kis létszám miatt a szabadságokat is gondosan kell beosztani, megbetegedések esetén is a munka átütemezésére van szükség.

Az aktuálpolitika távortartására az intézményben nincs szükség. Az aktuálpolitika az intézmény életét, belső működését nem befolyásolja. Politikai viták a munkatársak körében az intézményen belül biztosan nincsenek. Ezeknek az aktuálpolitika távortartására nincs szükség, mivel azok nem szüremkednek be.

A munkatársak szociális kompetenciája alapvetően jellemző és jónak mondható. Különösen a kooperativitás és kommunikativitás vonatkozásában. Azonban ez, véleménye szerint természetes, hiszen a munkatársak többsége fiatal és bölcsész végzettségű. A

konfliktustűrésre vonatkozóan érdemi választ nem tudott adni, mert nagy konfliktusok nem voltak.

A dolgozók életvitele a munkára abban hat vissza, hogy a „baglyok nehezen kelnek”, de az alkalmankénti késések a teljesítményt érdemben nem befolyásolják, annak hátrányát nem érzékeli. Más életvitelből adódó visszaható tényezőt nem tudott megemlíteni.

Az intézményben drog, alkohol megjelenését nem tapasztalta. Egyes alkalmakkor a közösségben a munkaidőn túl és rendezvényeken jelenik meg kulturált alkoholfogyasztás.

2. Interjú: hangfelvétel készítéséhez nem járult hozzá.

országos közgyűjtemény tagintézménye

egy ciklus óta vezető

52 éves

2014. augusztus 14.

Egészségi kockázatok:

Véleménye szerint az egészségügyi kockázatok vonatkozásában az állandó stressz hatás jóval erősebben megmutatkozik, mint a korábbi esztendőben. Ennek okai között elsősorban az ellátandó feladatok növekedése, a szoros határidők húzódnak. A stresszhatáshoz hozzájárul, hogy a feladatok ellátásához az intézményi létszám nem elégséges, de egyúttal az is, hogy a környezet nem teszi lehetővé a feladatok hatékony gyors megoldását. (Az intézmény sajátosságából fakad, hogy minden egyes kérdést a központtal egyeztetni kell. Ezek rendkívül időigényesek, a határidők szűkössége miatt sok esetben az utolsó napokban sikerül az adott kérdést egyeztetni.)

A fertőzésveszély kérdésére válaszában kitért, hogy ez nem vezetői függvény. Az adott intézmény egyes dolgozói is sok emberrel találkoznak, de véleménye szerint ez a veszély a hétköznapi életben jóval erősebb bárhol, például bevásárlás közben, orvosi rendelőben, vagy a tömegközlekedési eszközökön is megfertőződhet bárki. Az intézményben dolgozók egy része más típusú fertőzésveszélynek vannak kitéve, a poros, fertőzött iratok jelenthetnek többek között bőrirritációt, kisebb fertőzést, stb.

A foglalkozás-egészségügyi ellátást formális tevékenységként értékeli, a jogszabályi környezet előírásai érvényesülnek, de ez alig több mint a formális elvárásoknak való megfelelés. A napi leterheltség és a növekvő követelmények miatt úgy érzi, kevesebbet figyel oda a szükségesnél az egészségére a napi munka mellett. Nincs idő arra, hogy például mozgással, más rekreációs tevékenységekkel segítse elő egészségének megőrzését.

Ez részben összefügg a következő kérdéssel. A munkaidőt messze meghaladó hivatali/szolgálati idő kevés mozgásra fizikai tevékenységre ad lehetőséget. A természeti környezetben eltöltött szabadságának, különösen a nyári időszakban jelentős funkciója van, túrázás, kerékpározás stb. Ekkor tud jobban odafigyelni és időt biztosítani egészségének megőrzésére.

Az egészségügyi panaszok kivételével nem vesz részt más vizsgálatokon, csak a kötelező szűrővizsgálatokon. A kontrollvizsgálatokon természetesen részt vesz, ha ezt az orvos javasolja számára.

Válaszában úgy nyilatkozott, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérése, bár megemlítette, hogy a szolgáltatások elérése jelentősen függ attól, hogy hol és

milyen körülmények között élünk. A szolgáltatások igénybevételéhez szükséges idő nem kis mértékben a tömegközlekedési kapcsolaton és más közlekedési lehetőségeken múlik. Az egészségügyi szolgáltatások elérése mellett a kérdéshez szorosan kapcsolódik az egészségügyi rendszer állapotának helyzete.

Immunerősítő védőoltásokat nem vett és nem vesz igénybe, ugyanakkor vitaminokat, szervezetet erősítő készítményeket fokozottan vett magához az utóbbi időben.

Szakmai kockázatok:

A társadalmi megbecsültség hiánya kérdésre válaszában leszögezte, hogy létező és erős jelenség több vonatkozásban is. Kitért arra, hogy ez nem gyűjtemény specifikus és nem a környezetéből fakadóan érzékelhető, hanem országos (társadalmi) jelenség. Lényegében tehát különbséget tett a környezet (lokális) és a társadalmi (országos) megbecsültség között. Elismerést azonban egyik esetben sem tapasztalt legalábbis olyan mértékűt nem, amely a tevékenységbe fektetett időt és energiát megfelelő módon elismerte volna.

A képzési és önképzési kényszer bár személyenként eltérő, általában jelentkező kényszer. Döntően munkaidőn túl kell ennek megfelelni. Bár a kötelező képzési rendszerben mutatkoznak formális jegyek, a megterhelő napi munka mellett ezeknek az elvárásoknak megfelelni egyre nehezebb.

Az informális önképzésre munkaidőn kívül jut ideje, és ennek komoly jelentőséget tulajdonít, hiszen a tudományos tevékenység e nélkül jó színvonalon nem érhető el. A képzési formára szükség van az kéziratok, publikációk elkészítéséhez és a konferencia-előadások alkalmával.

A kiszolgáltatottság vonatkozásában válaszában kitért arra, hogy a közalkalmazotti jogviszony nem enged meg szélsőséges kiszolgáltatottságot. A jogszabályi környezet betartása a kiszolgáltatottságot minimálisra csökkenti. Személyét nem érzi kiszolgáltatott helyzetben, a munka elvégzése, a feladatok pontos és határidős ellátása szükséges.

A jogi és irányítási környezetben az elmúlt esztendőben valóban gyakoriak voltak a változások, ez a munkát több szempontból nehezítette. Egyrészt a korábbi rutinfeladatok részben megszűntek, az adott ügy megoldására több időt kellett fordítani, másrészt a folyamatosan változó jogi környezetben megjelenő új rendelkezések, azok eltérő értelmezése tovább nehezíti a mindennapi gyakorlatot. Az irányítási környezet is folyamatosan változott, ami a mindennapok gyakorlatában újabb nehézségeket jelent.

Munkahelyi kockázatok:

A munkahelyen munkájában rendszeres a túlmunka. Ami a nagyon sok rövid határidős sürgős feladat, adatszolgáltatás következménye. Ugyanez fogalmazható meg az időszakos feladatok miatti túlmunkára, ami szintén általános jellemzővé vált. Bérezésénél utalt a közalkalmazotti bérezés hosszú távú stagnálására, de a kérdésben megjelenő „elégtelen javadalmazást”, enyhe megfogalmazásnak tartja.

A szakmai elismerések biztosítanak jó visszacsatolást az elvégzett munkára. Az elismerések általában erkölcsi jellegűek, sok esetben azonban az adott szakmai (országos) közösségekben betöltött jelentősége degradálódott. A kisebb közösségekben a vezetői dicséret kivívása azonban véleménye szerint nem nehezült meg, ez a vezető akaratán múlik, de az igaz, hogy erre erkölcsi elismerésként kerül sor, az anyagi eszközök nem állnak rendelkezésre.

A kérdés összefügg az egészségügyi kockázatoknál feltett kérdéssel, egyértelmű, hogy mind az állandó stressz hatás, mind pedig a szaporodó stressz források egyre inkább megjelennek a



mindennapok során, sajnos nemcsak a munkaidőben, hanem azon túl is. Ezek állandósulása egészségi kockázatot rejtene, de semmit sem lehet ellene tenni. E mögött társadalmi okok is meghúzódnak.

Az ember-pálya megfelelés kérdésére úgy válaszolt, hogy a munkatársainak döntő többsége elhivatott, csak dicséret illeti őket. Válaszában azonban azt is jelezte, hogy kevés olyan körülmény van, ami az elhivatottságon túl ezt a munkát ösztönözné.

Az ösztönző eszközök teljesen elégtelenek, hisz ez csak szóbeli dicséretben és apróbb gesztusokban nyilvánul meg olyan környezetben, ahol több évtizedes gyakorlat után a garantált minimálbért kapják munkájuk ellentételezéseként.

A tagintézményekben a fegyelmező eszközök formálissá váltak. Ezek teljes hiányáról lehet beszélni. A döntés nem helyben történik. Természetesen a közösség munkamorálja, kohéziója ezen valamennyit tud változtatni, hiszen a kollektíva elvárásai kényszerítőleg hatnak az egyes munkatársakra, de ha ez nem elég akkor változtatni csak rendkívül nehezen lehet.

A lojalitás kérdése: A legfegyelmezettebb munkaerőt a régi munkatársak adják. Ezért megbecsülésük nagyon fontos lenne. Az újonnan létrejövő nagy intézményekben már többirányú lojalitás is megjelenik. Az adott munkatárs sem tudja mindig egyértelműen a prioritásokat. A vezetői munkára ez kétségtelenül kihat, elsősorban a folyamatos ellenőrzés (FEUVE) és a belső kommunikáció az ami segít ezen a problémán.

Bár a kiegészítés az idősebb munkatársaknál általában megfigyelhető, intézményünkben jelenleg ez nem jellemző, problémát nem okoz.

A kapcsolattartása külső, belső kommunikáció nagyon intenzív és jelentős feladatot ró az intézményvezetőkre, illetőleg egyes beosztású kollégákra, hiszen ezt munkamegosztásban végzik. Utóbbiak a szakfeladat függvényében eltérő súllyal vesznek részt a kommunikációban. A külső és belső kapcsolattartás elengedhetetlen feladata a vezetőnek. A külső kapcsolattartás az egyik legfontosabb intézményi tevékenység. A kapcsolattartás nehézségét az is okozza, hogy tagintézményről lévén szó, a központ távol van, s időnként nehezebben érhető el, mint az szerencsés volna. A külső kapcsolattartáshoz hozzátartozik a lokális környezettel történő kapcsolattartás is, ezen a területen nincsenek problémák. A feladatok sokszínűsége és sokasága a belső kapcsolattartást és kommunikációt fontossá teszi, erre sok időt kell a vezetőnek szánnia, de e nélkül a munka a tevékenység sikere megkérdőjeleződhet.

A vezetőnek és munkatársaknak fegyelmezetten tudomásul kell venni a változásokat, a folyamatosan változó körülményeket. A korábbi szokások, hagyományok egyre kevésbé érvényesülnek. A szokásjog az elmúlt években jelentősen felszámolódott. Ez részben helyes, hiszen rossz gyakorlatokat is rögzültek és szokásjoggá merevedtek. Másrészt egyes helyi gyakorlatok is elveszhetnek a közelgő évek során és ez nem feltétlenül mindig szerencsés, hiszen az ún. helyi jó gyakorlatokra szüksége van az intézménynek.

Természetes, hogy az intézmény rendelkezik írásban rögzített helyettesítési renddel, de a csekély létszám miatt valójában ez tűzoltásszerűen működik. A helyettesítés valódi működéséhez normálisan feltöltött létszámok kellenének. Itt arra utalt, hogy több státusz nincs betöltve a fenntartói engedély hiánya miatt. A szabadságok kiadása is nehézségbe ütközik a nyári hónapokban, az intézmény egyes szolgáltatásainak időszakos szüneteltetésére van szükség, hogy a kötelezően kiadható szabadságok rendben történjenek.

Korábban a szakmai munkaközösségek érdekellentéte jelen volt, sőt sok és súlyos ilyen ellentét munkálkodott. Jelenleg azonban az intézményen belül egyáltalán nem jellemző. Országos vonatkozásban azonban ugyanez már nem mondható el. A közgyűteményi szakmában különböző szakmai munkaközösségek működnek és feszülnek egymásnak. Egyes esetekben a konszenzus hiánya nagyon súlyos következményekkel járt az elmúlt években.

Az aktuálpolitika távoltartására több-kevesebb sikerrel mindenki, így ő is törekszik. De nyilvánvaló, hogy a teljes kizárására nincs lehetőség. Az aktuálpolitikai elvárások az intézmény tevékenységét befolyásolják. Tárlatokat, rendezvényeket, konferenciákat rendezünk, amelyek mögött értelemszerűen politikai elvárás is megfigyelhető. Összességében azonban az aktuálpolitikai elvárások az intézmény munkáját nem zavarják meg.

A szociális kompetenciák szintjei személyenként eltérőek. A vezetőnek feladata ezeket széles spektrumban figyelni és lehetőség szerint élni velük, illetőleg figyelembe venni az eltéréseket. A munkatársak eltérő kompetenciái között nem könnyű összhangot teremteni, de fontos kérdés a közösség működése, hatékonysága szempontjából.

A dolgozók életének visszahatása a tevékenységükre a munkahelyen általánosan jellemző. Az életminőség és az életvitel kapcsolata kölcsönösen mutatkozik meg ebben a visszahatásban. A gyenge illetmények már évek óta érzékeltetik hatásukat. A dolgozók, ha tehetik, plusz munkákat vállalnak el a megélhetés érdekében, ez fokozottabb terhelést és fáradtságot, időnként fásultságot eredményez, amely visszahat a konfliktustűrésre, a kooperativitásra.

A drog az intézményben még nem fordult elő. A gyógyszerek közül is csak az, amit az orvos írt fel az adott panaszokra. Az alkohol csupán a közösségi érintkezések és rendezvények alkalmából van jelen, az illő és elfogadott mértékig. Megjegyzi, hogy e rendezvények, érintkezések a hivatalos munkaidőn túl kerülnek lebonyolításra.

3. Interjú: hangfelvétel készítéséhez nem járult hozzá.

országos közgyűtemény tagintézménye

10 évig volt vezető

60 éves

2014. szeptember 4.

Egészségügyi kockázatok:

Az állandó stressz hatás nem feltétlen a szakmai feladatokból és a leterheltségből következik. A területen dolgozók rossz megélhetési viszonyai a mindennapi élet kockázati tényezői miatt is számolni kell ezekkel a hatásokkal. Az intézményben a rossz személyi viszonyok, a személyi ellentétek is fokozott és állandó stressz hatást jelentenek.

A közgyűteményi intézményekben sajátos feladatai következtében lehetnek egészségkárosodási tényezők. Ezek több területen jelentkezhetnek. Részben azoknál, akik ügyfelekkel, kutatókkal foglalkoznak, másrészt azoknál, akik fertőzött poros, gombás iratokkal dolgoznak munkaidejük nagy részében. Ezek mellett azonban az új tényezők közül ki kell hangsúlyozni a számítógép okozta egészségkárosító tényezőket, a szem túlzott igénybevételét, az egércsukló, egérmönyök kialakulását, illetőleg az ülőmunka folytán, a hát-, nyak- és gerincbántalmak is gyakoriak. Utóbbi károsító tényezők esetében jelentős az elhasználódott korszerűtlen eszközállomány (pl. monitor) használata miatt fellépő egészségkárosodás. Ezeket pénzügyi okok miatt nagyon kevés intézmény tudja kiküszöbölni. Az intézményekben használt gépek átlagéletkora meghaladja a hat évet. Tud olyan

intézményről, ahol a munkavállaló által vásárolt új szemkímélő monitorok vannak. A gépek elavulása nemcsak lokális, hanem országos trend is. A számítógépes veszélyek ellen a munkatársak nem kapnak segítséget és védelmet. Ennek háttérében anyagi okok húzódnak, de a beszerzésekkel kapcsolatos adminisztráció (közbeszerzés), sem kedvez ennek kivédésére. Itt, megoldás lehetne a legrosszabb gépek lecserélése, nem pedig a gépparkban való gondolkodás, utóbbira egyébként sincs semmiféle lehetőség. A fertőzésveszély egyik forrása lehet a sok emberrel való találkozás, a kutatók és az ügyfélfogadók esetében erre már volt példa.

A foglalkozás-egészségügyi ellátás teljes mértékben formális. fontos annak megléte, hogy a jelentési kötelezettségnek meg lehessen felelni, de érdemben az ilyen vizsgálatok nem hatékonyak. Az üzemorvos nem küldheti el vizsgálatokra a kollegákat, azoknak a családi orvoshoz kell fordulniuk, hogy beuralót kérjenek.

A munkavállalók kevés figyelmet fordítanak saját egészségükre. A stressz és a mindennapi kihívások miatt sokszor csak este veszik észre, hogy egészségükkel baj van. E területen az egyik lehetséges változást a kötelező szűrővizsgálatok bevezetése lenne. A napi mozgásra kevés idő jut, legfeljebb a munkahelyre való bejutás és a hazavezető úton van lehetőség a mozgásra.

A munkatársak zöménél csak a kötelező szűrővizsgálatokon való részvétel tapasztalható. Erről azonban a férfiak esetében nincs szó.

Az egészségügyi szolgáltatások elérése jórészt nehézkes és rendkívül időigényes. Az egészségügy színvonala nagyot zuhant az elmúlt években. A magánszolgáltatások, amelyek könnyebben és kevesebb idő alatt állnak rendelkezésre a munkavállalóknak, de anyagi viszonyaik függvényében ezt csak nagyon kevesen érhetik el.

A kollégák élnek az immunerősítő védőoltásokkal, másrészt vitaminokkal is próbálják egészségüket óvni.

#### Szakmai kockázatok:

A terület folyamatosan nélkülözi a társadalmi megbecsülést, ha van ilyen inkább porhintésnek tekinthető, mint valódi megbecsülésnek.

Ezen a területen, ha valaki nem képzi magát, ha nem tanul szinte mindennap, akkor szakmailag lemarad. Teljesen egyéni a dolog, hogy ki mit tart fontosnak, s képességei szerint ezt hogy tudja megvalósítani. Fontos a családi, munkahelyi, társadalmi háttér is, de ezek kevésbé segítik az önképzést.

Az informális önképzésre is szükség van, ez is a szabadidő rovására megy. Az ilyen jellegű képzésre a konferencia-látogatásokkal is lehetőség nyílik, ezek többségében szabadság alatt látogathatóak.

A kiszolgáltatottságot folyamatosnak tekinti. Véleménye szerint nem letisztult sem a politikai, sem a társadalmi sem a szakmai berendezkedés. A változások a kiszolgáltatottságot növelik, talán ezért is gyakoriak a visszaélések, a kirekesztés, vagy a hivatali hatalommal való visszaélés.

Az interjúadó a jogi és irányítási környezet változásait gyakorinak tartja, e problémán túl azonban megjegyezte, hogy a gyakori változások mellett probléma az is, hogy hozzá nem értők kerülnek pozícióba.

Munkahelyi kockázatok:

Az állandó és rendszeres túlmunka nem az intézményi keretek között a leggyakoribb. A kollégák otthon végeznek túlmunkát. Többnyire saját maguk anyagi körülményeik javítására, de az intézmény sem nélkülözheti ezt az otthon végzett tevékenységet.

Jelentős az időszakos feladatok miatti túlmunka. Folyamatos a központilag előírt sok esetben váratlan feladat, amelyek megválaszolása időigényes, és sokszor látszattevékenység. A szabályzatoknak, statisztikáknak való megfelelés az érdemi feladatokat szorítja háttérbe.

A közgyűjteményi terület dolgozóinak javadalmazása elégtelen. Ez egy érzékelhető probléma az intézményben. Az elvárások a munka mennyiségének és a munkaminőségének vonatkozásában is folyamatosan növekednek, de a javadalmazás hosszú évek óta nem változott.

Mind a siker, mind az elismerés kivívása valóban nehéz ebben a labilis, folyamatosan változó világban, társadalmi milióban. Az intézménycsoport többszöri átszervezése sem segítette az ilyen irányú megfelelést.

A szaporodó stressz hatások nemcsak az intézményen belül keletkezhetnek. A társadalmi közeg és háttér, a tömegtájékoztatás mind indukálja a stressz hatást és ez a fajta manipuláltság jelentős károsodást okoz. Azoknak a mintáknak való megfelelés, amelyeket például a média sugároz, a munkatársak anyagi okok miatt nem tudnak megfelelni (a kikapcsolódás különböző formái), ezek a minták is csak szaporítják számukra a stressz forrást.

Az ember-pálya megfelelés összetett folyamat, amelyben azonban az egyén törekedhet képességei kiteljesítésére munkabírása révén. Az intézményben a szükséges fejlődési érési időt ritkán várjuk meg, látszattmegoldásokat pártfogolunk e téren. (A vártnál előbbi vagy későbbi előléptetés példája közismert.)

Az ösztönző eszközök többnyire elégtelenek, de előfordul néha pozitív példa is.

A fegyelmező eszközök bár elvben a vezető rendelkezésére állnak, azokkal a jogszabályi környezet miatt nehezen lehet élni. Vigyázni kell arra, hogy a fegyelmezés ne vezessen személyeskedéshez vagy szakmai féltékenységhöz.

Általános tendencia a lojalitás változása. Az idősebb munkatársaknál is megfigyelhető a lojalitás csökkenése, a fiataloknál pedig elvétve találkozunk ezzel az ember. A lojalitás kérdéséhez azonban hozzátartozik a jó munkahelyi légkör, annak biztosítása javítja a fiatal munkatársak hozzáállásának pozitív változását.

Arra több példa van, hogy az idősebb munkatársak kiégnek. Erre a valós problémára nem tudunk megfelelő megoldást találni.

A külső és belső kapcsolattartás ebben az információ túlterhelés áradatban komoly kihívás, amelynek azonban meg kell felelni. E kapcsolattartás sem kapja meg a megfelelő elismertséget, nem tekintik azt az értékteremtés részének.

A szokásjog és a változó körülmények közötti egyensúlyt meg kell találni. ez rendkívül nehéz feladat, de a tradíciók és a változó körülmények közötti összhangot szükséges a vezetőknek megteremteni.

A helyettesítési lehetőség bizonyos szempontból nehézségbe ütközik. Bár pótolhatatlan ember nincs sok esetben nemcsak a munka, a feladat pótlása kell, hogy megoldódjon, hanem egyfajta munkakultúra és értékrend pótlására is törekedni kellene.

A szakmai munkaközösségek érdekellentéte korábban is valós probléma volt. Ezeken a sokszor pitiáner és öncélú jelenségeken személyes példamutatással lehet leginkább túllépni. Az érdekellentétekben már többször hiányzott a szakmaiság, a közös minimumnak való megfelelés. A munkaközösségek nem annyira érdekellentétben, mint személyi ellentétben állnak egymással.

Az aktuálpolitika távoltartása az intézményben nem könnyű feladat. A beosztottak sok esetben élnek ezekkel a lehetőségekkel és megpróbálnak felkapaszkodni, karriert elérni.

A munkatársak szociális kompetenciájának szintje személyi felelősség kérdése, nem feltétlen az intézményvezető munkája, feladata. Az említett kompetenciák (pl. kooperativitás a konfliktustűrés stb.) szintje a munkatársaknál igen jelentős eltérések mentén érzékelhető. kevés olyan munkatársam van, aki a fenti kompetenciából valamennyit magas szinten birtokolja.

A dolgozók élete jelentősen visszahat a munkára és egyúttal a munka minőségére. Életvitelüket nem lehet függetleníteni szociális háttérüktől, és ez mind pozitív, mind negatív értelemben érvényes megállapítás.

Az alkohol megjelenése tapasztalható, de ez egyfajta kulturális tradíció, és nem tekinthető negatívan, hiszen az intézmény működését, tevékenységét nem befolyásolja.

4. Interjú: hangfelvétel készítéséhez nem járult hozzá.

városi közgyűjtemény

3 éve vezető

48 éves

2014. augusztus 26.

Egészségügyi kockázatok:

Az állandó stressz hatás folyamatos. A munkatársak, a fenntartó, a különböző szervek és intézmények felől állandó a nyomás a vezetőkön. Ez részben a fenntartóváltozás illetve az új fenntartó megjelenése miatt van így. Évente többször az intézménynek és vezetőjének ad hoc fenntartói elvárásoknak is meg kell felelni. A munkaterv éves szinten a tevékenység kiindulópontját adja. Az évközi elvárások feladatok nem utolsó sorban a finanszírozás oldaláról számos feszültséget hordoznak.

Fertőzés veszély annak ellenére, hogy az intézményt gyakran látogatják, nem áll fenn. A látogatók többsége a higiéniai és egészségügyi szabályokra kellő figyelmet fordítanak. Ennek következtében nem érte fertőzés a dolgozókat sem.

A foglalkozás egészségügyi ellátás valójában formális, Az ott végzett vizsgálatok nem tűnnek alkalmasnak a komolyabb egészségügyi problémák kimutatására. Az ilyen típusú ellátás jelenleg, de lehet, hogy korábban is inkább a jogszabályi elvárásoknak felel meg.

Az egészségére sok figyelmet fordít. Figyelemmel van a tevékenységből származó fokozott veszélyekre, pl. számítógép használat stb. Ezeket megpróbálja lehetőség szerint valamelyest csökkenteni.

A kevés mozgás, a mozgásszegény életmód kétségtelenül igaz. Ezen szerinte idő hiányában alig van lehetőség változtatni.

Kötelező szűrővizsgálatokon részt vesz, de ezen túlmenően ilyen jellegű egészségügyi szolgáltatást nem vesz igénybe. Az egészségügyi szolgáltatások elérése valóban nehézkes és időigényes. Ezért állami ellátásban a hosszú várakozási idő miatt amennyiben lehet, nem vesz részt. Inkább elsősorban az időhatékonyság miatt magánrendeléseket keres fel.

Immunerősítő védőoltásokat nem vesz igénybe. Eltérő ezeknek a megítélése, és indokoltsága más korosztályok esetében lehet megoldás.

Szakmai kockázatok:

Egy kisebb város kulturális intézményének vezetőjeként a helyi társadalom értve alatta a politikai elitet a kultúrára fogékony egyéneket a média képviselőit, a helyi gazdaság elitjét és általában az értelmiséget tapasztalható társadalmi megbecsültség. Ha ezt egy tízes skálán értékelni kellene, a 7-8 pontot elérné a megbecsültség szintje.

A folyamatos szakmai képzés, önképzés szüksége evidencia. Az adminisztratív leterheltség, a munkahelyi tevékenység szervezése (akár munkaidőn túl) az önképzést nagyon akadályozza.

Az érdekérvényesítő képesség erősen korlátozott, a fenntartó önkormányzattal szemben az intézményvezető szinte teljesen kiszolgáltatott.

A jogi és irányítási környezet folyamatos változása a kiszámítható környezet hiánya nagyban nehezíti a távlati tervezést, a nagyobb intervallumot felölelő projektekben való gondolkodást. Ez azért is problémás, mert a vezetőnek bár a vezetői periódusa a jogszabályi környezet következtében öt évre szól, valójában hosszabb időben is gondolkodnia kellene.

Munkahelyi kockázatok:

A túlmunka állandó és rendszeres, de ez nem a szakmai tevékenység miatt van így, hanem a folyamatosan növekvő aránytalanul nagy adminisztrációs terhelés miatt. Az elmúlt években is tovább növekedett az adminisztrációs terhelés annak ellenére, hogy ez korábban sem volt elhanyagolható mértékű.

Az időszakos feladatok periodikusan követik egymást (kiadványok, kiállítások, egyéb rendezvények), ezek állandó túlmunkát jelentenek, különösen a határidő lejártá előtti hetekben.

A közgyűjteményi területen az elvárásoknak a fizetések elégtelennek mondhatók. A túlórákért, a munkaköri feladatokon túli feladatok ellátásáért egyáltalán nem járnak javadalmazások. A napi nyolc órán túli, valamint a hétvégi munkákért csak szabadnap jár a

dolgozóknak. Ennek kiadása azonban tovább terheli az intézményi munkaidő beosztást, és természetesen ez az igazgatóra nem is vonatkozik.

Az általunk képviselt „terület”-siker és elismerés kivívása felettébb problematikus. Saját szakmai értékrendünk és a társadalmi környezet értékrendje és a sikerről alkotott fogalma különböző. Ennek következtében a siker és elismerés kivívása nemhogy nehéz, de nem is esik feltétlenül egybe.

Minden feladat, amibe belevágnak, magában hordozza a stressz lehetőségét. Ahogy korábban is említette az intézménnyel szembeni ad hoc elvárások, de a folyamatos környezeti változások fokozatosan stressz hatást jelentenek elsősorban az intézmény vezetőjének, de a munkatársakra is hárul e hatásokból.

Folyamatos gondot jelent a humánerőforrás minősége, a megfelelő munkatársak kiválasztása. Különös gondot okoz az önálló probléma felismerés és megoldás képességének kialakítása. A változatos problémákra reagáló csapat összekovácsolása.

Az intézményben nincs kialakított belső hierarchia. Ez önmagában az ösztönző eszközök hiányát mutatja, hiszen nincs előrelépési lehetőség. Az egyedüli eszköz a bérmaradvány terhére adható jutalom, illetőleg a munkáltatói döntésen alapuló illetmény kiegészítés lenne. A mozgástér ebben teljesen szűkre szabott, legfeljebb gesztus értékű.

A közalkalmazottakat a rájuk vonatkozó törvény védi. A bírósági gyakorlat pedig különösen a munkavállaló érdekében mutatkozik meg. Ebből következőleg a fegyelmezés formális eszközei korlátozottak.

A lojalitás egyre kevésbé tartozik az erények közé. Ez bizalomvesztéssel járhat, de csökkenti az együttműködési hajlandóságot is, és nem végül, de gátjává válik a csapatmunkának.

Rövid vezetői tevékenysége alatt az idősebb munkatársaknál megfigyelhető kiégéssel nem találkozott. természetesen más intézményeknél már a látókörébe került ez a jelenség. Ennek okai bár számosak lehetnek valójában nemcsak az intenzív munka, hanem az elismertség a megbecsülés megbecsültség hiánya is szerepet játszik a jelenségben.

A kapcsolattartás és egyáltalán az információ áramoltatás rendkívül időigényes és nagy teher. Mindennek ellenére megkerülhetetlen a belső munka és a hatékony érdekérvényesítés miatt. Az elmúlt években egyre inkább előkerül esetenként már túl is értékelődik a kapcsolattartás, és adott esetben (fedheti) a szakmai munkát.

A szokásokon és beidegződéseken akkor nehéz változtatni, ha azok vélt vagy valós érdekeket nem utolsósorban presztízst sértenek. A középvárosi környezetben erős szokásjogi hatás érzékelhető. Ezek megítélése változó tartalmú lehet, de egyáltalán nem kategorizálható a csak negatív jelenségek közé. A szokásjog azonban nem csak a környezetben figyelhető meg, a jelenség az intézmény falain belül is adott.

A vezető helyettesítése a szervezeti és működési szabályzatban nem megoldott. Igazgató helyettes kinevezésére nincs mód. Rövidebb időszakokra eseti, de korlátozott helyettesítés történik. A munkatársak esetében ahogy azt korábban is mondotta nehéz a hétvégi és

túlmunka idő kiadása, ily módon a helyettesítések is alig oldhatóak meg, Megbetegedések esetén egyáltalán nem oldható meg a helyettesítés, az adott feladatkör ellátatlan marad.

Szakmai érdekellentétek létező problémát jelentenek. Elsősorban azért, mert a szakmai munkához rendelkezésre álló pénzügyi források szűkösek. A források elosztásból adódó ellentéteket tovább erősíti a szakmai sovinizmus, amely egyfajta korlátoltság: az egyes szakágak képviselői saját területüket mindennél fontosabbnak látják, míg másokat lenéznek. Mindez nagyban nehezíti a közös munkát az együttműködést.

Az aktuálpolitikai csatározások távol tarthatók az intézménytől. Ilyen jellegű probléma nem volt. A politika egyéb, ciklikusságából adódó aspektusai pedig pozitívumként használhatók fel az intézmény működtetésében.

A szociális kompetencia szintje változó. Különösen igaz ez a női munkatársak esetében. Gyakorta képtelenek az egymással való együttműködésre, egymás megnyilvánulásaira erősen esetenként hisztérikusan is reagálnak.

A dolgozók életvitele negatívan nem hatott és nem hat vissza munkájukra az intézményben végzett tevékenységükre.

Nem szembesült a drog, az alkohol és a gyógyszerek megjelenésének problémájával az intézményben.

5. Interjú: hangfelvétel készítéséhez nem járult hozzá.

városi közgyűjtemény

20 éve vezető

58 éves

2014. szeptember 5.

Egészségügyi kockázatok:

Az intézményben elsősorban a vezetőt folyamatos stressz hatások érik. Az elvárások folyamatosan változnak, így a vezetőnek olyan környezetben kell dolgoznia, amelyben a feltételrendszerek az elvárásokhoz nem biztosítottak.

Fertőzésveszély a sok emberrel való találkozás ellenére sem alakult ki. Minimális veszélyt például bőrirritációt az iratanyag okozhat, de erre sem volt példa a gyűjteményben. A fertőzésveszéllynél nagyobb problémát jelentenek az ülőmunkából és a számítógép használatból származó egészségkárosító hatások.

A foglalkozás-egészségügyi ellátás formálisnak tekinthető. Az idősebb kollégák egészségügyi problémáit sem tárják fel a vizsgálatok során. Ebben a formában a szolgáltatás létjogosultsága is megkérdőjelezhető.

A mindennapi munka mellett kevés figyelem és idő jut az egészség megőrzésére. A korszerű étkezéssel egyes egészségügyi problémák megelőzésére, kezelésére figyelmet fordít. Gyakran keres fel fürdőket, az év során egy-két nappal meghosszabbított hétvégéken pihen és mozog ilyen környezetben.



A közgyűjteményi munka egyoldalú terhelést jelent. Itt elsősorban kiemelte az ülő munka következményeit, a kevés mozgást, amelyet esti sétákkal pótol.

Csak a kötelező szűrővizsgálatokat veszi igénybe. Ezek a meglévő egészségügyi problémáinak kezelésére szorítkoznak. Preventív jellegű szűrővizsgálatokon nem vett részt. Ezek bevezetését indokoltnak tartaná, a férfiak esetében is.

Véleménye szerint az egészségügyi szolgáltatások elérése részben nehézkes, de elsősorban időigényes. Ennek következtében magánrendeléseket vesz igénybe.

Immunerősítő védőoltásokat nem vett igénybe. Az immunerősítést közvetve, vitaminok szedésével segíti elő.

Szakmai kockázatok:

Társadalmi megbecsültség hiánya általánosan jellemző a közgyűjteményi területre. Ez alatt az anyagi és erkölcsi megbecsülés hiányát is érti. Megjegyzi ez nem új keletű probléma, az országos gyakorlat és a helyi gyakorlat között megfigyelhető valamilyen különbség. Úgy érzi, helyben valamivel nagyobb megbecsültség övezi munkáját mind anyagi, mind erkölcsi szempontból.

A vezetőkre erőteljes képzési és önképzési kényszer rakódik. Erre azonban kevés idő áll rendelkezésre. A munkaidőn túl a rekreációra alig jut idő. Ezek az elvárások (elsősorban pénzügyi, igazgatási vonatkozásában) túlzóak. Informális önképzésre a pihenőidő terhére van lehetősége. Elsősorban az érdeklődési területére szorítkozik ez a tevékenység.

A vezetők kiszolgáltatott helyzetben vannak fenntartóiknak. Ez a kiszolgáltatottság az önkormányzati ciklusok során eltérő mértékű volt. Ez nagymértékben személyi függő kérdés. Eltérő vezetési gyakorlatok fogalmazódnak meg e mögött. Jó kapcsolattartással folyamatos egyeztetésekkel lehet csökkenteni mind a vezető, mind az intézmény kiszolgáltatottságát.

A jogi és irányítási környezetben tapasztalható változások többségében ciklikusságot követnek. Mind a fenntartó, mind a szakminiszter gyakran változtatja ezt a környezetet. Különösen ez figyelhető meg az elmúlt években. Ezek nem kis nehézséget okoznak a mindennapi munkában.

Munkahelyi kockázatok:

A túlmunka állandó és többnyire rendszeres is. Ez részben a kiadványi tevékenység, másrészt az intézményre jellemző konferencia és kiállítási tevékenység miatt van.

Az időszakos feladatok miatti túlmunka kevésbé figyelhető meg, mint az állandó és rendszeres túlmunka. Az időszakos túlmunka az adminisztratív feladatok ellátásában jelenik meg.

A közgyűjteményi területen a javadalmazás elégtelennek mondható. A területen dolgozókra és munkájukra ez kihat. Ez a javadalmazás nem biztosít közalkalmazottaknak megfelelő életmódot, nem biztosítja a rekreációt, sok esetben az egészséges táplálkozást sem.

A siker és elismerés kivívása valóban nehéz. Hosszú fáradságot és időt nem kímélő munka után jut ez csekély mértékben osztályrészlül.

Az elmúlt években folyamatosan szaporodtak a stressz források. E mögött pénzüiális bizonytalanság, pontosan nem kitapintható fenntartói elvárások, a szakma átalakulása is meghúzódoott. Városi környezetből is érik a vezetőt olyan további hatások, amelyeknek kezelése nehézséget jelent és idegörlő feladat.

Az emberpálya megfelelés hiánya egyes munkatársaknál adott. A vezetőnek kevés eszköze van arra, hogy olyan munkatársakat alkalmazzon, akik ezt a tevékenységet hivatásuknak érzik. Egyre nehezebben lehet alkalmas munkaerőt fellelni, az előremeneteli rend hiánya, az alacsonyfizetések miatt.

Ösztönző eszközök gyakorlatilag nem állnak rendelkezésre. A munkatársaknak előrelépési lehetősége a hierarchiában nincs. Az anyagi eszközök pedig igen szűkösek.

Az elmúlt években megfigyelte a lojalitás mérséklődését, elsősorban a fiatalabb munkatársak esetében tapasztalható. Ez igen zavaró körülmény tekintettel arra, hogy a munkahelyi közösséget rombolja, de a vezetői munkára is visszahat, hiszen ezeket a fiatalabb kollégákat kényesebb feladatok ellátásra nem lehet megbízni.

Az intézményben több idősebb munkatárs dolgozik. Náluk megfigyelhető az úgynevezett kiégés. A folyamatos terhelés miatt nem tudnak regenerálódni, a megszokott környezetükből való kilépés ritka, ez is okozhatja a kiégés jelenségét.

A külső és belső kapcsolattartás a vezetői munka egyik fontos feladata. Ez valóban teher, de az intézmény érdeke. E kapcsolattartás eredményezi azokat a köteteket kiállításokat, konferenciákat, amely nélkül közgyűjteményi intézmény aligha képzelhető el.

A szokásjog a rögzült hagyományok technikák megléte úgy az intézményben, mint helyben, a városban, megfigyelhető. A változó körülmények számos ponton erőteljesen fellépnek ezek ellen, de az idősebb korosztály - véleménye szerint - ragaszkodik ezen íratlan szabályokhoz.

Az igazgató helyettesítése az intézményben biztosított. A munkatársak helyettesítése azonban már kevésbé, ez a létszámból következik. Több kolléga megbetegedése esetén egyes munkatevékenységek ellátására nincs lehetőség.

A szakmai munkaközösségek érdekkellentétét elsősorban szakmai folyóirat szerkesztői tevékenysége során ismerte meg. Jól látja a folyamatokat. Az elmúlt négy-öt évben e közösségek erőteljesen konfrontálódtak egymással. Egyéni és csoportos ambíciók jellemezték ezt a küzdelmet. Nem fordítottak elég figyelmet és időt a nemzetközi gyakorlatok megismerésére. Az intézményen belül, szakmai munkaközösségi érdekkellentét nincs.

Az aktuálpolitika távortartása elvileg fontos az intézmény számára, gyakorlatilag azonban közvetlen politikai elvárások nem voltak, nyilvánvalóan a mindenkori kultúrpolitika befolyásolja az intézmények működését.

A dolgozók életvitele természetesen visszahat munkájukra. A megfelelő életvitel a kiegyensúlyozottság jelen körülmények között csak részben biztosított számukra. Ez a

munkára rossz hatással van. A magánéleti gondokkal küzdő kollégák munkabírása pl. elmarad a többi munkatársétól, hamarabb lesznek ingerlékenyebbek, konfliktustűrő képességük jóval gyengébb. A munkatársak együttműködési hajlandósága is sokat romlott. A kommunikativitás egyre nagyobb szereppel bír, de esetenként a munka rovására megy.

Az intézményben az alkohol megjelenése okozott korábban problémát. A jelenség nem volt általános és mostanra megszűnt.

#### 6. Interjú:

Hangfelvétel készítéséhez nem járult hozzá.

városi közgyűjtemény

17 éve vezető

52 éves

2014. szeptember 15.

Egészségügyi kockázatok:

1. A közgyűjteményi területen az elmúlt években fokozódó elvárások valamint az ad hoc megoldások szükségessége az improvizatív tevékenység stressz hatással jár. Ennek ellenére állandó stressz hatásról nem beszélhetünk, hiszen mindennapi szinten nem dominál.
2. Fertőzésveszélynek az emberekkel való találkozás miatt ki van téve úgy a vezető, mint a kollégáinak egy része azok, akik ügyfelekkel foglalkoznak. A fertőzésveszély azonban nem jelent többet, mint a tömegközlekedési eszközök igénybevételének során fennálló veszély. Más típusú veszélyforrások is jelen vannak. A régi könyvek, iratok bőrirritációt, allergiát, esetleg fertőzést okozhatnak.
3. A foglalkozás egészségügyi ellátás megfelel a jogszabályi környezet elvárásainak, formalitása azonban megmutatkozik nem utolsó sorban azért, mert nem rendelkezik elég eszközzel arra, hogy a munkahelyi ártalmakat csökkentse. A dolgozók a számítógép okozta veszélyforrásoknak fokozottan ki vannak téve. A korszerű monitorok, védőszemüvegek beszerzésére lehetőség alig van. Az ülő munka által okozott egészségügyi következmények megelőzésére, csökkentésére intézményes lehetőség nincs. Összességében nem a vizsgálatok formalitása és megállapításai, hanem a megelőzés és a következmények elhárításában tekinti formálisnak a foglalkozás egészségügyi ellátást. Megjegyzi, hogy a foglalkozás egészségügyi ellátás során az orvos nem tud beutalót adni a munkatársaknak, azért a családi orvost kell felkeresni.
4. Keveset fordít. A folyamatos munka, amely a hétvégéket is igénybe veszi rendkívül kevés időt és teret hagy erre. A feladatok megoldása szinte valamennyi figyelmet elvonja többek között ettől a területtől is.
5. A munkahelyen a szervezet többnyire egyoldalú terhelésnek van kitéve. Ez a terhelés részben a számítógépes, másrészt az ülő munkából következik. Ennek ellenére fontosnak tartja a mozgást, és úgy gondolja, hogy többé-kevésbé eleget tesz a szükséges igényeknek. Sportolási tevékenységet nem folytat, erre időt úgy érzi nem tud szakítani.
6. Semmiféle szűrővizsgálatot nem vesz igénybe. Kötelező szűrővizsgálatról esetében nem tud. Utóbbiakat az egészségmegőrzés szempontjából fontosnak tartaná, és kötelező megelőző szűrővizsgálatokat kellene bevezetni például a közalkalmazotti szférában. Elsősorban megelőzési céllal lenne indokolt ezek szűrése.

7. Ha a társadalombiztosítás által nyújtott szolgáltatásokat vesszük igénybe, ezek nagyon nehézkesek és időigényesek. Ezek mellett azonban mód nyílik a magán orvosi szolgáltatások igénybevételére. Egyre gyakrabban veszünk részt olyan egészségügyi szolgáltatásban, amelyért külön fizetni kell. Ezek egyre természetesebbé válnak, sokszor azért is, mert nincs alternatívája a hosszú várakozási idő vagy a szolgáltatás silánysága személytelensége miatt. Így, aki tudja, igyekszik a társadalombiztosítási szolgáltatást kikerülni.
8. Immunerősítő védőoltásokat nem vesz és nem is vett igénybe. Úgy gondolja, hogy ezek hosszabb távon nagyobb kockázatot is jelenthetnek, mint amit jelenleg tudunk róluk. A hivatalos vélekedés szerint is csak részleges eredményt hoznak.

#### Szakmai kockázatok:

9. A társadalmi megbecsültségről nem beszélhetünk. Így ennek hiányát kevésbé érzékeljük. A közgyűjteményi terület elismertsége, megbecsültsége mind országosan mind a helyi társadalomban csak a különlegesen kifinomult érzékekkel rendelkező kollégák számára érzékelhető. A társadalmi megbecsültség véleménye szerint megmutatkozhatna erkölcsi és anyagi vonatkozásban is.
10. A munkakörből kifolyólag kötelező kétfévente vezetői képzésen részt venni. Ezek mellett a munkakör ellátásához önképzésre is szükség van. Ezek a képzési formák csak a munkaidőn kívül, a szabadidő terhére végezhetők el. A korábban biztosított munkaidő kedvezmények, amelyek lehetőséget adtak a szakmai önképzésre (pl. kutatónap) rendeletileg megszűntek. Ebben az esetben is azt láthatjuk, hogy az elvárások megvannak, sőt talán túlzónak is mondhatóak, de a feltételrendszer nem biztosított.
11. A kiszolgáltatottság az utóbbi időben van jelen. A kiszámíthatatlanabb környezet gyakori változása és a stabilitás hiánya kiszolgáltatottságot jelent. A jogszabályi környezet állandó változása és az annak való megfelelés nehézsége is kiszolgáltatottságot jelent. A jogszabályi változások követhetetlenek az intézményi struktúrát érintően. A megfelelési kényszer mellé semmilyen feltétel, személyi, jogi stb. nem biztosított. A kiszolgáltatottság tágabb értelméhez hozzá tartozhat még más is. Arra gondol, hogy az elvárások lényegesen magasabbak, mint amelyek a feltételek biztosításából következnenek.
12. A jogi és irányítási környezet gyakori változásai, a stabilitás hiánya rendkívül zavaró és stressz okozó tényező. A vezetői ciklus ennek következtében aligha tervezhető, a pályázatban leírtak megvalósítása nemcsak a szokásos finanszírozási nehézségek miatt nehezen kivitelezhető, hanem a jogi és irányítási környezet változó elvárásai miatt is.

#### Munkahelyi kockázatok:

13. Mind az állandó, mind a rendszeres túlmunka jellemző. A munkaidő nem szorítkozik a munkanapokra sem. Munkaidőn túli esti és a hétvégi túlmunka is rendszeres. Ezeket anyagi ellentételezés nélkül kell végezni. Lényegesen lecsökkenti a pihenési és a rekreációs időt.
14. Az állandó és rendszeres túlmunka mellett időszakos feladatok ellátása miatt is adódik túlmunka. Ezek részben tervezhetőek, a tervezhetőség azonban nagy mértékben a pályázati eredményességtől függ, de a fenntartónak is vannak elsősorban kiállításokhoz, kiadványokhoz kötődő elvárásai, amelyek a munkatervi feladatokon túl fogalmazódnak meg. Ezek azonban nemcsak az igazgatót, hanem a kollégákat is

terheli. A túlmunka anyagi juttatásokkal nem jár. A túlmunkáért jogszabályilag biztosított munkaidő ellentételezése sem megoldható, hiszen a feladatok ellátása nem teszi lehetővé, hogy a munkaidőn túli esti vagy hétvégi munkát munkaidő kedvezményrel ellentételezzük.

15. A közalkalmazotti javadalmazás mind a munka mennyiségéhez, mind annak minőségéhez képest elégtelen. Az elmúlt évek bérfejlesztései a területet alapvetően nem érintették. A bérfejlesztések csak a garantált minimálbér elérésére vonatkoztak. Minden más vonatkozásban 2008-tól nem történt bérfejlesztés. Általánossá vált az a gyakorlat is, hogy az előadások tartásáért sem jár tiszteletdíj. A kutatómunka is honorálatlan, és e folyamat minden más vonatkozásban abba az irányba megy, hogy minden elvárásnak az alapbérért kell megfelelni. Az igazgatók javadalmazása mellett szükséges megemlíteni, hogy a munkavállalók bére nem tükrözi sem az iskolai végzettséget, sem a minőséget. A kategóriák összeérése jelentős feszültséget okoz. Ez a gyakorlat nem folytatható, a közgyűteményi területen dolgozók bérfejlesztése halaszthatatlan.
16. Ez a kérdés irreleváns. Egyáltalán nem érezhető még a megfeszített munka ellenére sem siker vagy elismerés. A legjobb esetben a helyi társadalom részéről érezhető megbecsülés. Ennél többet azonban sem a helyi közösségtől, sem a társadalomtól nem tapasztalhatunk.
17. A stressz források szaporodása az elmúlt években erőteljesen tapasztalható. Ebben konfliktusok, teljesíthetetlen határidők, a kommunikációhoz kötődő redundanciák, egyes személyek, hatalmi játszmái, az állandó készenléthez kapcsolódó „éberség” mind hozzájárul. Havi rendszerességgel megjelennek a fent soroltak. Nem ritka az egy-két napos határidő. A felettes hatóságok hatásköreinek túllépéséből is fakad stressz hatás. A stressz források azonban döntően nem az intézményen belülről jönnek.
18. Az ember-pálya megfelelés egyre nehezebben megoldható. A következő évek generációváltása kapcsán várhatóan nagy problémát fog okozni, hogy nem a megfelelő munkaerőt tudják az intézmények alkalmazni. Az ember-pálya megfelelés a közgyűteményi struktúrában elméleti probléma. Megfelelő személyiségű embert találni rendkívül nehéz, de a közalkalmazotti struktúra-rendszer ilyen elvárásokat tulajdonképpen nem támaszt. Az intézményvezető feladata elvárásai a jogszabályi megfelelésre vonatkoznak tekintettel arra, hogy életpályát aligha biztosít, ez a kérdés pusztán elméleti szinten jelenik meg.
19. A munkatársak ösztönzésére, motiválásra eszközök alig állnak rendelkezésre. A pályázatok elnyeréséből származó többlet tevékenység sem segít ezen a problémán. Anyagi ösztönzésükre az éves bértömeg néhány százaléka áll rendelkezésre. Más vonatkozású motiválásukból pedig elégük van.
20. A közalkalmazotti törvény rendelkezik a munkatársakkal szembeni fegyelmező eszközökről, lehetőségekről. A gyakorlat azonban lényegesen szűkebb, mint a törvény által adott lehetőség. Csak kirívó hibák, fegyelmezetlenség esetén lehet a munkatársakkal szemben az intézményvezető részéről fellépni. Megjegyzem, hogy a fegyelmező eszközök megléte, avagy hiánya az előbbi kérdéssel az ösztönzéssel erősen összefügg. Ha nincs ösztönzés, miért van csak fegyelmezés (lásd kutyaiskola). Ezzel a problémával minden intézményvezető több alkalommal találkozhat.
21. A lojalitás változása, mérséklődése részben a generációk közötti probléma. A fiatalabb munkatársaknál, nem pusztán elvárni, hanem olyan típusú együttműködést kell kialakítani, ami kölcsönös lojalitáson alapul. Ez a típusú lojalitás nem vezető és beosztott viszonyára szorítkozik, a munka folyamatában alakul ki. A vezetőnek szüksége van a munkatársak lojalitására, a veszély véleménye szerint nem az

- intézményben dolgozók közösségében alakul ki, sokkal inkább a hatalmi játszmák a fenntartó magatartáskultúrája az, ami a munkatársak lojalitását aláássa.
22. Az intézmény személyi állománya következtében kiégést nem érzékelek, hiszen idősebb munkatársak nincsenek. Sokkal inkább a motiválatlanság jellemző. Ezt a kérdéskört azonban korábban már megválaszolta.
  23. Az intézményvezető munkája során a külső és belső kapcsolattartás valóban jelentős teher. Korunkban a külső kapcsolattartás az egyik legfontosabb intézményvezetői feladatok közé tartozik. Véleménye szerint ez nem ruházható át a munkatársakra. Ennek részleges átadása a nagy intézményekben lehetséges. A belső kapcsolattartás a mindennapi munkafolyamatban valósul meg. Az intézményvezető fontos feladata a megfelelő egyensúly kialakítása ezen a téren is.
  24. A változó körülmények folyamatosan hatnak a belső működésre. A változó körülményeknek való megfelelés nehézségei csak részben függnek össze a szokásjoggal. Azonban kétségtelen, hogy minden intézménynek van egyfajta szokásjoga, vagyis eltérő módon reagál a változó körülményekhez, és a belső működésében törekszik a stabilitásra. A jogszabályi változásokból fakadó környezet alakulásra sem reagálunk azonnal. Az intézmények között együttműködések vannak. E terület is ide tartozik. A tapasztalatokat ebben a tekintetben is megosztják egymással.
  25. A szűkös személyi állomány következtében helyettesítésre részlegesen van lehetőség. A munkatársak helyettesítése a kötelező szabadságok kiadásakor sem oldható meg teljesen. Ezeknek a kezelése jelentős terhet okoz, tapasztaltabb kollégák vagy személyes feladatvállalás kell ezek kezeléséhez. Esetenként egyes munkatevékenységek szüneteltetésére is sor kerülhet.
  26. Kisebb intézményekben a szervezeti egységek szakmai munkaközösségek érdekellentétéről nem beszélhetünk, mivel nincsenek ilyenek. Regionális és országos szinten azonban érzékelhetőek az ellentétek a szakmai munkaközösségek szintjén. A közelmúltban lezajlott folyamatok az ilyen típusú érdekellentéteket jelentősen csökkentették.
  27. Az aktuálpolitika a fenntartói elvárásokon keresztül mindig megjelenhet az intézmény munkájában. Ezek az elvárások azonban elsősorban „kulturpolitikai” elvárások. Mind országosan, mind helyben az ilyen irányú elvárásoknak meg kell felelni. Más vonatkozásban aktuálpolitikai elvárások nem érvényesültek.
  28. Munkatársai szociális kompetenciáinak szintje eltérő. Személyiségükből fakadóan eltérő munkatapasztalataik révén mind az együttműködésükben mind a konfliktustűrésben jelentős különbségek figyelhetők meg. A munkatársak között összhangot teremteni e területen fokozott odafigyelést igényel.
  29. A munkatársak, fiatalok és középkorúak, életvitelükből és élethelyzetükből fakadó negatív körülményeikről nem tud. Azt gondolja, hogy nem a magánéleti, hanem a megélhetési gondok jelentkeznek egy részüknél. Drog és alkoholfogyasztás nem jelent meg. (Pénzüik sincs rá.)

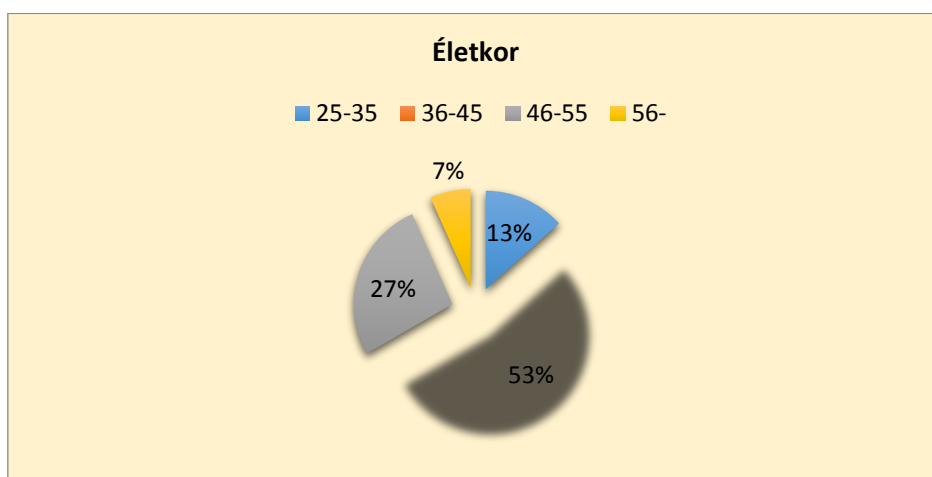
### **A munkavállalók kérdőívének elemzése Közgyűjtemények, kutatói szféra**

A megkérdezett harminc munkavállalóból 18 fő nő, 12 fő pedig férfi volt:



Életkor szerinti megoszlás:

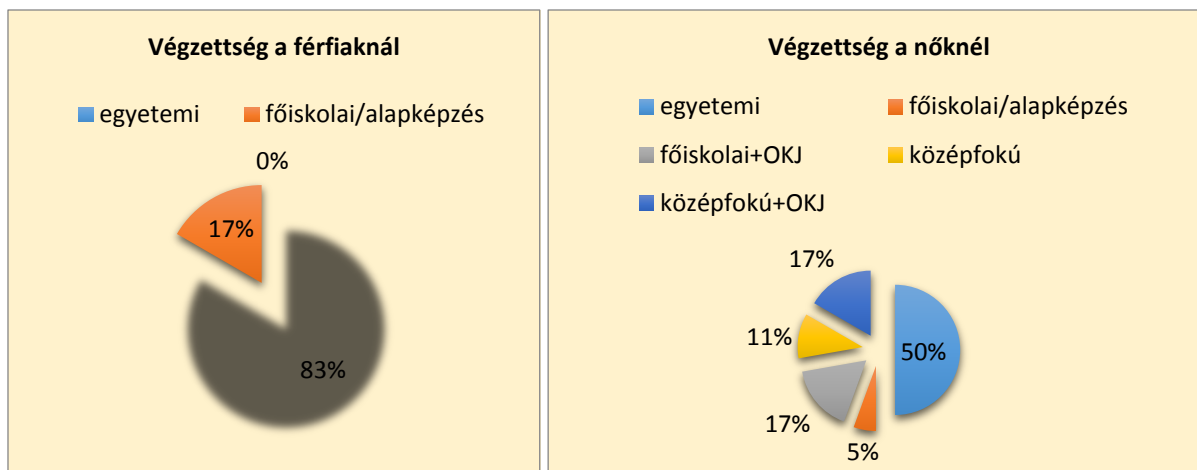
A legfiatalabb korosztályba négyen tartoztak a válaszadók közül, 28 és 35 év közöttiek voltak. A 36 és 45 év közöttiek 16-an, míg a 46 és 55 év közöttiek 8-an az 56 év fölöttiek pedig ketten voltak:



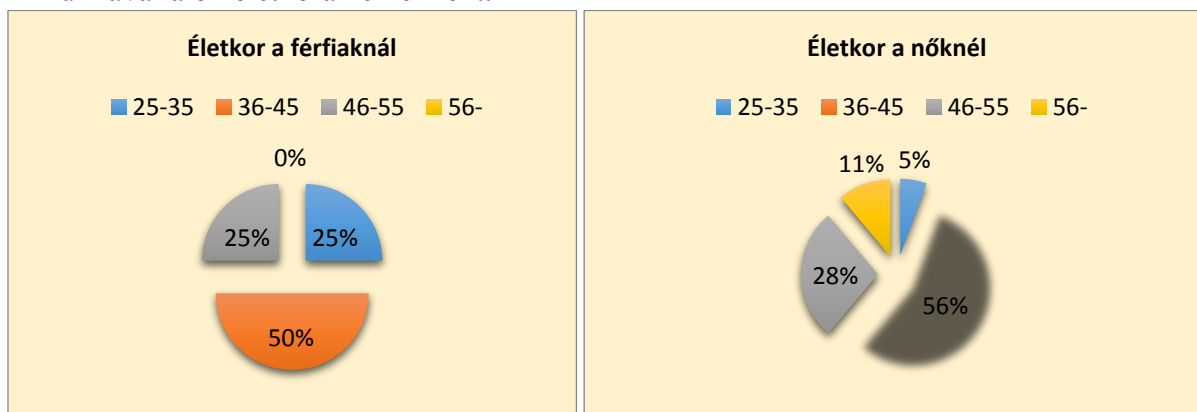
A munkavállalók életkor szerinti megoszlása kedvező képet mutat, az egyes intézmények között azonban már vannak nagyobb eltérések. Egy intézmény esetében van jelentősebb arányban az idősebb korosztály.

A férfiak esetében a válaszadók közül egy értékelte úgy, hogy munkaköre a szakképzettségének nem megfelelő, ebben az esetben főiskolai alapképzésű munkavállalóról van szó. A megkérdezett többi férfi munkavállaló közül egy kivételével (szintén főiskolai alapképzés) mind egyetemi végzettséggel rendelkezett és szakképzettségének megfelelő munkakörben dolgozik. A nők között is hasonló volt a helyzet. A középfokú végzettséggel rendelkezők közül ketten értékelték úgy, hogy szakképzettségük nem a munkakörüknek megfelelő:

A munkavállalók végzettsége nemenként:



A munkavállalók életkora nemenként:



### Egészségügyi kockázatok:

Az egészségi kockázatok esetében az egytől ötig terjedő növekvő fontosság tekintetében, összességében az **immunerősítő oltások** igénybevétele kapta a legalacsonyabb értékelést a férfiak között: 1 fő 1 pontot, 6 fő 2 pontot, 2 fő 3 pontot, 3 fő 4 pontot adott.

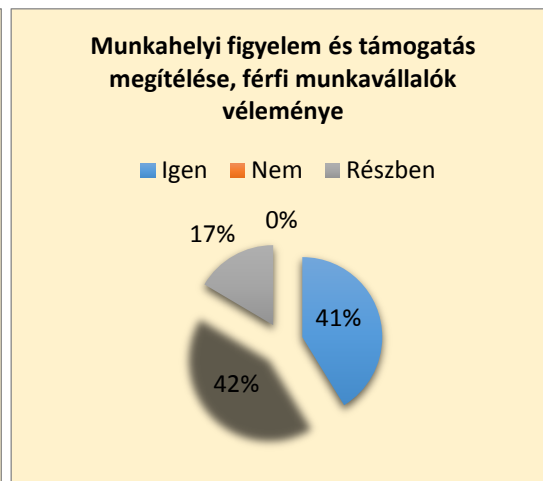
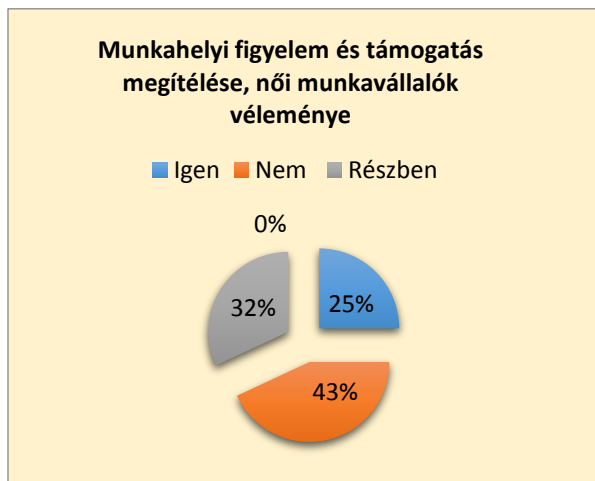
A nők is ezt tekintették a legkevésbé fontosnak: 2 fő 1 pontot, 2 fő 2 pontot, 11 fő 3 pontot, 2 fő 4 pontot, 1 fő 5 pontot adott.

E mellett a **fertőző kockázatok** elleni védelmet és az agresszióknak való kitettséget értékelték még a férfiak a legkevésbé fontosnak. A szűrővizsgálatok igénybevétele két fő értékelte 1 ponttal, egy pedig 3-mal, a többiek 4-es és 5-ös pontszámot adtak. A női munkavállalóknál is egy-egy fő értékelte egy és két ponttal ezt a tényezőt. 11-en öt ponttal 5-en pedig négy ponttal tartották fontosnak.

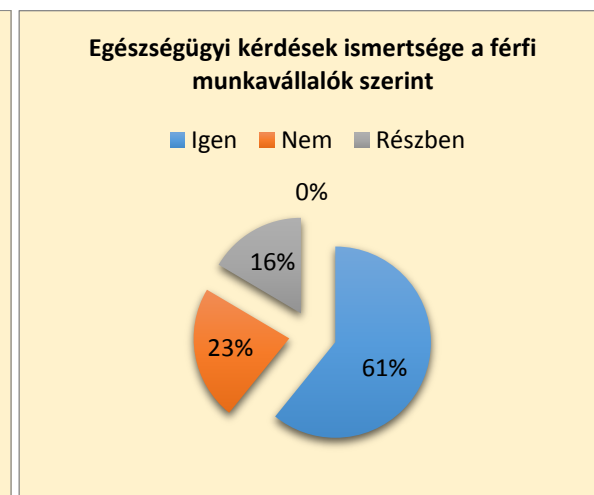
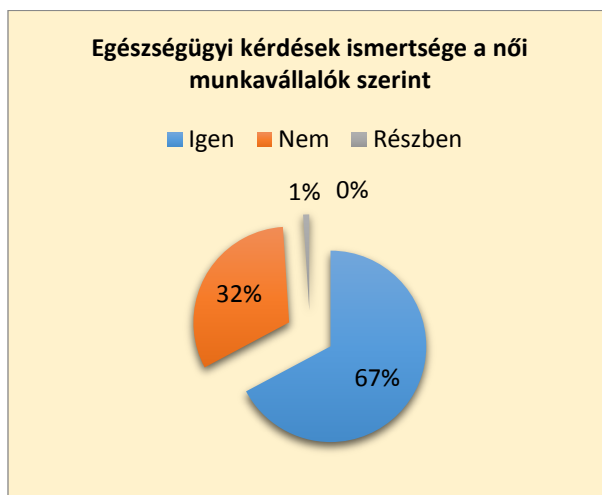
Összességében megállapítható, hogy az egészségügyi kockázatok fontosságát hasonló módon ítélték meg a munkavállalók, és a nemek között lényeges különbség nem volt.

A munkavállalók véleménye szerint a munkahely figyelme és támogatása az egészségügyi kockázatok tekintetében nem elégséges. A válaszok a következőképpen alakultak nemek szerint az összes szempont tekintetében:

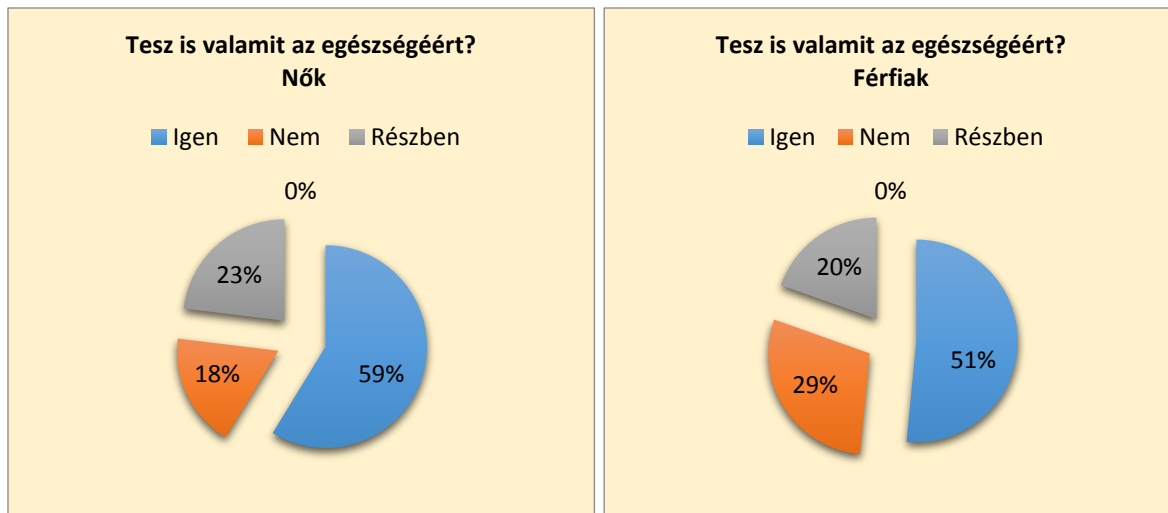




A munkavállalók általában ismerik az egészségügyi kérdésekhez kapcsolódó kockázatokat, a feltett kérdések egészségügyi hatásait.



Az egészség érdekében a munkavállalók által személyesen tett aktív lépések tekintetében az alábbiak szerint alakult a megítélés az összes egészségügyi szempont tekintetében:



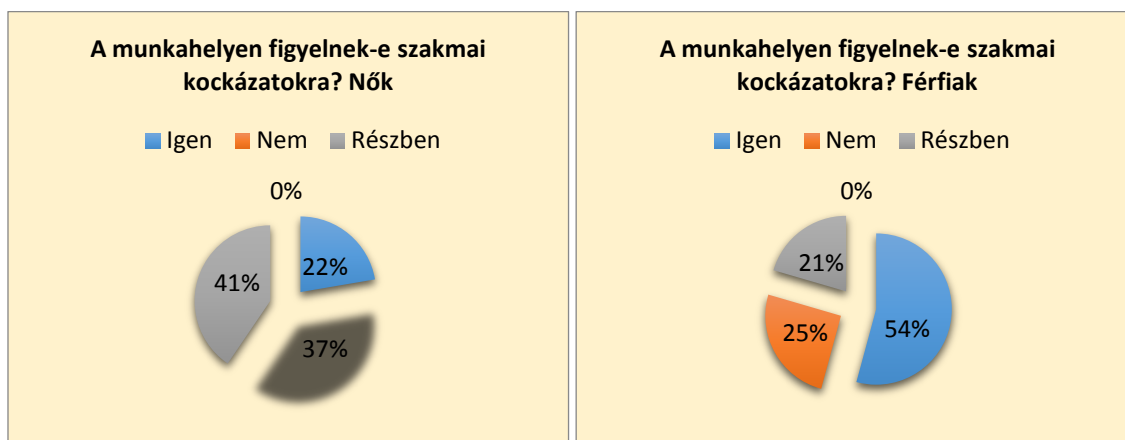
### **Szakmai kockázatok:**

A nők esetében a magas egyéni felelősség kérdésre egy-egy válaszoló adott egy illetve három pontot, a többi esetben négyes és ötös értékelési pont jelzi az egyéni felelősség fontosságát. A férfiak esetében egy válaszoló adott kettő pontot, a többiek szintén négyes és ötös fontosságúra értékelték ezt. A nők esetében a munka komplexitásának való megfelelést kétharmaduk kiemelten fontosnak tartotta, ötös értékkel, egyetlen egy válaszadó tartja közepes (3) fontosságúnak, a férfiak közül a munka komplexitásának való megfelelést ketten négyesre, és összes többi válaszoló ötösre értékelte.

A női munkavállalók valamivel kisebb jelentőséget tulajdonítanak a bizonytalanság kizárásának. A megkérdezettek közül pusztán hat kezelte kiemelten (5) fontosnak, négyen három pontot nyolcan négy pontot adtak a fontosságának. A férfiak esetében az alábbi eredmény született: 2 fő 1 pontra, 3 fő 3 pontra, 5 fő 4 pontra, 2 fő 5 pontra értékelte.

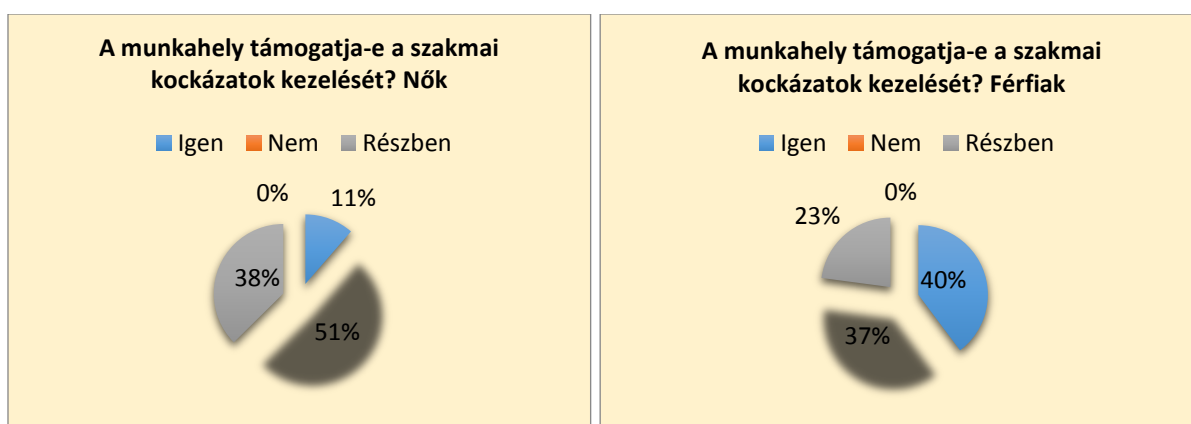
A többi kérdés inkább közepes fontosságúnak minősült (a traumahatások, a rossz sorsúak helyzetének valamint a női bántalmazások kezelése). Többen megjegyezték, hogy a munkahelyük szempontjából ezek a kérdések irrelevánsak.

A szakmai kockázatok esetében arra a kérdésre, hogy erre a munkahely figyel-e, az e csoportban feltett valamennyi kérdés vonatkozásában, következő eredmény született:



A férfi munkavállalók megítélése jóval pozitívabb, mint a nőké. A nők esetében született magas 'Részben' válasz nemcsak a részbeni egyetértést vagy egyet nem értést, hanem a bizonytalanságot, a férfiak esetében pedig a habitusukból adódó határozottságot is tükrözheti.

Arra a kérdésre, hogy az intézmények mennyire figyelnek oda munkaidőben vagy azon túl, és támogatják-e, a következő eredmény született:



### Munkahelyi kockázatok:

A munkahelyi kockázatok esetében a **női munkavállalók** kiemelt fontosságúnak tartották a napi munkaidő, a javadalmazás, a felszerelések, eszközök megfelelőségét és az egyéni felkészültséget.

#### A magas stressz hatások kezelésére

10 fő 5 pontot, 4 fő 4 pontot, és egy-egy munkavállaló egy, kettő illetve három pontot adott. Számszerű különbség az **érzelmi kimerültség** elleni tudatos tevékenységben sincs. Összesen 14 fő adott négy illetve öt pontot: 8 fő 5 pontot, 6 fő 4 pontot adott erre a kérdésre.

A **depresszió elleni védelem** is hasonló fontosságú: 6 fő 5 pontra, 7 fő 4 pontra értékelte.

A **jövőkép** esetében 15 fő válaszolt négy illetve öt ponttal: 9 fő 5 pontot, 6 fő 4 pontot adott erre.

A nők szerint a jövőkép intézményi támogatása nem, vagy részben valósul meg. (hét-hét fő). Négy fő elismeri az intézmény odafigyelését: a jövőkép munkaidőben vagy azon túli támogatásában rosszabb képet vázolnak. Tíz fő szerint nem támogatják, hat fő szerint részben, két fő szerint igen. Annak ellenére, hogy a dolgozók jelentős időt fordítanak a **munkahelyre utazásra**, ez a tényező nem tartozott a legfontosabb kérdések közé: 4 fő 5pontra, 10 fő 4 pontra értékelte ezt.

Az **érzelmi kimerültség** elleni tudatos tevékenység kapcsán 8 fő elismerte az intézmény részbeni odafigyelését, kettő fő az intézmény teljes hozzáállását elismerte, nyolc fő véleménye az volt, hogy az intézmény e kérdéssel nem foglalkozik. A válaszadók többsége szerint az intézmény munkaidőben és a munkaidőn túli szférában sem foglalkozik e kérdéssel. (13 fő véleménye szerint.)

A **depresszió elleni védelem** kapcsán a kérdőívet kitöltők közül 12 fő azt állapította meg, hogy az intézményben nem figyelnek erre, 4 fő véleménye szerint az intézmény foglalkozik a kérdéssel, három fő szerint csak részben. A depresszió elleni védelmet azonban a munkahelyen sem munkaidőben, sem azon túl nem támogatják 14 fő szerint. Három fő szerint részben egy fő szerint teljességgel támogatják.

A **magas stressz hatások** kezelésében a megkérdezettek többségének (10 fő) véleménye szerint a munkahelyen nem fordítanak figyelmet. Hat fő elismerte a munkahely részbeni tevékenységét, míg két fő úgy nyilatkozott, hogy a témára a munkahelyen figyelnek.

A munkahelyen munkaidőben és azon túl a válaszadók mintegy két harmada 12 fő, véleménye szerint nem foglalkoznak a kérdéssel. Öt fő részben ismeri el az intézmény tevékenységét, egy fő véleménye szerint pedig munkaidőben és azon túl is támogatják a magas stressz hatások kezelését.

A **férfi munkatársak** esetében a **túlóra** kérdésénél születtek a megítélésben a legnagyobb eltérések a fontosság tekintetében: 3 fő 1 pontra, 1 fő 2 pontra, 3 fő 3 pontra, 3 fő 4 pontra, 2 fő 5 pontra értékelte ennek fontosságát.

Az **intézményi szervezeti működést** ketten ítélték a legkevésbé fontosnak (1 pont). Az egyéni felkészültség pedig két alkalmazottól kapott közepes fontosságot. Hármán négy pontot, heten azonban kiemelt fontosságú (5 pontot) adtak erre a szempontra.

Az **érzelmi kimerültség** elleni tudatos tevékenység kapcsán a férfiak közül hét fő úgy ítélte meg, hogy munkahelyén a témára nem figyelnek, hárman elismerték a részleges, két fő szerint a munkahelyen megfelelő figyelem van e kérdéssel kapcsolatban. Munkaidőn és azon túlmenően a válaszadók közül nyolc fő úgy vélte, hogy az intézmény nem foglalkozik a kérdéssel, kettő fő elismerte a részbeni foglalkozást, teljesen elégedett.

A **depresszió elleni védelem** kapcsán a válaszadók többsége hiányolta a munkahely odafigyelését, három fő szerint figyelnek a kérdésre, két fő szerint részben.

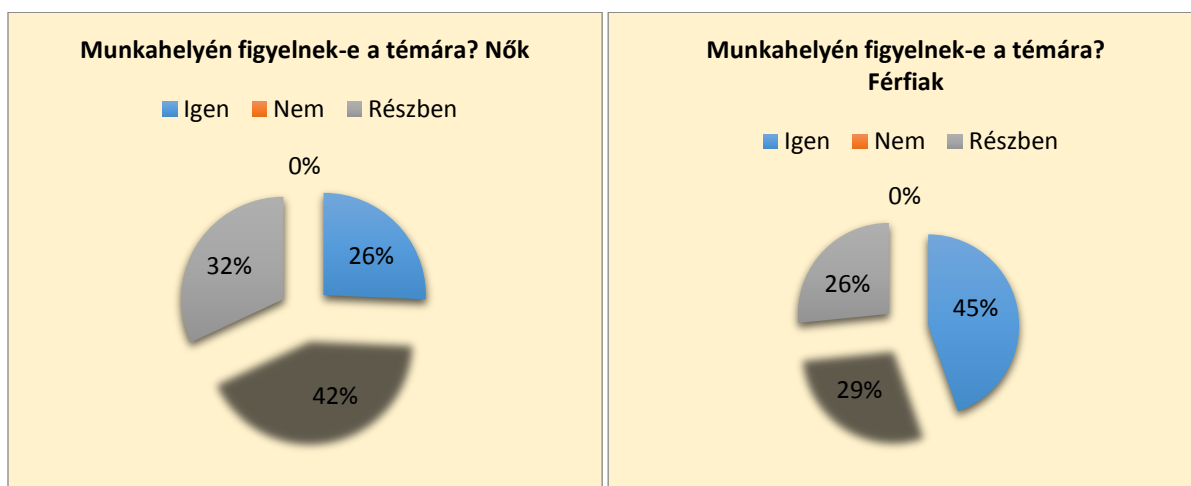
Hasonló választ született a munkaidőben vagy azon túli depresszió védelem tekintetében. Hét fő szerint nem, három fő szerint részben, két fő szerint támogatják.

A **magas stressz hatások kezelésében** a válaszadók többsége úgy nyilatkozott, hogy a munkaadók többsége részben figyel a témára (hét fő), három fő szerint a munkaadók figyelmet fordítanak ezek kezelésére. Munkaidőben és azon túl az intézmények nyolc fő szerint részben támogatják a stressz hatások kezelését, három fő azonban itt is negatív véleményt formált.

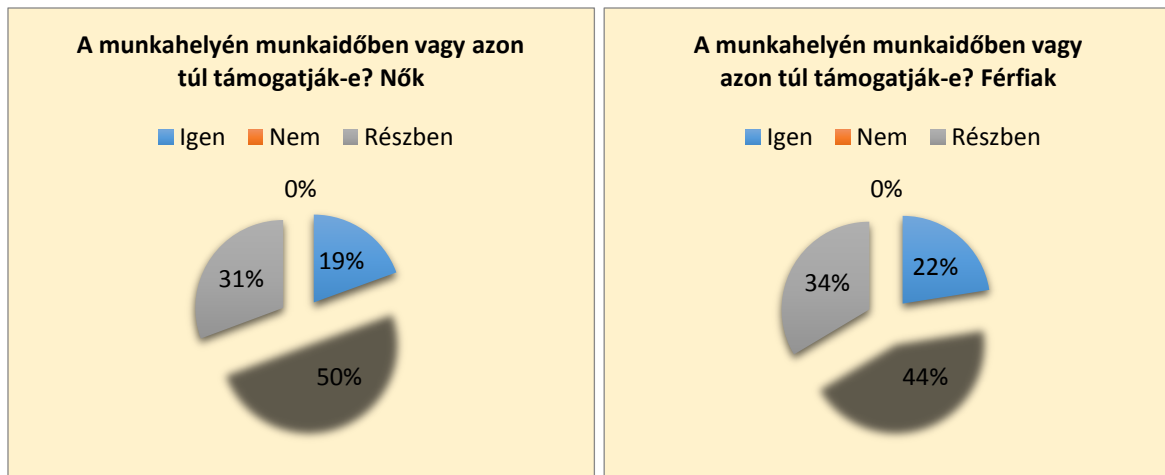
A **jövőkép** kapcsán az intézmények részbeni odafigyelését hat fő állapította meg. Négy fő szerint ezt megfelelően kezelik, kettő fő szerint nem fordítanak rá elégséges figyelmet.

A jövőkép munkaidőn túli segítése vonatkozásában öt fő az intézmények részbeni támogatását állapította meg, négy fő szerint ezt támogatják, három fő szerint nem.

A munkahelyi kockázatok tekintetében a munkáltatói figyelem megítélése a következőképpen alakult a nemek szerinti bontásban az összes kérdésre adott válaszok tekintetében:



A munkahelyén, munkaidőben vagy azon túl támogatják-e a munkahelyi kockázatok kezelését megoldását kérdésre a nemleges válaszok növekedtek mind a férfiak, mind pedig a nők esetében az összes kérdés tekintetében:



Összességében megállapítható, hogy a munkavállalók véleménye szerint a munkahelyi kockázatok kezelésére az intézményekben a munkaadók nem fordítanak kellő figyelmet. A válaszadók mintegy kétharmada fejezte ki azt a véleményét, hogy nem, vagy részben fordítanak erre figyelmet a munkaadók. Eltérés a nemek között abban a vonatkozásban volt, hogy a női munkavállalók erősebben foglalmazták meg a nem választ, mint a férfi munkavállalók. A felmérés egyik komoly nehézsége volt a munkavállalókat rábírní a válaszadásra, a kérdőív kitöltésére. A válaszadók kifejezték bizalmatlanságukat mind a felmérés, mind pedig a kérdőív hasznosságának tekintetében. Általánosságban elmondták, hogy nem szívesen válaszolnak, féltik az állásukat, kételyeiket foglalmazták meg az anonimitás tekintetében, és abból a szempontból is, hogy a felmérés és a kutatás eredményeként a munkahelyi körülményeik javulnának, vagy a döntéshozók ezt figyelembe veszik.

## **Reklám, marketing-kommunikáció**

*Szerző: Rosta Péter*

Az általam elvégzett vizsgálat célja az volt, hogy a marketing-kommunikációs piacon jelenleg tevékenykedő szakemberek véleményére támaszkodva bemutassam azokat alapvonásokat, amelyek a szegmensben munkát vállaló alkalmazottak és vezetők napi munkavégzéséhez hozzátartoznak. Célom volt emellett az is, hogy elemzésem felvázolja azokat a személyiséget, az egyéni karaktert érintő speciális igényeket, amelyek a különböző munkakörök betöltéséhez, ezen a területen, mindenképpen szükségesek.

Az általam elvégzett vizsgálat nem reprezentatív, azaz a számszerű eredmények kizárólag csak a felkeresett, mintába vont cégekre vonatkoznak, még korlátozott mértékben sem értelmezhetők a piac egészére.

Vizsgálatom kvalitatív igénnyel készült, annak ellenére, hogy a körülményekhez alkalmazkodva, az adatfelvétel elvégzéséhez kérdőívet, illetve strukturált, online interjútechnikát kellett alkalmaznom. Célom az volt, hogy ún. feltáró vizsgálatot végezzek el, azaz összegyűjtssem azokat a fontos

mérlegelési szempontokat, amelyek alapján témám számszerű vizsgálatához hatékonyan alkalmazható, standard paraméterek, mérlegelési szempontok alakíthatók ki.

Az adatfelvétel során a hazai marketing-kommunikációs piacon jelentős súllyal rendelkező, sikeres és tapasztalt cégeket kerestem fel. A szervezetek válaszadásra vállalkozó dolgozói, illetve vezetői egy általam kialakított kérdéssor válaszoltak meg, önkitöltéses módszer. A vizsgálat során összesen 21 interjú készült.

Elemzésem három hazai piaci cég vezetőit, illetve alkalmazottait érintette. A három vizsgált cég megegyezett abban, hogy a hazai marketing-kommunikációs piacon egyaránt domináns szerepet töltenek be, ami a saját piaci szegmensüket illeti. A cégek nevét, beazonosításukat lehetővé tevő adatait természetesen egy ilyen kutatás során nem adhatom meg, de az alábbiakban mindenképpen szükséges néhány, az eredmények értelmezését segítő, általános jellemzőjükről szót ejteni.

Az általam felkeresett első cég még a kilencvenes évek legelején alakult, egyedi dizájnelemekkel ellátott, arculatos kommunikációs lapokkal, képeslapokkal, üdvözlő lapokkal, azok gyártásával, értékesítésével foglalkozik. Ez a cég, alakulásának idején, üresen álló piaci résbe tudott elsőként betörni, így lényegében alapítása óta piacvezetőnek tekinthető a szegmensben. A cég sikeres működése, néhány év alatt azt eredményezte, hogy kizárólagos együttműködési megállapodást tudott kötni egy, a világpiacon is egyeduralkodónak számító, külföldi, multinacionális céggel.

A vizsgálatom által érintett második cég egy, a hazai piacon ugyancsak vezető szerepet betöltő, marketing-kommunikációs ügynökség volt. Ezt a céget bő tíz évvel később, tehát a 2000-es évek elején alapították, de abban hasonlít a fentebb bemutatott szervezethez, hogy néhány év alatt a marketing-kommunikációs piac, technológiai háttérrel érintő, speciális szegmensének vezető szolgáltatója lett.

A harmadik vizsgálatba vont cég ugyancsak egy kommunikációs ügynökség volt, amely a kétezres évek közepén alakult és elsősorban a marketing-kommunikációs kampányok kreatívjának hatékony megvalósításával ért el jelentős piaci sikereket. Ez a cég egy olyan, hazai befektetői csoport keretein belül működik, amely több, eltérő jellegű marketing-kommunikációs feladatkörök elvégzésére képes, közepes, vagy annál jelentősebb piaci súllyal bíró ügynökséget tömörít.

### **Tanulságok:**

Habár elemzésem elején már szó volt róla, ezen ponton újra hangsúlyozni kell, hogy azt semmiképpen sem állíthatom, hogy a marketing-kommunikációs piac résztvevőire tökéletesen reprezentatív vizsgálatot végeztem el. Ugyanakkor a hazai piacon domináns, hosszabb távra visszanyúló szakmai tapasztalatok birtokában lévő cégek vezetőivel, illetve alkalmazottaival készítettem interjúkat, tehát ha

az eredményekből levont következtetések mindegyike biztosan nem is érvényes az összes hazai piaci szereplőre, azért a részletek alapján felrajzolódó, általánosabb összkép nagy valószínűséggel jól írja le a szegmensben dolgozó munkavállalók és vezető szakemberek hétköznapijait.

Általában elmondható, hogy ezen a piaci területen, szinte bármelyik szegmensben, olyan feladatkörök vannak, amelyek során általában fokozottan szükség van az alkalmazottak kreatív képességeire, emellett rugalmasnak kell lenni, sokszor gyorsan kell reagálni egyedi, a korábbiaktól gyökeresen eltérő helyzetekre is.

Mindezzel összefüggésben, vizsgálatom eredményei alapján, ebben a piaci szegmensben elsősorban olyan munkavállalók dolgoznak, akik számára a munkakörük magas színvonalú betöltéséhez leginkább az szükséges, hogy aktívan és önállóan gondolkodhassanak és saját kompetenciájuknak megfelelő kérdésekben, szükség szerint, egyedül dönthessenek.

Nyilvánvaló, hogy a függetlenség, az önálló és gyors döntéshozatal nagyobb felelősséggel is jár, így tehát kiemelkedő fontosságú, hogy a marketing-kommunikációs piac cégeinél elhelyezkedő munkavállaló kellően önkritikus, reális, de mégis alapvetően pozitív énképpel rendelkezzen. Lényeges az is, hogy tisztában legyen a saját képességeivel és lehetőségeivel, tehát csak olyan feladatköröket vállaljon el, amelyhez képzettsége, szaktudása rendelkezésre áll és valós.

A munkavégzés körülményei általában alapvetően befolyásolják az alkalmazottak hangulatát, a napi rutin tapasztalatai meghatározzák önértékelésüket is. Így nem valószínű, hogy az alkalmazottak megfelelő szintű, nem csupán megalapozott, hanem megalapozottnak is hitt önbizalmához az is elengedhetetlen, hogy a szervezetben pontosan olyan feladatokat lásson el, amelynek elvégzésére magas színvonalon, sikerélményeket is szerezve képes, illetve, hogy az elvárható szintű teljesítményéről, valamilyen formában egyértelmű, pozitív visszacsatolás is érkezzon.

A folyamatosan, kisebb-nagyobb mértékben változó feladatok, az állandóan változó munkavégzési feltételek, a marketing-kommunikációs szakma legtöbb területén szigorúan diktáló teljesítési határidők, időről időre, meglehetősen stresszes, pszichésen megterhelő időszakokhoz vezetnek, amelyek mellett, hogy a dolgozók civil életére, életformájára és életvitelére is kihatnak, egészségtelen munkakörülményekhez is vezetnek. Ezzel magyarázható, hogy a megkérdezett alkalmazottak számára ugyancsak fontos munkavégzési feltételként jelenik meg az az elvárás, hogy a jó munkahelyi teljesítményhez elengedhetetlen a dolgozók érzelmi kiegyensúlyozottsága, a lelki alkat erőssége és stabilitása.

Ez annál is inkább fontos, mert vizsgálatom eredményei azt is mutatják, hogy a szegmensben a munkaadók az alkalmazottak érő egészségügyi kockázatokra kevésbé tudnak figyelmet fordítani. A munkavégzés menete, ütemezése és szervezése pedig kevés energiát hagy az ezzel kapcsolatos mindennapi gyakorlat átalakítására, esetleges megújítására. Így hasznos lehet, ha a vizsgált



szakterületeken elhelyezkedő kívánó alkalmazottaknak már az munkahelyre érkezés előtt vannak stabilan kialakított, több-kevesebb rendszeresség mellett gyakorolt hétköznapi rutinjaik, amelyeket egészségük megőrzése, illetve pszichikai és fizikai állapotuk erősítése, javítása érdekében alakítanak ki.

### **Legfontosabb elemzési tapasztalatok:**

A vizsgált értékek közül a megkérdezettek számára legfontosabbnak az aktív gondolkodás igénye bizonyult. Az átlagnál jelentősebbnek tekinthetők még az egészséges önbizalom és önbecsülés iránti, az érdekes és képességeknek megfelelő munka iránti vágy, valamint az érzelmi kiegyensúlyozottságra való törekvés.

A válaszadók véleményét kifejező osztályzatok átlagértéke a vizsgált kategóriák szinte mindegyikének esetében elérte a már jónak (fontosnak) tekinthető 4-es szintet. Ezzel együtt az figyelemre méltó, hogy válaszadók számára a fizikai egészséggel (testedzéssel, egészségüggyel, szervezett sporttal stb.) kapcsolatos értékkategóriák az átlagosnál kevésbé fontosak, csak a fontossági lista második részébe sorolódnak.

A vizsgált értékek közül a megkérdezettek számára legfontosabbnak az aktív gondolkodás igénye bizonyult. Az átlagnál jelentősebbnek tekinthetők még az egészséges önbizalom és önbecsülés iránti, az érdekes és képességeknek megfelelő munka iránti vágy, valamint az érzelmi kiegyensúlyozottságra való törekvés.

A válaszadók véleményét kifejező osztályzatok átlagértéke a vizsgált kategóriák szinte mindegyikének esetében elérte a már jónak (fontosnak) tekinthető 4-es szintet. Ezzel együtt az figyelemre méltó, hogy válaszadók számára a fizikai egészséggel (testedzéssel, egészségüggyel, szervezett sporttal stb.) kapcsolatos értékkategóriák az átlagosnál kevésbé fontosak, csak a fontossági lista második részébe sorolódnak.

A munkahely figyelmével, ezzel kapcsolatos törekvéseivel a megkérdezettek átlagosan valamivel több, mint fele inkább elégedettnek mutatkozott. A megkérdezettek válaszai alapján elkülöníthetők azok a különféle területek, amelyek a megkérdezettek számára fontosak, viszont a kérdésekre adott válaszok alapján a munkahely részéről a szükségesnél kevesebb figyelmet kapnak.

Az értékelések alapján az mondható, hogy válaszadók vélekedései alapján a munkahely számára az alábbi hiányosságok hangsúlyozhatók:

- A szervezethez tartozás, az elfogadás értékeinek érvényesítésére a szükségesnél kevesebb figyelem esik

- A dolgozók hiányolják munkahelyük figyelmét arra vonatkozóan is, hogy számukra új dolgokat próbálhassanak ki
- A válaszadók általában úgy gondolták, hogy munkahelyük a szükségesnél kevesebb figyelmet fordít a munkatársak személyiségének díjazására, elismerésére
- Az előző kategóriával összhangban a válaszadók közül legtöbben úgy vélték, hogy a munkahelyüknek több figyelmet kellene szentelnie a dolgozói önbecsülés kialakításának serkentésére
- A fentiekkel összefüggésben, a válaszadók közül legtöbben úgy vélekedtek, hogy a munkahelyük a szükségesnél kevesebb figyelmet szentel életcéljaik figyelembe vételére

A vizsgált kategóriákkal kapcsolatban általában csak a válaszadók kevesebb, mint fele érezte azt, hogy elegendő támogatást kap a munkahely részéről.

- Sokan azt a véleményt képviselték, hogy munkahelyüknek jobban kellene támogatnia, hogy munkájukat etikailag megfelelően végezhessék
- A válaszadók szerint a munkahelyüknek jobban kellene törekednie a bizalom és együttműködés támogatására
- A válaszadók számára fontos lenne, ha munkahelyük hatékonyabban támogathatná érzelmi egyensúly kialakítását
- A megkérdezettek szerint a munkahelynek erőteljesebben kellene segítenie az új dolgok kipróbálását
- A válaszok alapján az mondható, hogy a munkahely a kelleténél kevésbé erősíti munkatársakat életcéljainak kialakításakor, személyiségük elismertségének növelésekor

#### **A válaszadó intézményi vezetőket / vezetőknél jellemzően...**

- szokta élni stressz hatás a munkavégzés során
- nem fenyegeti fertőzésveszély az emberekkel való találkozás miatt
- olyan munkaköre van, amelyből erős képzési, önképzési kényszer fakad
- rendszeresen, vagy állandóan túlmunkája van
- nincs megelégedve javadalmazásával, munkája mennyiségéhez / minőségéhez viszonyítva
- nem érez változást a fiatalabb munkatársak lojalitásában

- nem okoz számára nehézséget, hogy a munkahelytől távol tartsa az aktuálpolitikát
- általában megfelelőnek érzi a munkatársak szociális kompetenciájának szintjét
- úgy gondolja, a munkatársak életviteli szokásai meglátszik a teljesítményükön

## **A kommunikációs szakemberek és a stressz**

*Szerző: Szondy Réka*

### **Összefoglalás**

Az ügynökségi szektor munkatársai számára a szakmai jól-létet döntően a cégen kívülről érkező hatások befolyásolják negatívan.

Az ügynökségek jó infrastruktúrával, jól szervezetten működnek, a munkafolyamatok megfelelően kerültek kialakításra. Belső hiányosságok a munkatársak pénzügyei területén mutatkoznak, a kutatás eredményei szerint az ügynökségi vezetők a havi fizetésen túl nem segítik munkatársaikat nagyobb anyagi biztonság elérésében, és a nem egyenletes munkaterhelés miatt az alkalmazottak anyagilag nem érzik magukat sokszor elég megbecsültnek.

A kommunikációs ügynökségi szektorban a jól-létet legjobban a szűk, rövid határidők jelenléte befolyásolja, ez jelent egy állandó nyomást. A visszajelzések szerint az ügyfelek nincsenek mindig tisztában egyes folyamatok hosszúságával, ráadásul sokszor hiányos vagy részinformációk alapján kell kreatív, másoktól megkülönböztető, egyedi produktumot, kampányt kidolgozni és lebonyolítani az ügynökségeknek.

A 2008-as gazdasági válság csökkentette ebben a szektorban is jól-létet, a megbízók, ügyfelek költségeik csökkentése érdekében először a marketingre szánt összegeket redukálták, így a pr- és reklámügynökségeknek kisebb piacon kell talpon maradniuk. A válság másik következménye az lett, hogy sok jól fizetett, képzett, senior munkatárstól váltak meg a cégek, helyüket kevésbé kompetens személyekkel töltötték be, így az ügynökség-ügyfél közötti kommunikáció minősége csökkent, nehézkessé vált.

A szektoriális jól-létet elsősorban olyan tréningekkel lehetne fejleszteni, mely részletesen megismerteti az ügyfelet az ügynökségi munkafolyamatokkal.

### **A szektor bemutatása**

A reklám- és PR ügynökségek a vállalati marketingeszközök közül a marketing- és PR kommunikáció professzionális végrehajtására jöttek létre. Az integrált vagy más néven full service kommunikációs ügynökség a kommunikáció készítésének és elhelyezésének minden munkafázisával foglalkozik, a kommunikációs stratégia kialakításától kezdve a sajtóközlemények írásán át a hirdetések gyártásáig és megjelentetéséig, a rendezvények szervezéséig, a közösségi média tartalmak előállításáig és elhelyezéséig minden részfeladatot elvégez.

A magyarországi reklám- és PR ügynökségi szektor kialakulása a rendszerváltás utáni időszakra tehető. 25 évvel ezelőtt kezdtek el létrejönni az Egyesült Államokban, Nyugat-Európában korábban már kialakult működési és kreatív mechanizmusok alapján a kommunikációs ügynökségek, elsőként nemzetközi ügynökségek hazai képviselői nyitottak meg, majd magyar tulajdonú cégek is alakultak. A magyarországi reklám- és PR ügynökségek két nagy csoportot alkotnak. Az elsőbe a nemzetközi láncokhoz tartozó ügynökségek tartoznak (pl. Leo Burnett, Y&R, Saatchi&Saatchi), melyek sok nemzetközi, multinacionális ügyfelet központi, nemzetközi tendereken nyernek meg, nem a magyarországi tendereken. Az ügynökségek másik csoportjába a magyar ügynökségek tartoznak (Café Communications, HPS Group, Uniómédia). Nemzetközi ügyfelek esetében, sokszor világviszonylatban vagy legalábbis nagyobb régiók szintjén eleve adott, hogy az ügyfélnek, cégnek mely kommunikációs- vagy médiaügynökséggel kell együtt dolgoznia. Az is gyakori, hogy több ügynökség közül választhat a leányvállalat vezetősége, illetve hogy teljesen szabad kezét kap annak eldöntésében, kivel szeretne együttműködni. Magyar tulajdonú ügyfelek nagyobb szabadsággal rendelkeznek az ügynökség kiválasztása területén.

Az ügynökségek mérete az 1 főtől a 100 főig terjed, jellemző méret ebben a szektorban a 10-15 fős ügynökség, a 20 fő feletti cégek már kifejezetten nagynak számítanak. Az ügynökségek számáról pontos adat nincs, becslések alapján mintegy 1.000 cég dolgozik Magyarországon ezen a területen.

Az ügynökségek a megbízásokat közvetlenül, megbízás alapján vagy tendereken nyerik el. A tenderek lehetnek meghívásos vagy nyílt tenderek. Magyarországon jelenleg jelentős részt tesznek ki a megbízások közül az állami és uniós pályázatok, munkák.

#### Az ügynökségek főbb egységei

Mivel a kommunikációs szektor ügynökségeinek munkafolyamatai közel azonosak, eltérés csak abból adódik, hogy szakosodtak-e egy területre, vagy teljes körű szolgáltatást nyújtanak, ezért a folyamatot a full service ügynökségi séma alapján mutatjuk be.

A full service reklámügynökség szakmai részlegei az ügyfélkapcsolati, a kreatív-, a produkciós osztály, melyek mellé a munkát koordináló traffic osztály is kialakult az idők folyamán ott, ahol ez igényként merült fel. Ezekhez a részlegekhez kapcsolódnak a cég működtetéséhez elengedhetetlen kiszolgáló egységek: a pénzügyi és az informatikai, rendszergazda csoport.

Az ügyfélkapcsolati osztály az ügynökség működésének motorja, amely az ügynökség szakembereinek munkáját összehangolja. Az itt dolgozó accountok, azaz ügyfélkapcsolati munkatársak feladata, hogy megértsék ügyfeleik kommunikációs és marketing céljait, problémáit, és tapasztalatukkal segítsék őket a PR és marketing kommunikáció tervezése és kivitelezése terén. Az ügyfélkapcsolati osztály munkatársai napi szinten tartják a kapcsolatot az ügyfelekkel, és gondoskodnak az egyes osztályok, illetve az ügynökség az ügyfél közötti információáramlásról. Az accountoknak nincs egyszerű munkájuk, hiszen érteniük kell ügyfeleik nyelvén, tisztában kell lenniük céljaikkal, terveikkel, és képviselniük kell azokat az ügynökségen belül. Ugyanakkor az ügynökség ötletei, érdekei mellett is ki kell állniuk az ügyfél előtt, hogy az ügyfél elfogadja azokat. A jó account

optimális esetben szakmailag felkészült, gazdasági vagy kommunikációs diplomával rendelkezik, értelmes, gyors problémamegoldó, jó konfliktuskezelő, meggyőző, jól ír és prezentál angolul, precíz, tud az emberekkel bánni, és tud napi 8-10 órán keresztül társaságban, azaz emberek között aktívan élni.

A full service vagy reklámügynökség legismertebb részlege a kreatívosztály. A munkatársak közé tartozik a szövegíró (copywriter), a művészeti vezető (art director), a kreatív-munkacsoportok vezetője (kreatívigazgató), a grafikus-designer és a számítógép-operátor. A kreatívoknak folyamatosan alkotniuk kell valamit, reklámszöveget, grafikát, szlogent, aminek közvetítenie kell a kommunikációs üzenetet, és másnak, egyedinek, megkülönböztetőnek kell lennie más kampányoktól. Mivel alkalmazott művészetről van szó, a kreatívok által létrehozott dolgok nem lehetnek öncélúak, hanem az ügyfél kommunikációs céljait kell szolgálniuk. A kreatív munkában a legnehezebb feladat a határidők betartása, a jó ötlet, kreatív koncepció, stratégia megalkotása megadott idő alatt. A traffic a legújabbban létrejött funkció, azért felelős a részleg, hogy minden időre elkészüljön, tulajdonképpen a traffic a kreatív feladatok munkaszervezője, de nem minden ügynökségen van ilyen részleg, csak a nagyobb ügynökségeknél.

A produkciós osztályon dolgozók a kampányok kivitelezői, gyakorlati megvalósítói, intézik a reklámplakátok és sajtóhirdetések nyomtatását, a reklámfilmek forgatását, a szóróanyagok, nyomtatványok, reklámajándékok, és minden olyan anyag gyártását, amely valamilyen formában valahol kampányüzenetként, kampányeszközként fog megjelenni.

A produkciósok munkája nagyon felelősségteljes és stresszes feladat, hiszen rajtuk múlik, hogy a kreatívok által megálmodott koncepció milyen minőségben, formában kerül megvalósításra, természetesen megadott határidőre.

#### Az ügynökségi munkafolyamat

A kommunikációs kampány gondolatának megszületésétől a kampány elindításáig vezető út hosszú, többlépcsős folyamat, bár gyakran igen rövid idő alatt kell megtenni, így elmondható, hogy a legfontosabb, állandóan jelen lévő stresszfaktor az időprés, a határidők betartása. Az út elején az ügyfél áll, aki valamely termékét, szolgáltatását, tevékenységét szeretné megismertetni potenciális fogyasztóival, partnereivel. Az ügyfél kapcsolatba lép az ügynökséggel, ezt két módon teheti attól függően, hogy van-e már ügynökségi kapcsolata, vagy most először akar ügynökséggel dolgozni, esetleg dolgozott már valamelyikkel, de nem volt vele elégedett. Ha most keres ügynökséget, pályázatot (tendert, pitchet) ír ki, és az előre megadott szempontok alapján elkészített értékelés szerint legjobbnak bizonyuló ügynökséggel köt megállapodást. A konkrét feladatot az ügynökség brief formájában kapja meg. A brief az ügyfél által az ügynökség számára átadott anyag, amely a kampányra, feladatra vonatkozó tudnivalókat, szempontokat tartalmazza. A briefnek tartalmaznia kell az alapinformációkat: milyen termékről, szolgáltatásról, aktivitásról szóljon a kampány, mi a feladat, mi az üzenet, mikor és miért szeretne az ügyfél kommunikálni, ki a célcsoport, milyenek az a márka eladási eredményei, hogyan látja versenytársait, milyen a termék piaci pozíciója, mekkora a kampány(ok) költségkerete, és természetesen azt, mi a munka elvégzésének a határideje.

Miután az ügynökség megkapta a feladatot, megkezdődik a csapatmunka. Az ügyfélbrief nyomán születik a kreatív brief, vagyis azok az iránymutató dokumentum, amely alapján a kreatívcsapat elkezd a munkát. Amikor a csapat minden tagja végzett a tervezési munkával,

a kész anyagot bemutatják az ügyfélnek. Ezután további egyeztetések következnek. Az ügyfél kommentálja az ismertetett javaslatot, többnyire módosításokat kér. A tervezési szakasz után az ügynökség feladata az anyagok végleges kivitelezése, legyártatása, a kampány lebonyolítása. A kampány során az accountok folyamatosan ellenőrzik a megjelenéseket, kampányelemeket, elindítják a számlázási folyamatot, majd a kampány végén értékeli annak eredményességét.

## **A kutatásról**

### **Módszertan**

Az ügynökségi szektorban fellelhető stresszfaktorok kimutatása kvalitatív és kvantitatív eljárással történt, reklám- és PR ügynökségek vezetőivel mélyinterjú készült, melyet az ügynökségek munkatársai körében készült szektor semleges kérdőíves kutatás egészített ki. Emellett a hazai ügynökségi szakma folyóirata, a Kreatív segítségével kifejezetten az ügynökségi szektorra szabott online kérdőíves felmérés is zajlott.

A megkérdezett ügynökségek között volt nagy multinacionális cég, kicsi, 4 fős magyar cég, csak reklámmal, csak PR-rel foglalkozó ügynökség, és integrált kampányokat (ATL, BTL, PR) készítő cég egyaránt, így biztosítva, hogy minden típusú ügynökség véleményét, folyamatait megismerjük.

A szektortól független, a jól-lét kutatáshoz összeállított online kérdőívet 6 cég munkatársai töltötték ki, összesen 30 fő. A cégek vezetői nem tették kötelezővé a kitöltést munkatársaik számára, így a potenciális válaszadók felétől érkeztek válaszok. Ezt a kérdőíves kutatást egészítette ki az ügynökségek vezetőivel készített mélyinterjú. A 30 fő által kitöltött kérdőívben minden egyes témát három aspektusból vizsgáltuk. Először a válaszadónak azt kellett eldöntenie, számára, az egyéni jól-létéhez mennyire fontos az adott téma, egy 1-től 5-ig tartó skálán jelölte ezt meg, az 1 volt a nem fontos, 5 a nagyon fontos téma. Ezután igen-nem-részben válaszok közül választotta ki a válaszadó, hogy a munkahelyén figyelnek és támogatják-e az adott témát.

A cégvezetőkkel készült mélyinterjúkban a személyes jól-két mellett kitértünk a cég munkatársainak jól-létére irányuló kérdésekre is, valamint felderítettük azt, hogy a cég vezetőjének, mint munkatársnak, és mint az ügynökség irányítójának mi okoz valójában nehézséget, stresszt munkája során.

Kifejezetten a kommunikációs ügynökségekre szabva készült egy online stresszkérdőív is, mely a szektorban fellelhető legfontosabb stresszfaktorokat igyekezett felderíteni. Ezt a kérdőívet 110 fő töltötte ki a legfontosabb szakmai folyóirat, a Kreatív online oldalán. Ebben a kérdőívben először spontán, nem támogatott módon kellett felsorolniuk a válaszadóknak a munkájuk során jelentkező három legfontosabb stresszfaktort, majd ezután az általunk megadott tényezőkhöz rendelték hozzá egy 1-től 5-ig tartó skálán, mennyire jellemzően stresszfaktor az ő életükben.

### **Demográfiai jellemzők:**

A válaszadók életkora, a szektornak megfelelően, főleg 23 és 45 év között volt. Az ügynökségeknél tipikusan 25-40 közötti munkatársak dolgoznak, 33-35 éve fölött már mindenki vezetői pozícióban van, az alacsonyabb munkaköröket 25-30 éves alkalmazottak látják el. Ez a szektor erősen elnőiesedett

szektor, sokkal több nő dolgozik, mint férfi, elsősorban az accountok, az ügyfelekkel kapcsolatot tartó munkatársak között találunk elvétve férfiakat. Végzettséget tekintve minimum középfokú, de döntően felsőfokú végzettséggel lehet pozíciókat betölteni a kommunikációs ügynökségeknél.

### **Legfontosabb eredmények:**

A 35-t témát felvető szektor-semleges kérdőívben a válaszadók mindegyik jól-lét elemet fontosnak találták, döntően 4-es, 5-ös értékkel jelölték meg a faktorokat. A legkevésbé fontosnak a szervezett sportot, mozgást, és a munkaegészségügy szerepét tartották, de még itt is a válaszadók több mint a fele értékelte legalább 4-re ezeket az elemeket (munkaegészségügy 54%, szervezett sport, mozgás 57%).

#### **Fizikai körülmények:**

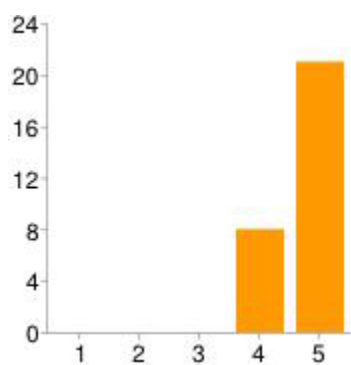
A reklám- és pr ügynökségi szektorban a munkakörülmények, az infrastruktúra megfelelő, 10 % alatt volt azoknak a válaszoknak a száma, melyek az iroda kialakítását, a felszereltséget, a munkaeszközöket kifogásolták. A három rész kutatásban összesen 12 fő említette azt, hogy például open office kialakítás zavarja, vagy lefagy a számítógépe, tehát kijelenthetjük, hogy ebben a szektorban a munkavállalók jó munkakörülmények között dolgoznak, megfelelő irodákban, jó infrastruktúrával ellátva.

Ami a munkavállalók egészségét, fizikai jól-létét illeti, az ügynökségek a kötelező munkaegészségügyi ellátáson túl nem foglalkoznak ezzel a témával. A munkavállalókra van bízva, hogy hogyan őrzik meg egészségüket, hogyan táplálkoznak, szabadidejükben sportolnak-e, a cégek által szervezeten nincsenek ilyen szolgáltatások. Természetesen kialakulnak szabadidejükben együtt sportoló csoportok, de ezek spontán, baráti alapon jönnek létre, nem a cég vezetőségének kezdeményezésére. A vezetői mélyinterjúkból is kiderült, ez egy olyan kérdés, melyet a magánéletéhez tartozónak tekint a vezetőség, nem kívánják szabályozni például a táplálkozást, vagy elrendelni a sportolást, minden alkalmazott saját döntése, hogy mit és hogyan tesz.

#### **Nem fizikai jól-lét elemek:**

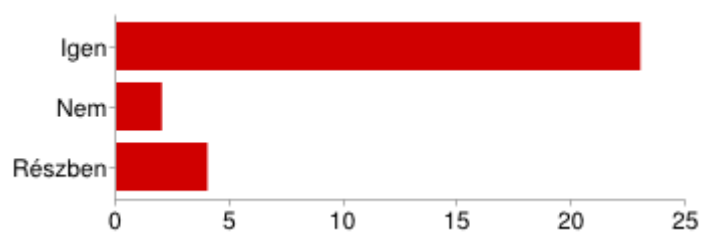
A munkavállalók jól-léte szempontjából legfontosabb elemnek az „önállóság a munkában, a saját munka ellenőrzése” faktor és a „bizalom és együttműködés a munkahelyen” tényezők bizonyultak, ebben a két esetben a válaszadók kizárólag 4-es és 5-ös értékeket adtak. Ezek stressztényezőként azonban nem jelentkezik az ügynökségek életében, mert a cégek maguk is kiemelten foglalkoznak ezekkel a témákkal, és támogatják is alkalmazottaikat ezeken a területeken.

#### **Önállóság a munkában, saját munka ellenőrzése**



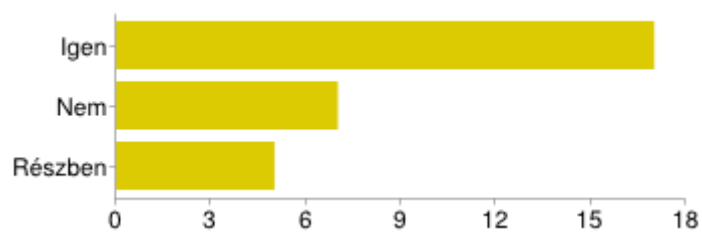
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	8	27%
5	21	70%

Munkahelyén figyelnek a témára



Igen	23	77%
Nem	2	7%
Részben	4	13%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják

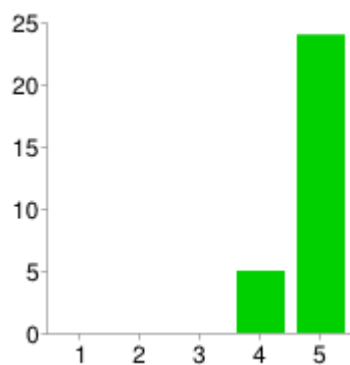


Igen	17	57%
------	----	-----



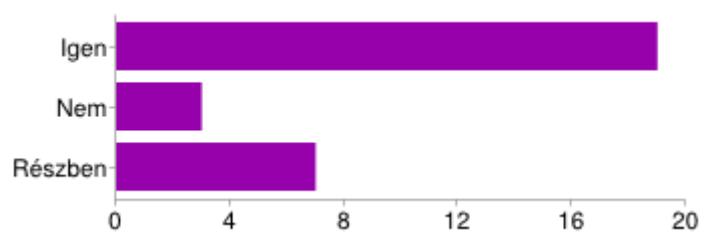
Nem	7	23%
Részben	5	17%

Bizalom és együttműködés a munkahelyen



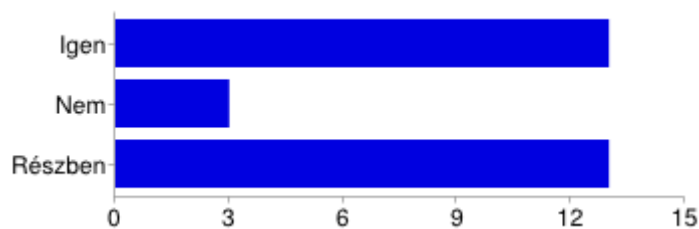
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	5	17%
5	24	80%

Munkahelyén figyelnek a témára



Igen	19	63%
Nem	3	10%
Részben	7	23%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



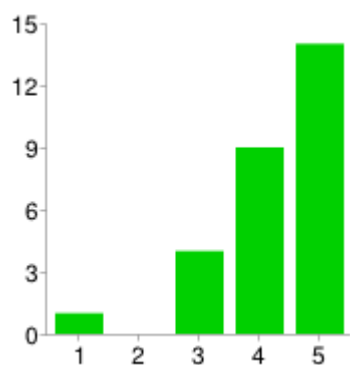
Igen	13	43%
Nem	3	10%
Részben	13	43%

A 35 kérdőívben felsorol tényező közül csak azokat az elemeket emeljük ki, melyek jelentős, több mint 15 százalékpontos eltérést mutattak aközött, hogy a munkavállaló számára milyen fontossággal bírnak, illetve a munkahely mennyire figyel erre oda, mennyire támogatja a munkavállalót ebben.

Az ügynökségek a legrosszabb teljesítményt a munkavállalók pénzügyei és életcél-kialakítás támogatásának területén mutatták, ezek voltak azok a szegmensek, ahol a nemek száma nagyobb volt, mint az igen-részben válaszok száma.

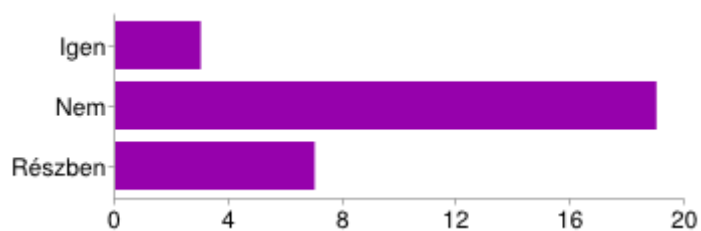
A pénzügyekkel kapcsolatos mindhárom kérdésnél a válaszadók többsége azt állította, munkahelyük nem figyel és nem is támogatja őket sem abban, hogy képesek legyenek személyes pénzügyeiket menedzselni, sem abban, hogy jó pénzügyi döntéseket hozhassanak, sem abban, hogy legalább három hónapnyi megtakarításuk, tartalékuk legyen. A munkavállalók, meglepő módon, ezeket a kérdéseket nem tették a legfontosabbak közé.

Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére



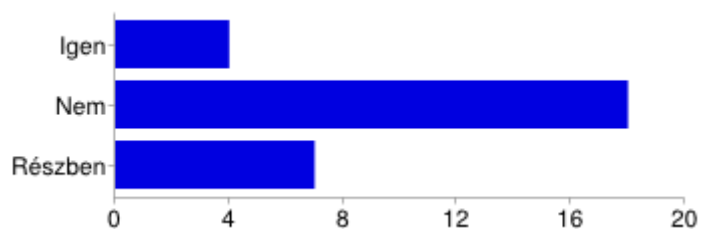
1	1	3%
2	0	0%
3	4	13%
4	9	30%
5	14	47%

Munkahelyén figyelnek a témára



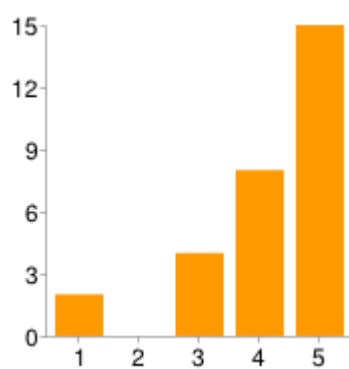
Igen	3	10%
Nem	19	63%
Részben	7	23%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



Igen	4	13%
Nem	18	60%
Részben	7	23%

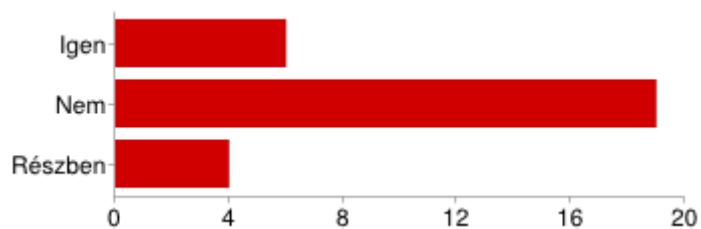
Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, stb.)



1	2	7%
2	0	0%
3	4	13%
4	8	27%

5	15	50%
---	----	-----

Munkahelyén figyelnek a témára

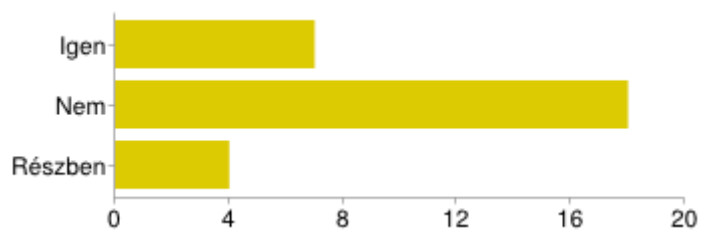


Igen 6 20%

Nem 19 63%

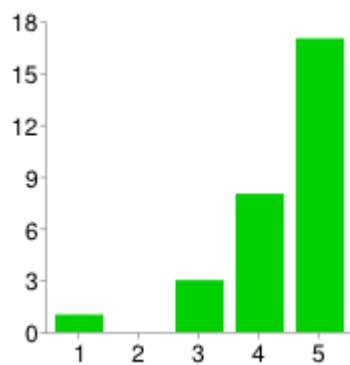
Részben 4 13%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



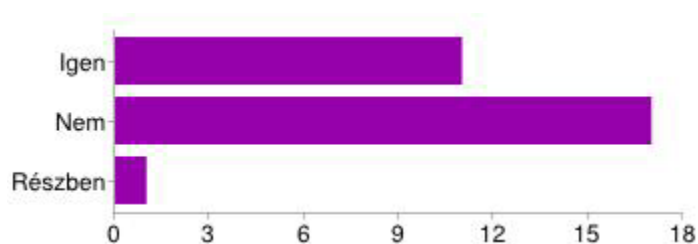
Igen	7	23%
Nem	18	60%
Részben	4	13%

Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra



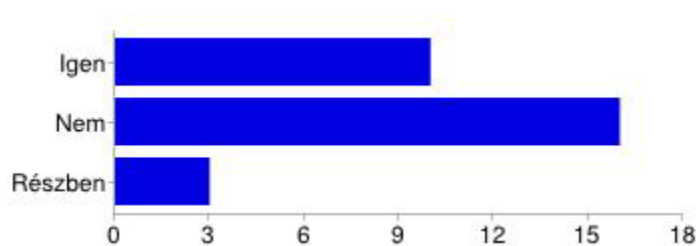
1	<b>1</b>	3%
2	<b>0</b>	0%
3	<b>3</b>	10%
4	<b>8</b>	27%
5	<b>17</b>	57%

Munkahelyén figyelnek a témára



Igen	<b>11</b>	37%
Nem	<b>17</b>	57%
Részben	<b>1</b>	3%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják

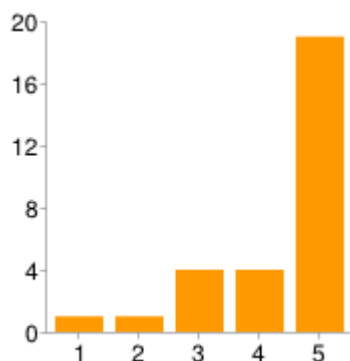


Igen	<b>10</b>	33%
Nem	<b>16</b>	53%
Részben	<b>3</b>	10%

Az életcél kialakításának támogatása is hasonlóan elhanyagolt terület az ügynökségeknél. A képet árnyalja, hogy maguk a munkavállalók sem ezt a területet jelölték meg munkahelyi jól-létük

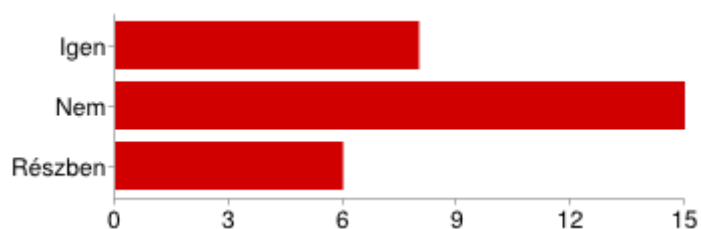
legfontosabb területének. A válaszadók háromnegyede jelezte fontosnak vagy nagyon fontosnak a témát, ugyanakkor a 35 faktorból csak 10 kapott 80%-nál rosszabb eredményt, ez volt az egyik.

#### Életcél kialakításának támogatása



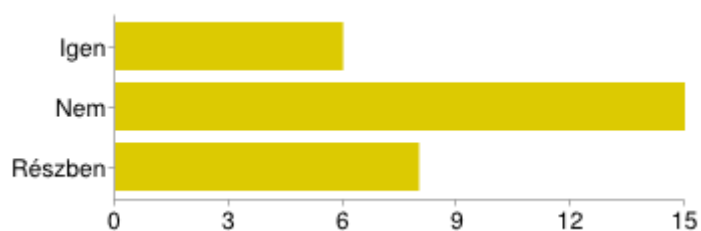
1	1	3%
2	1	3%
3	4	13%
4	4	13%
5	19	63%

#### Munkahelyén figyelnek a témára



Igen	8	27%
Nem	15	50%
Részben	6	20%

#### Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



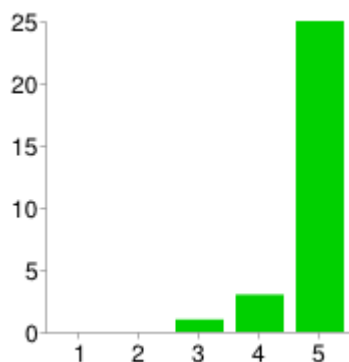
Igen	<b>6</b>	20%
Nem	<b>15</b>	50%
Részben	<b>8</b>	27%

A kutatás eredményei szerint problematikus területként, így stresszforrásként jelennek meg a munkavállalók érzelmi, lelki foglaltságával kapcsolatos szegmensek. Négy, a munkavállalók által egységesen fontos területen (93%-ban értékelték fontosnak vagy nagyon fontosnak) mutatkoztak hiányosságok. Itt közel 20 százalékpontnyi eltérést jeleztek az eredmények a munkavállaló életében betöltött pozíció és a cég prioritásai között.

A cégvezetők is megerősítették, kifejezetten stresszkezelési vagy személyiségfejlesztési tréningeket, tanácsadást nem szerveznek a munkatársak számára.

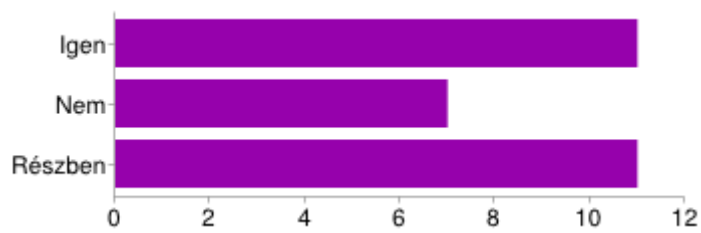
Ami még szintén problémát jelent, a munka és magánélet egyensúlyának megőrzése. Az ügynökségi szektorban a rugalmas munkaidő, a jól kialakult munkafolyamatok és munkacsoportok ellenére sokszor előfordulnak előre nem tervezett feladatok, a túlórák, a hétvégi munka viszonylag gyakori. A kommunikációs cégek vezetői ezt úgy próbálják ellensúlyozni, hogy egy leterheltebb időszak, mondjuk tenderbeadás után, hagynak pihenő időt, rövidebb munkaidőt engedélyeznek.

#### Önbizalom és önbecsülés szerepe



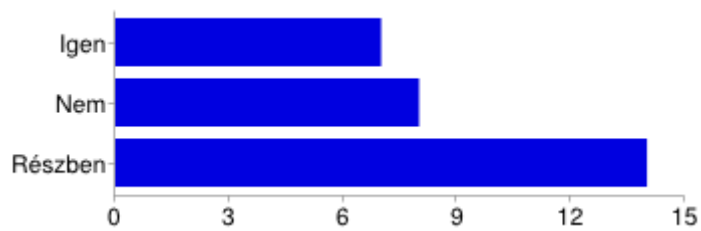
1	<b>0</b>	0%
2	<b>0</b>	0%
3	<b>1</b>	3%
4	<b>3</b>	10%
5	<b>25</b>	83%

#### Munkahelyén figyelnek a témára



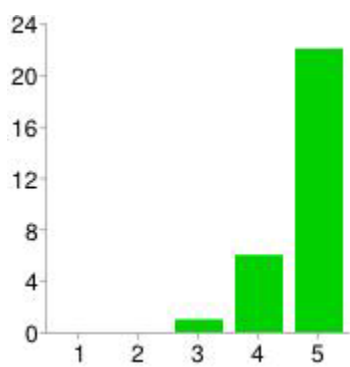
Igen	11	37%
Nem	7	23%
Részben	11	37%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



Igen	7	23%
Nem	8	27%
Részben	14	47%

Érzelmi kiegyensúlyozottság szerepe

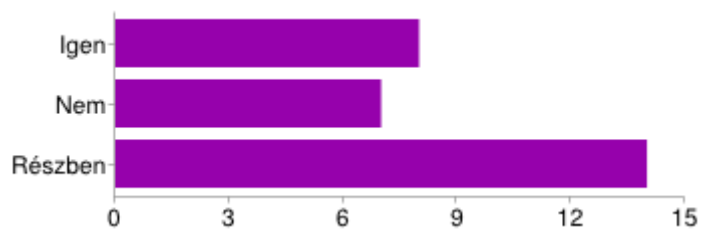


1	0	0%
2	0	0%
3	1	3%
4	6	20%



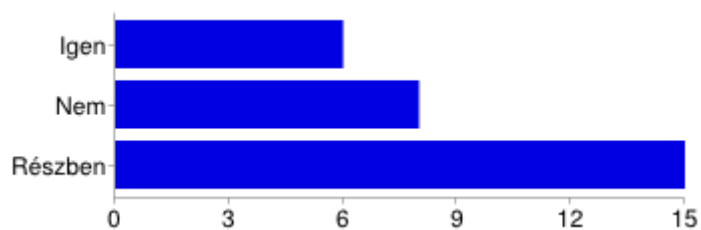
5	22	73%
---	----	-----

Munkahelyén figyelnek a témára



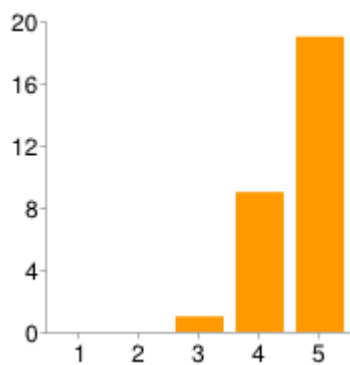
Igen	8	27%
Nem	7	23%
Részben	14	47%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



Igen	6	20%
Nem	8	27%
Részben	15	50%

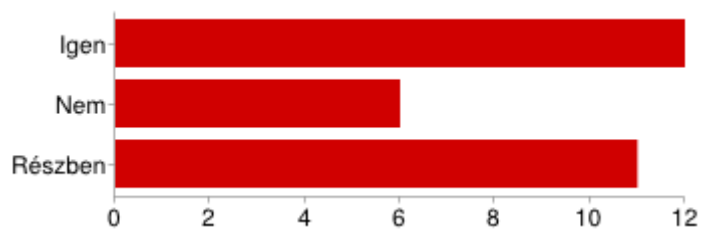
Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése



1	0	0%
2	0	0%

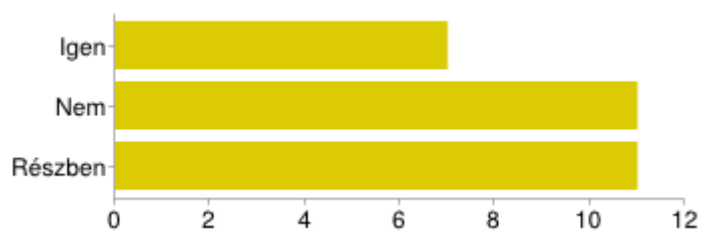
3	<b>1</b>	3%
4	<b>9</b>	30%
5	<b>19</b>	63%

Munkahelyén figyelnek a témára



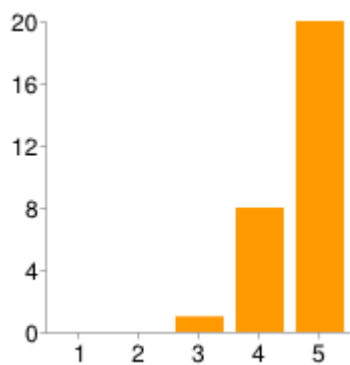
Igen	<b>12</b>	40%
Nem	<b>6</b>	20%
Részben	<b>11</b>	37%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



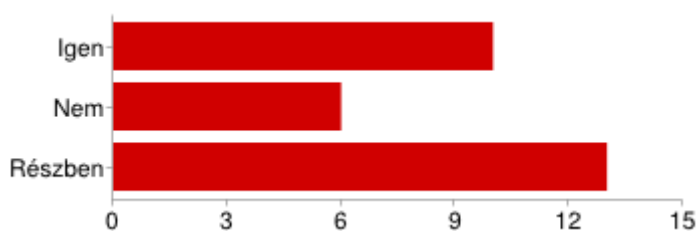
Igen	<b>7</b>	23%
Nem	<b>11</b>	37%
Részben	<b>11</b>	37%

A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása



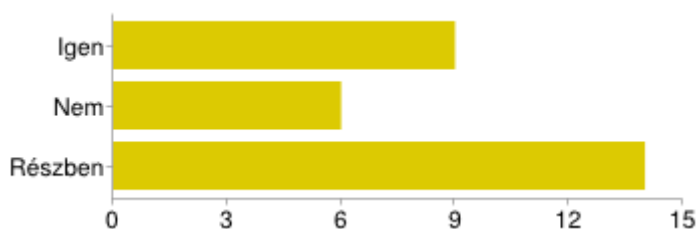
1	0	0%
2	0	0%
3	1	3%
4	8	27%
5	20	67%

Munkahelyén figyelnek a témára



Igen	10	33%
Nem	6	20%
Részben	13	43%

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják



Igen	9	30%
Nem	6	20%
Részben	14	47%

A mélyinterjúk eredményei kimutatták, az ügynökségek a belső kommunikációra nagy hangsúlyt fektetnek, hiszen a munka hatékonysága, az információk megfelelő átadása, értelmezése elengedhetetlen a hatékony és ugyanakkor kreatív kampányok kidolgozásához. A klasszikus csapatépítő tréningek mellett saját fejlesztésű módszerekkel is igyekeznek megkönnyíteni a kommunikációt, az egyik cég például havi rendszerességgel tart drámaelemző foglalkozásokat, melyek segítségével próbálják feloldani a személyközi problémákat.

Az ügynökségi vezetők számára a legnagyobb kihívást a munkafolyamatok megfelelő szervezése jelenti, de emellett figyelniük kell arra, hogy megfelelő megbízással rendelkezzen a cég. A 2008-as válság komoly változásokat hozott az ügyfél és az ügynökségi oldalon is. Ügyfél oldalon sok senior munkatárstól váltak meg, és feladataikat kevésbé képzett, tapasztalatlanabb munkatársakra bízta, ami sokkal nehezebbé tette az ügyfél-ügynökség közötti kapcsolatot. Ügynökségi oldalon a válság következtében csökkent a fluktuáció, a bérek nem növekedtek, stagnálnak, viszont az ügynökségi díjak drasztikusan estek, így a korábbi éveknél jóval több megbízásból, több munkával lehet a munkatársakat megtartani.

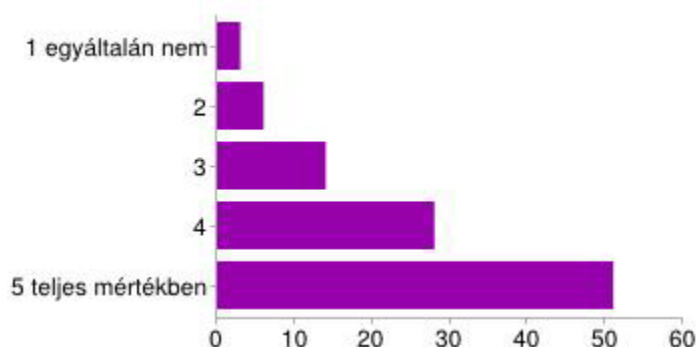
## Stresszfaktorok

A reklám- és pr ügynökségi szektorból 110 fő töltötte ki a szakmára jellemző kérdőívet. Először megírták, számukra mi a három legfontosabb stressztényező a munkájuk során, majd tizenkilenc, a szektorra jellemző stresszfaktort osztályoztak egytől ötig tartó skálán.

Mind a spontán válaszokból, min a felsorol tényezők közül a rövid határidők, az időhiány jött ki, mint a szakmát leginkább nyomasztó faktor. A kommunikációs szakma egyik legnagyobb kihívása az, hogy időre kell kreatív ötleteket prezentálni az ügyfél elvárásainak megfelelően.

A másik jelentős stresszforrás maga az ügyfél. Nem az ügyfelekkel való kapcsolattartás jelenti a nehézséget, hanem az, ha az ügyfél beleszól kompetenciáján kívüli dologba, sokszor teljesíthetetlen határidőre kér egy munkát, viszont csak nagyon lassan jelez vissza.

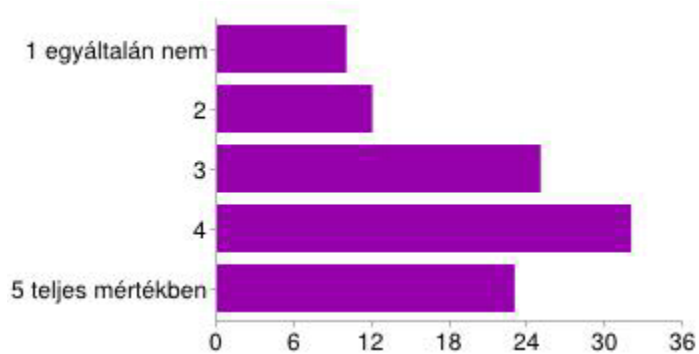
## Feladat elvégzésére szabott rövid határidő



1 egyáltalán nem	3	3%
2	6	5%
3	14	13%
4	28	25%

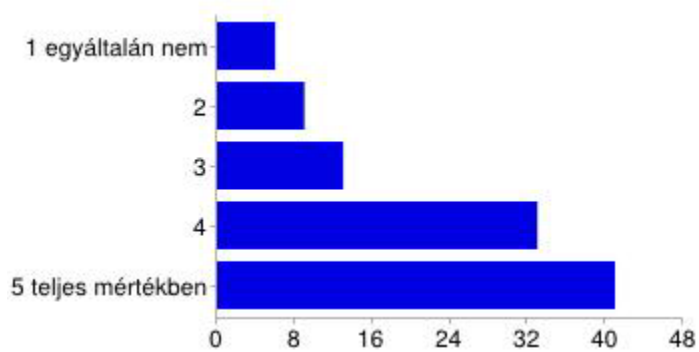
5 teljes mértékben	<b>51</b>	46%
--------------------	-----------	-----

#### Ügyfelek magatartása



1 egyáltalán nem	<b>10</b>	9%
2	<b>12</b>	11%
3	<b>25</b>	23%
4	<b>32</b>	29%
5 teljes mértékben	<b>23</b>	21%

#### Ügyfelek beleszólása kompetenciájukon kívüli dolgokba



1 egyáltalán nem	<b>6</b>	5%
2	<b>9</b>	8%
3	<b>13</b>	12%
4	<b>33</b>	30%
5 teljes mértékben	<b>41</b>	37%

## **Javaslat az ügynökségi szektor jól-létének növelésére**

A pr- és reklámügynökségi szektorról elmondható, hogy az átlagosnál stresszesebb munkát jelent a munkavállalók számára, de erre fel vannak készülve a munkatársak, ebbe a szektorba eleve azok mennek dolgozni, akik jól tűrik a nagy nyomást.

A fő stresszfaktorként jelentkező időhiány - ügyfelek magatartása helyzetet azzal lehet feloldani, bár mennyire is furcsán hangzik, ha a kommunikációs ügynökségeket és az ügyfeleket megtaníttuk jobban kommunikálni. A feszített munkatempó mellett pont arra van a legkevesebb idő, amivel enyhíteni lehetne a nyomáson. Amennyiben az ügyfelek jobban megértik az ügynökségi munkafolyamatokat, pontosan tudják, milyen információk alapján tud egy ügynökség jól dolgozni, megtanulják, hogy technológiailag mi mennyit vesz igénybe, akkor kevesebb teljesíthetetlen elvárást támasztanak az ügynökségek felé.

Történtek a szektorban ilyen irányú fejlesztések, a Magyar Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége például szakmai standardoknak megfelelő brief mintákat készített, hogy segítse az ügyfelek munkáját, de ezek a kezdeményezések nem terjedtek el az egész szektorban.

Ideális esetben, amikor az ügyfélnél új munkatárs veszi át a marketinges, ügynökségi kapcsolattartói feladatokat, vagy amennyiben az ügyfél új ügynökséget választ, akkor lehetne egy egy-két napos bemutató tréninget tartani egy szimulációs gyakorlattal, így az ügyfél azonnal betekintést kapna és megértené az adott ügynökség belső folyamatait.

Röviden, időt kell rászánni arra, hogy időt nyerjünk.

## **Turizmus - wellness szolgáltatások**

### **Szálláshely-szolgáltatás**

*Szerző: Kátay Ákos*

A Kodolányi János Főiskola megbízásából a TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0069 azonosító számú, a „Társadalmi konfliktusok – Társadalmi jól-lét és biztonság – Versenyképesség és társadalmi fejlődés” című pályázat 5. számú mellékletének keretében a szektorális jól-léti szolgáltatások elemzésének tárgyában kutatást folytattam a szálláshely-szolgáltatás területén, a megbízáshoz csatolt *vezetői interjúvázlat*, valamint *munkahelyi egészség és jól-lét kérdőív* alkalmazásával 5 db intézmény esetében. Az eredményeket az alábbi elemzés tartalmazza.

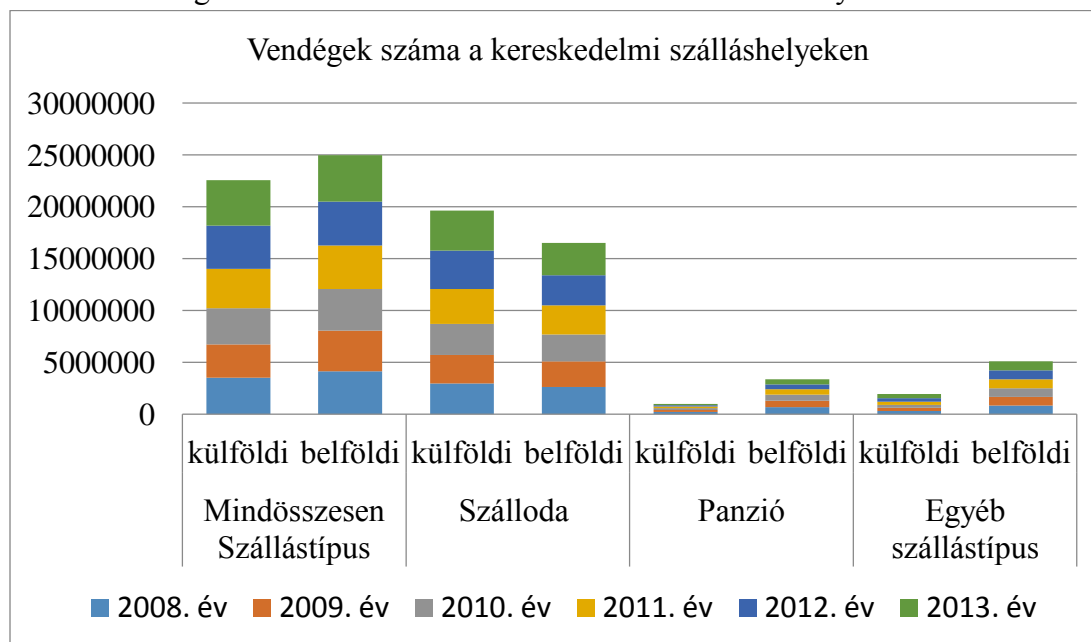
### **Bevezetés**

A szálláshely-szolgáltatás több ezer éves múltra visszatekintő, a vendégbarátságon, vendégszereteten és a kölcsönösségen alapuló, üzletszerűen végzett tevékenység. A turizmus

során – a benne való részvételt kiváltó októl függetlenül – helyváltoztatás történik, ami az egy napot meghaladó időtartam esetén szálláshely iránti szükséglettel jár. Ez a szükséglet számos módon elégíthető ki. A kutatás szektorális irányultságára tekintettel azok az egységek képezhetik a mintát, amelyek „A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere” (TEÁOR) szerint a „Szálláshely-szolgáltatás – vendéglátás (I) szektorhoz tartoznak, így „rövid idejű tartózkodás céljára” nyújtanak szállást. (KSH TEÁOR:143-144 [http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teaor/teaor\\_tartalom\\_2014\\_06.pdf](http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teaor/teaor_tartalom_2014_06.pdf)). A KSH adatai szerint az átmeneti szállásigények meghatározó többsége a kereskedelmi szálláshelyeken kerül kielégítése.

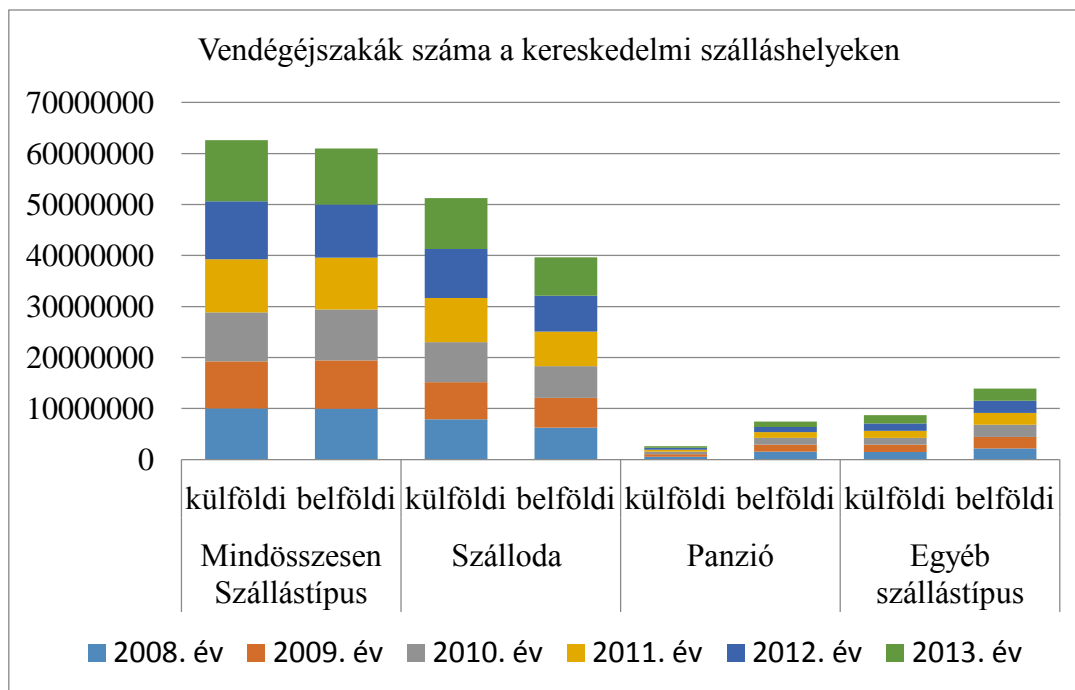
Ebbe a körbe tartoznak a szállodák, a panziók, a kempingek, az üdülőházak, az ifjúsági szállók és a turistaszállók. Ezek forgalmát tovább vizsgálva látható (1. és 2. ábra), hogy a legnagyobb vendégforgalmat a szállodák tudhatják magukénak, mind a vendégek száma, mind a vendégek által eltöltött éjszakák számának tekintetében.

1. ábra Vendégek számának alakulása a kereskedelmi szálláshelyeken 2008 – 2013 (fő)



Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai szerint

2. ábra Vendégéjszakák számának alakulása a kereskedelmi szálláshelyeken 2008 – 2013 (éjszaka)



Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai szerint

A szálláshely-szolgáltatás jelentősen hozzájárul a nemzetgazdaság teljesítményéhez (1. táblázat). A 2011-et követő időszakról a KSH tájékoztatási adatbázisában a kézirat leadásakor még nincs adat a vállalkozások teljesítményéről. Erre való tekintettel a tevékenység hasznosságának alátámasztására az utolsó hat ismert éves adat kerül bemutatásra.

1. táblázat A szálláshely-szolgáltatás teljesítménye 2006 – 2011 között (millió Ft)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
tényező költségen számított hozzáadott érték	69.257	79.241	84.476	72.338	75.014	83.514
bruttó működési eredmény	20.193	27.184	25.406	16.327	20.496	25.350

Forrás: saját szerkesztés a KSH tájékoztatási adatbázis  
(<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/?page=2&szst=QTA>) adatai szerint

A szálláshelyek, köztük a szállodák szolgáltatásaiban jelentős a személyes szolgáltatás részaránya, benne olyan – kifejezetten munkaintenzív – tevékenységekkel, mint pl. a housekeeping, vagy a szállodában működő vendéglátó üzletek értékesítő tevékenysége. A szálláshelyek a munkaerőigényükkel keresletet teremtenek a munkapiacra. A KSH adatai szerint a kereskedelmi szálláshelyeken foglalkoztatottak létszáma tartósan meghaladja a harmincezer főt és ennek a létszámnak jellemzően több mint 70%-át a szállodák foglalkoztatják (<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ksz/ksz21312.pdf>).

A tevékenység – többször hangsúlyozott – szolgáltatás jellege miatt szükséges megismerni az ezzel hivatásszerűen foglalkozóknak a munkahelyen tapasztalt, a jól-lét érzésüket befolyásoló hatásokról alkotott véleményét. Ezek ugyanis érdemben befolyásolják a munkavállalók attitűdjét és ezen keresztül a vendég által érzékelt minőséget, ami a versenykörnyezetben



meghatározó az adott vállalkozás sikeressége szempontjából. A jól-lét érzés által befolyásolt empátikus magatartás, vagy annak hiánya és a látható kompetenciák, vagy ezek hiánya meghatározóak a külföldi turisták Magyarországról és polgáraitól- továbbá a belföldi turistáknak az adott régióról alkotott képe, ezen keresztül pedig a turista visszatérési szándéka tekintetében.

## **1. Minta**

A kutatásba bevont egységek kiválasztásakor figyelembe vettem a szállodák jellemző ismérveit, úgymint a rendeltetést, a nagyságrendet, a minőséget és az üzemeltetés formáját. Törekedtem továbbá arra, hogy a minta térbeli megoszlása is változatos legyen. A jellemző ismérvek rendszerezéséhez Jávors J. (1999), Seitz, G. (2000), Kátay Á. (2000) és Bártfai E. (2001) tipológiai kerültek hasznosításra.

Fentiek alapján az alábbi szállodák képezték a mintát:

1. Budapesten található egység, melynek rendeltetése városi szálloda. A 4 csillagos szállodát egy szállodalánc üzemelteti.
2. Balatoni szálloda, amelynek rendeltetése wellness és konferencia szálloda, közvetlenül a tóparton. A 4 csillagos szálloda független, az üzemeltetést a tulajdonosok személyesen irányítják.
3. Megyeszékhelyi szálloda, rendeltetése városi szálloda, közvetlenül a belvárosban. A 4 csillagos szálloda független, az üzemeltetést menedzsment látja el.
4. Megyeszékhelyi 3 csillagos független szálloda, melynek az üzemeltetését menedzsment látja el, bérleti szerződés keretében.
5. Kettő vidéki szálloda azonos tulajdonban, melyek közül az egyik 4 csillagos wellness szálloda lovas-szolgáltatásokkal, a másik 3 csillag superior városi szálloda rendeltetésű független szálloda. Az üzemeltetésüket a tulajdonos személyes felügyelete mellett menedzsment látja el.

Interjúalanyaim az első három esetben az értékesítési vezetők voltak, a további kettő személy szállodavezető munkakört tölt be.

## **2. Eredmények**

### **3. 1. Vezetői interjúk eredményei**

A válaszadókat sorszámmal jelöltem, a felsorolt szállodák sorrendjében.

2. táblázat Az interjúalanyok válaszainak szerkesztett összesítése az egészségi kockázatokról

Egészségi kockázatok	rövid válaszok					az alanyok jellemző megállapításai, véleményei
	1.	2.	3.	4.	5.	
1. Éri-e stressz-hatás?	igen	igen	nem	igen	igen	naponta, kellemes csapatmunka folyik, folyamatosan, hetente
2. Ki van-e téve fertőzésveszélynek?	részben	nem	igen	nem	nem	tárgyaláskor, rengeteg emberrel találkozik, kis nátha nem számít, vendégkör egészséges, higiéniai szabályokat megtartják, aki fertőző beteg hazaküldik
3. Formális-e a munkahelyen a foglalkozás-egészségügyi ellátás?	nem	igen	nem	nem	nem	orvosi rendelés hetente kétszer, évente felülvizsgálat,
4. Mennyi a saját egészségre fordított idő?	semmi	sok	kevés	elég	sok	glutén-laktóz érzékeny, rengeteg munka, család, tanulás, mozgás, táplálkozás, stressz-tréning, élelmiszerallergia
5. Tud-e eleget mozogni?	nem	nem	nem	igen	igen	szabadidő hiánya, hobbisport: nordic-walking+futás+úszás
6. Vesz-e igénybe szűrővizsgálatot?	kötelezőt	nem	kötelezőt	igen	igen	kötelezőt+mammográfiai+nő-gyógyászati, évente vérévétel
7. Nehézkes és időigényes-e az eü.-i szolgáltatások elérése?	igen	igen	igen	igen	igen	protekció nélkül hosszú a várakozás még a háziorvosnál is, inkább magánrendelést választ
8. Vesz-e igénybe védőoltást?	nem	nem	nem	nem	igen	inkább homeopátia, vitaminok, influenza ellen kétfévente

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Az alanyok véleményeit összegezve az egészségügyi kockázatok kettő kiemelt területe a következő:

- a változatos időközönként, de mindenképpen jelentkező stressz
- a saját egészségre fordított csekély figyelem, aminek főbb okai az egészségügyi szolgáltatások körülményes hozzáférhetősége és a kevés – inkább másra fordított – a szabadidő

3. táblázat Az interjúalanyok válaszainak szerkesztett összesítése a szakmai kockázatokról

Szakmai kockázatok	rövid válaszok					az alanyok jellemző megállapításai, véleményei
	1.	2.	3.	4.	5.	

9. Érti-e pozíciójában a megbecsültség hiányát?	nem	részben	nem	igen	részben	inkább érdeklődő a környezete, recepciók képesítési elvárásai csökkennek, főleg a vendégek részéről
10. Van-e erős képzési-önképzési kényszere?	igen	igen	igen	nincs	igen	meg kell felelni a vezetők bizalmának, nyelvtanulás, felsőfokú végzettség, master megszerzése, nyugdíj előtt áll,
11. Érez-e kiszolgáltatottságot?	nem	néha	nem	igen	igen	jó csapat, támogató vezetés, közüzemek, és a céges megrendelők erőpozícióból tárgyalnak, állandó stand-by állapot
12. Vannak-e zavaró jogszabályi, irányítási változások?	nem	igen	nem	igen	igen	a szakmára nem jellemző, pl. pénztárgépcsere, könyvelés kötelességszerűen tájékozik és tájékoztat

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Az alanyok a pozíciójukat társadalmilag elfogadottnak értékelik, ugyanakkor a versenyben maradás a LLL gyakorlását követeli meg tőlük. A kiszolgáltatottság-érzés tekintetében ismét tetten érhető a stressz.

4. táblázat Az interjúalanyok válaszainak szerkesztett összesítése a munkahelyi kockázatokról

Munkahelyi kockázatok	rövid válaszok					az alanyok jellemző megállapításai, véleményei
	1.	2.	3.	4.	5.	
13. Jellemző-e a túlmunka?	igen	igen	igen	igen	igen	napi szinten, nem rendszeresen, szezonálisan, vállalkozóként nem utasíthat vissza munkát
14. Tervezhető-e a túlmunka?	igen	igen	nem	részben	igen	tervezési időszakban, rövidtávon, mindenki mindent az utolsó pillanatban kér azonnalra, rendezvények esetén, hó utolsó hete bérszámfejtés könyvelés
15. Elégedett-e a munka-javadalom aránnyal?	igen	nem	igen	igen	igen	a jó szakemberek és lojális munkatársak többlet érdemelnének, a benefit kiegészíti a kb. 70%-os elégedettséget
16. Nehéz-e kivívni a sikert és elismerést?	igen	részben	részben	nem	részben	az értékelés számokkal történő mérése miatt, a sikert könnyebb az elismerést nehezebb, a vendégtérben sikerélményeket szerez, a vendégektől könnyebb a munkatársaktól nehezebb
17. Szaporodnak-e a stressz-források?	nem	igen	nem	nem	igen	a teljes kérdés minden eleme tekintetében igen, a vezetésnek köszönhetően nem, összeszokott csapat miatt nem, szóbeli kommunikáció szelektív torzítása a fő ok

18. Problémás-e az ember-pálya összhang hiánya a munkatársaknál?	részben	igen	részben	nem	részben	mindenhol van gyenge láncszem, a betanítás munka- és időigényes, nem jó mások helyett dolgozni, csak ajánlás útján vesz fel új dolgozót, megfelelőségi ismérvek alapján vesz fel új dolgozót
19. Van-e megfelelő eszköze a motiválásra?	igen	nem	igen	igen	igen	anyagi és erkölcsi is, tulajdonosi hatáskör, javaslattevési jogon, legfőbb a jogbiztonság és a borrávalót megtarthatják, jutalmazás forgalmi jutalék
20. Van-e megfelelő eszköze a fegyelmzésre?	igen	nem	igen	igen	igen	a legfontosabb a megelőzés a problémák megbeszélésével, tulajdonosi hatáskör, javaslattevési jogon, munkáltatói jog révén
21. Érez-e lojalitásmérséklődést a fiatal munkatársaknál?	nem	igen	igen	igen	igen	üresedésre fiatalok igyekeznek felvenni, nem jók vezetőnek, problémamegoldó-képesség hiányos, nem vesz fel fiatal: érdektelenek és közömbösek aránytalan tudás-bérigény, a korosztályt magas fluktuáció jellemzi
22. Érez-e motivátlanságot az idősebb dolgozóknál?	igen	igen	n/a	igen	igen	csak annyit és úgy dolgoznak, hogy ne legyen gond velük, fiatal csapata van, még mindig velük lehet jobban együttműködni ők még szeretnek dolgozni, főleg a pincéreknel
23. Terhesnek érzi-e a külső-belső kapcsolattartást?	nem	nem	nem	nem	igen	ez az erőssége, munkakörrel jár, jól kommunikál, kis ház kis csapat, a verbális kapcsolattartás nem megbízható az e-mailezés jelentős többletmunka
24. Van-e a szokásjog kialakulásához vezető körülmény?	nincs	nincs	részben	nincs	nincs	a függetlenség gyors reagálásokat tesz lehetővé, a változások menedzselhetők, a formális struktúra jól működik, a változások az idősebbeknél nehezebben menedzselhetők
25. Könnyen megoldható-e a munkatársak helyettesítése?	igen	igen	részben	igen	igen	egymást helyettesítő munkakörök vannak, a helyettesítés többletmunkával jár, részlegfüggetlen pl. a recepcióban könnyebben megoldható, szükség szerint a menedzsmen is beáll, gyakornokokkal
26. Jellemző-e az érdekellentét a szervezetben?	nem	nem	nem	nem	igen	inkább a feszített munkájú időszakban gyorsan elcsúszó összehangolások vannak, üzemenések és egységek között is
27. nehéz-e távol tartani az aktuálpolitikát?	nem	nem	nem	nem	nem	munkahelyen nincs politizálás, a politika nem lehet munkahelyi téma, mindenkit szívesen látunk és kiszolgálunk, települési szinten igen pl. rendezvénybe való beavatkozás
28. Értékelje a munkatársi szociális kompetenciák szintjét!	kiváló	közepes	jó	változó	változó	gyakorlatlan, szociálisan fejletlen, gyengén kommunikáló, tapasztalatlan fiatalok; a kiválasztásnál gondot fordítanak erre, kellő rugalmassággal kezelhető probléma, többnyire rendben van,

29. Kihat-e a munkatársak munkájára az életvitelük?	részben	részben	nem	nem	igen	igyekeznek nem behozni a magánéletüket, stresszes időszakban a munka kihat a magánéletre és viszont, toleranciával kezelhető
---	---------	---------	-----	-----	------	--

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A szállodák folyamatos üzemelése és a tevékenység személyes szolgáltatás jellege miatt érthető a túlmunka egységes megítélése. Ennek tervezhetősége segít szinten tartani a stressz forrásait. A munka-jövedelem arány pozitív megítélése alapján a vezetők anyagi megbecsülése megfelelő, ami kedvező különösen annak fényében, hogy a KSH adatai szerint az „I” szektor évek óta sereghajtó az átlagkeresetek tekintetében. Az alanyoknak mind a motiválásra, mind a fegyelmezésre vannak eszközeik. A beosztottak életkori sajátosságokhoz kapcsolt megítélése a fiatalok tekintetében kedvezőtlenebb. A válaszok megerősítik a szervezeti struktúra (formális és informális), a szervezeti kultúra (erős vagy gyenge) tudatos kialakításának fontosságát, amelyek befolyásolják a gyors és torzulásmentes kapcsolattartást, a munka- és üzemszervezést, az érdekek összehangolását, ami a munkahelyen a munkára az ellátandó feladatokra való figyelem-összpontosítás primátusát eredményezi.

### 3. 2. Kérdőívezés eredményei n=41

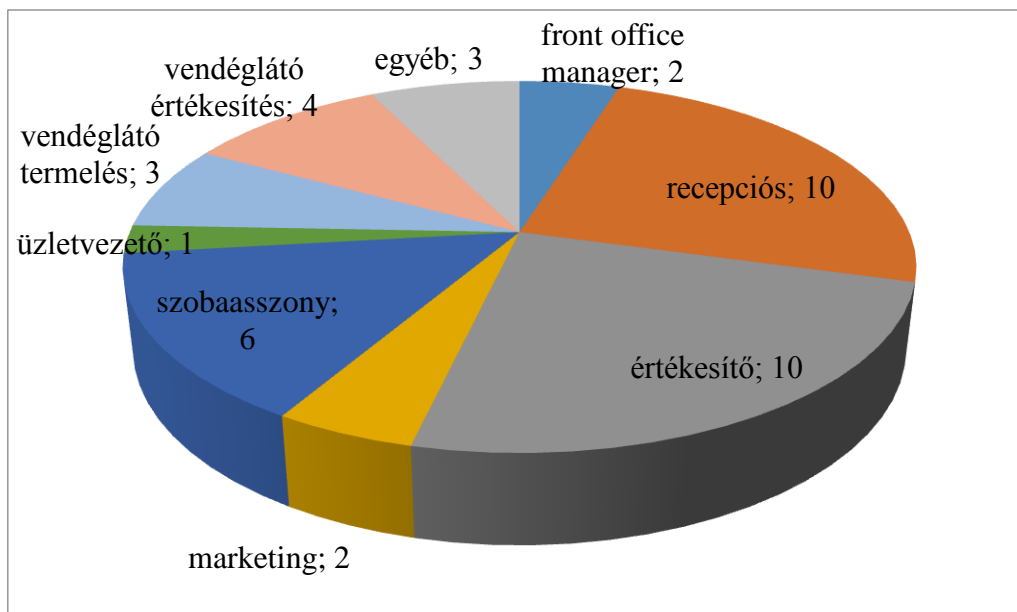
#### 3. 2. 1. A minta strukturális demográfiája

A mintasokaság átlagos életkora 37,5 év. A legfiatalabb alany 20, a legidősebb 69 éves. A megoszlásban megjelenik a munkáltatók azon törekvése, hogy a fiatalabb korosztályhoz tartozókat szívesebben alkalmazzák az egészségesebb, így terhelhetőbb szervezet, és az alacsonyabb bérigény, valamint kevesebb fizetett szabadságnap együttes hatásaként jelentkező költséghatékony foglalkoztatás miatt.

A nők – genetikailag kódolt – gondoskodó szerepköre különösen alkalmassá teszi őket a mások elszállásolásában és ellátásában való közreműködésre, ami a mintasokaság nemek szerinti összetételében is megjelenik. A válaszadók több mint háromnegyede (75,6%) nő.

A beosztás szerinti összetétel alapján 3 fő vezetőként és 38 fő alkalmazottként dolgozik az egységekben. A munkakör szerinti összetétel a 3. ábrán látható. A munkaköri összetételben megjelennek a szálláshelyek alapszükséglet-kielégítő tevékenységei a vendég érkezésétől, az ellátásán és pihenésén-alvásán-tisztálkodásán keresztül a távozásáig. Tekintettel arra, hogy a munkaköri elnevezésekben voltak eltérések, a szakmai ismereteim és a szállodaiparban szerzett évtizedes személyes tapasztalataim alapján az ellátandó feladat szerint csoportosítottam a munkaköröket. Az „egyéb” kategóriába 1-1 fő könyvelő, karbantartó és gyakornok tartozik.

#### 3. ábra A mintasokaság munkakör szerinti összetétele (fő)



Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A megkérdezettek 48,7%-a nem rendelkezik szakképzettséggel, az alapfokú végzettséggel dolgozók részaránya azonban csak 14,6%. A teljes sokaság háromnegyede (75,6%) vélekedik úgy, hogy a végzettsége összhangban van a munkakörében ellátandó feladatokkal.

A munkavállalók munkahelyhez kötődése a munkahelyen töltött évek számával mérhető, ami a mintasokaság esetében a következőképpen alakult:

A megkérdezettek 63%-a rendelkezik 4 évnél nem hosszabb munkaviszonnyal. 4 – 8 év munkaviszonya mindössze 7 főnek van (17%), míg a munkahelyhez egyértelműen ragaszkodó, 8 évnél hosszabb munkaviszonnyal rendelkező munkatársak 20%-át képviselik a mintasokaságnak. Az eredményben két tényező együttes hatása érzékelhető. Egyrészt megjelenik a szállodaiparra jellemző a fluktuáció, másrészt megjelennek az életkori sajátosságok.

A fluktuáció jellemző okai a vonatkozó szakirodalom (Pál L. – Szűcs P. 1992, Karoliny Mné – Farkas, F. – Poór, J – László Gy. 2003, Bokor A. – Szóts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. 2007) szerint a következők:

- beilleszkedési problémák, teljesítményproblémák
- stagnáló karrier, kihasználatlan kompetenciák, az önállóság, az elismerés és értékelés hiánya, jobb anyagi lehetőségek
- etikai konfliktusok, monotonitás, túlzott stressz, jobb karrierlehetőség.

A szállodaiparban kínálati piac van, ami az 1.031 egységben, 59.400 szobában és 142.193 férőhelyben jelentkezik. A közel 60.000 szoba átlagos szobakapacitás-kihasználtsága nem éri el az 50%-ot (49,7%) (KSH) és az 5. táblázat adatai szerint jelentős szezonális hullámzást mutat minden minőségi kategóriában, ami meghatározó a főszezon és a főszezonon kívüli időszakok munkaerőigénye szempontjából.

Az életkor előrehaladtával jellemzőbbé váló biztonságra törekvés, kiegészítve a kétkeresős családdal, valamint a mobilitási korláttal erősebb munkahelyhez kötődést eredményeznek.

5. táblázat A szállodák szobakapacitás-kihasználtsága 2013-ban havonta

Időszak	Öt-	Négy-	Három-	Két-	Kategória nélküli szállodák	Szállodák átlagosan	Ebből:
	csillagos szállodák						gyógy- szállodák
Január	42,2	40,6	33,0	19,8	27,3	32,7	46,8
Február	48,7	45,8	35,7	18,9	31,9	37,4	51,5
Március	57,9	53,8	43,2	26,1	38,0	44,6	54,6
Április	66,8	56,0	45,5	38,5	39,1	46,4	54,3
Május	73,4	65,1	54,1	44,1	44,0	53,0	64,4
Június	71,5	63,9	52,7	48,8	43,7	51,9	63,5
Július	69,0	70,1	63,2	76,7	53,7	60,6	71,9
Augusztus	72,7	77,7	71,4	76,9	58,5	66,6	81,1
Szeptember	75,5	68,6	59,4	46,7	45,8	56,1	70,6
Október	68,6	63,9	53,2	32,2	43,9	52,9	65,3
November	64,8	55,5	46,1	24,0	40,1	47,2	63,6
December	56,6	44,7	38,2	26,5	34,5	39,5	44,5
<b>Január– December</b>	<b>64,1</b>	<b>59,2</b>	<b>50,5</b>	<b>44,5</b>	<b>42,4</b>	<b>49,7</b>	<b>61,2</b>

Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai szerint

A munkába járás időtartama és az ezzel összefüggésben a munkavállalót terhelő költségek is befolyásolják a munkahelyhez való kötődést és az érintettek jól-lét érzését, lévén, hogy az utazás a szabadidő terhére történik, a vele járó költségek pedig a diszkrecionális jövedelmet terhelik. Az utazási idő a megkérdezettek esetében a következőképpen alakult:

- A legkevesebb idő zéró perc, míg a leghosszabb munkába járási idő kettő óra.
- A leggyakrabban előforduló válaszok: 10 perc (7 fő), 20 perc (5 fő), 80 perc (5 fő).
- Az átlagos bejárési időtartam 37 és fél perc.
- Az átlagnál rövidebb időt a megkérdezettek több mint fele (25 fő) tölt el az otthon és a munkahely közötti utazással.

### 3. 2. 2. A munkahelyi egészség és jól-lét, a megfelelő munkahelyi teljesítmény feltételei

A kérdőív kérdéseit a Maslow-féle szükséglet-hierarchia modell szintjeinek megfelelően rendszereztem (4. ábra) és a továbbiakban ebben a csoportosításban vizsgálom azzal az indoklással, hogy okkal feltételezhetően az olyan ember érzi jól magát mind a magánéletében, mind a munkahelyén, akinek a szükségletei kielégítést nyernek. Tekintettel arra, hogy a teljes szektorális jól-lét kutatásra egységesített kérdőív került felhasználásra, az egyes kérdések szöveges leírása helyett azok sorszámai jelennek meg az 4. ábrán. A válaszok feldolgozása során az egységesített kérdőív alábbi értékelő skálái kerültek alkalmazásra:

A kérdés fontosságának megítélése (1-5) növekvő pozitív skálán, ahol

1= egyáltalán nem fontos

2= általában nem fontos

3= néha fontos, néha nem

4= általában fontos

5= nagyon fontos

A kérdés további elemeinek megítélése (1-3) növekvő pozitív skálán, ahol

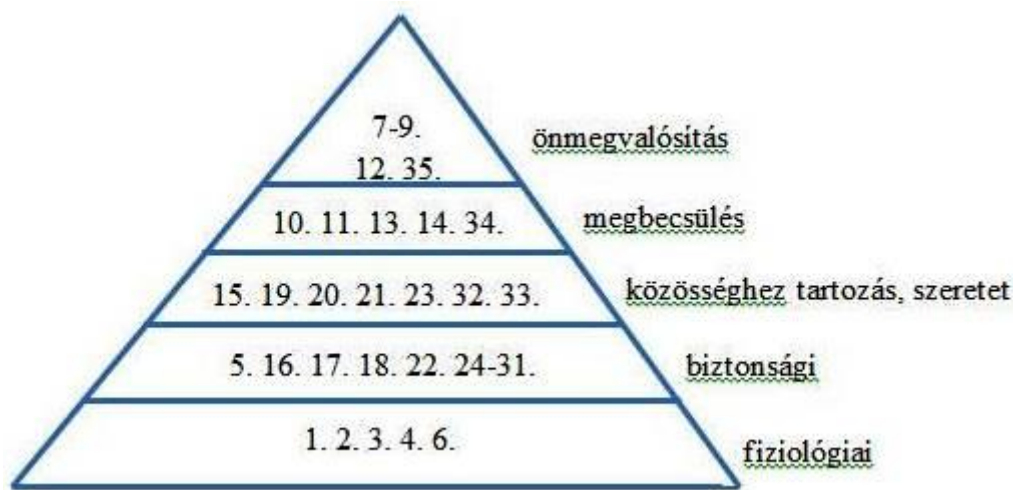
1= igen

2= nem

3= részben

999= nem válaszolt

4. ábra A kérdőív kérdései Maslow szükséglet hierarchia modelljének szintjei szerinti csoportosításban



Forrás: Klein S. 2002 alapján saját szerkesztés

A fiziológiai szükségletek körébe a kérdőív egészséggel, táplálkozással, mozgással összefüggő kérdéseit soroltam.

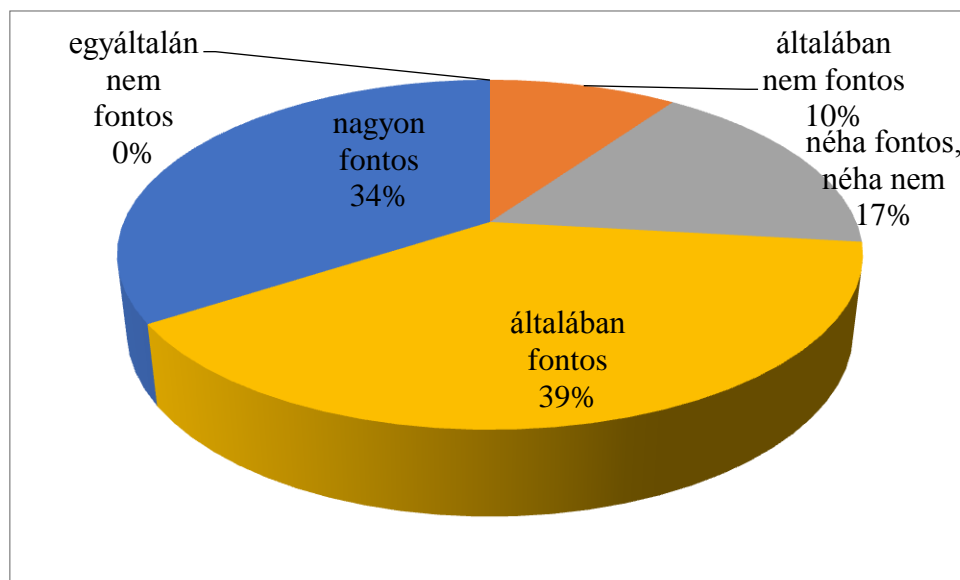
Az **egészségi állapot ismeretét** és a **munkaegészségügyet** kis szórással az ötös növekvő pozitív skálán 4,5-es átlaggal kiemelten fontosnak minősítették a megkérdezettek. Ezzel szemben a témával kapcsolatos ismereteik szegényesek (2 alatti átlagérték) és a szintén kettő alatti átlagérték szerint nem is aktivizálják magukat az egészségük érdekében. Hasonlóan kedvezőtlen a helyzet a munkahely odafigyelő - gondoskodó tevékenységének megítélésében, ami 2 alatti átlagértéket mutat. Kismértékben kedvezőbb a kép a munkahely egészségtámogató intézkedései tekintetében (2 feletti átlagérték), aminek feltételezhető oka a bérén kívüli, cafeteria juttatások egészségre fordítható elemei.

A **mozgás, sportolás, fizikai munkavégzés** fontosságának megítélése eltérő annak függvényében, hogy öntevékeny, vagy szervezett aktivitásról van-e szó. A szabad elhatározásból, saját időbeosztással történő mozgás 4-es fontosságú, míg a szervezett tevékenység fontossága csak közepes. Az eltérés oka a szálláshely szolgáltatásra jellemző, az egységek folyamatos üzemeléséből következő rendszertelen munkaidő-beosztás és ennek következményeként a szabadidő tervezési nehézségei. A mozgás munkahelytől- illetve az adott személytől függő kérdéseinek értékelése 2-höz közeli átlagot mutatnak azzal az eltéréssel, hogy a munkahely hozzáállásának értékelése felülről, a személyes ismeretek és az egészségre irányuló tettek viszont alulról közelítik a „részben” válasznak megfelelő 2-es szintet.



A megkérdezettek kiemelt egészségfaktornak tartják a **táplálkozást**. A kérdésre kifejezetten negatív 1-es) válasz nem érkezett, a kérdés fontosságának átlagos megítélése 4-es. A válaszok megoszlását a 5. ábra jeleníti meg.

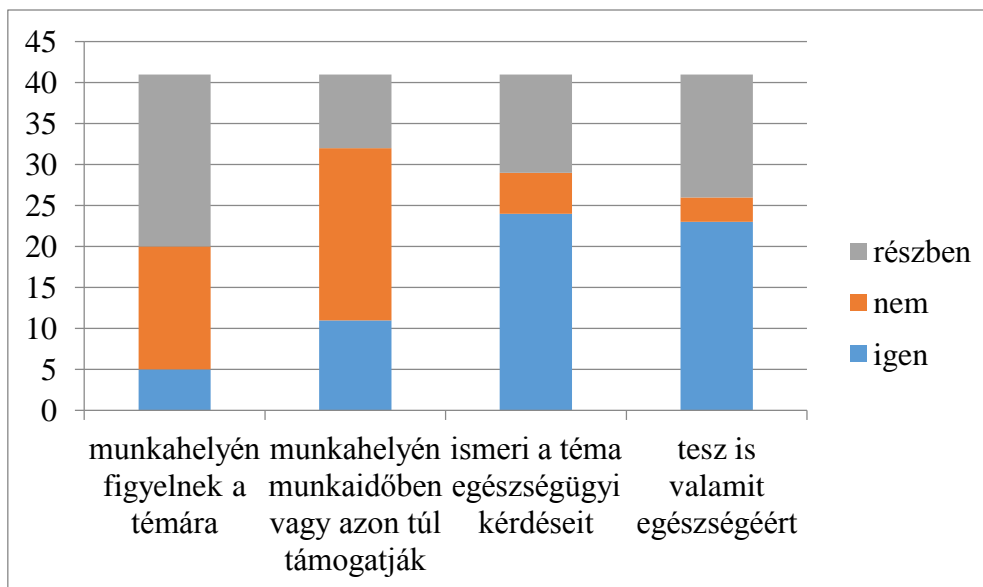
5. ábra Az egészséges táplálkozás értékelése



Forrás: saját kutatás

A válaszok megoszlása alapján a munkahely többnyire odafigyel a témára és a többség véleménye szerint nem támogatja a munkavállalók egészséges táplálkozását sem a munkahelyen, sem a magánéleti fogyasztás tekintetében. Megjegyzendő, hogy a melegkonyhás üzlettel rendelkező szállodákban (a többség ilyen) a munkatársak jellemzően egy főétkezést ingyenesen, vagy a nyersanyagértékhez közelítő térítési díj fejében vehetnek igénybe. Feltételezhetően a munkahely hozzáállása is közrejátszik abban, hogy a megkérdezettek többsége nemcsak ismeri a téma egészségügyi vonatkozásait, de tesz is valamit az egészségéért a táplálkozása terén (6. ábra).

6. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése az egészséges táplálkozás tekintetében (db válasz)



Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Az „Egészségi állapotának ismerete”, „testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés”, „Egészséges táplálkozás”, Szervezett sport, tánc”, és a „Munkaegészségügy” kérdésekre adott válaszokat szintetizálva megállapítható, hogy a fiziológiai szükségletek felsorolt elemeinek a megkérdezettek nagyobb fontosságot tulajdonítanak, mint amennyi a munkahely jóvoltából és saját kezdeményezésükre ténylegesen teljesül is.

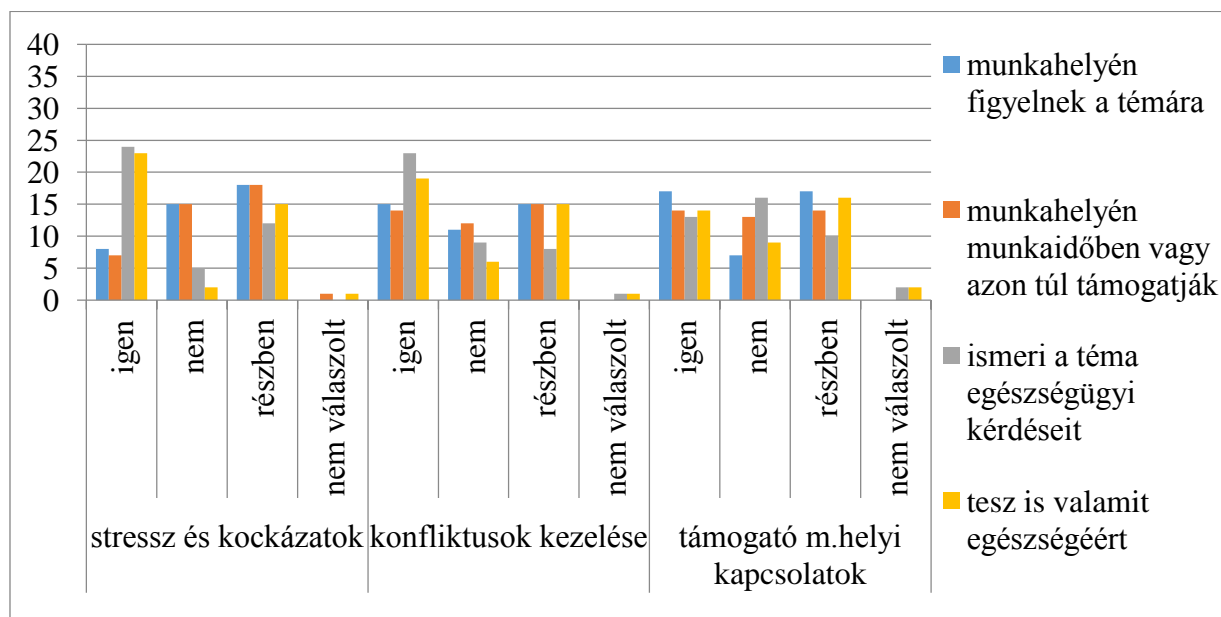
A biztonsági szükségletek körébe a kérdőív vonatkozó kérdéseit (4. ábra) három főcsoportba soroltam, úgymint

- **személyes emocionális** („Stressz és kockázatok”, „Személyközi konfliktusok kezelése”, „Támogató munkahelyi kapcsolatok”)
- **személyes racionális, pénzügyi** („Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére”, „Képesség jó pénzügyi döntésekre”, „Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra”)
- **céges biztonság** („Munkabiztonság”, „A cég működése legális, szabályszerű” minden területen”, „A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető”)

A személyes, emocionális faktorok fontosságának megítélései 4-hez közeli átlagértékeket mutatnak. Ezen belül a megkérdezettek a személyközi konfliktusoknak (átlag=4,17) és a munkahelyi kapcsolatoknak (átlag=4,02) tulajdonítottak nagyobb fontosságot. 78%-uk értékelte fontosnak és nagyon fontosnak a konfliktusok kezelését, továbbá 80%-uk értékelte fontosnak és nagyon fontosnak a munkahelyi kapcsolatok támogató jellegét. A két faktor ilyenén értékelésének feltételezhető oka az, hogy a problémamegoldás többnyire másokkal való együttműködést és alkalmazkodást tesz szükségessé. Ehhez képest a stressz és a kockázatok a megkérdezettek kétharmadánál minősül fontosnak és nagyon fontosnak, aminek a faktorhoz fűződő személyesen is kezelhető problémamegoldás lehet a magyarázata.

A munkahely és a személy témához való hozzáállását szemlélteti a 7. ábra.

7. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése a személyes emocionális faktorok tekintetében (db. válasz)



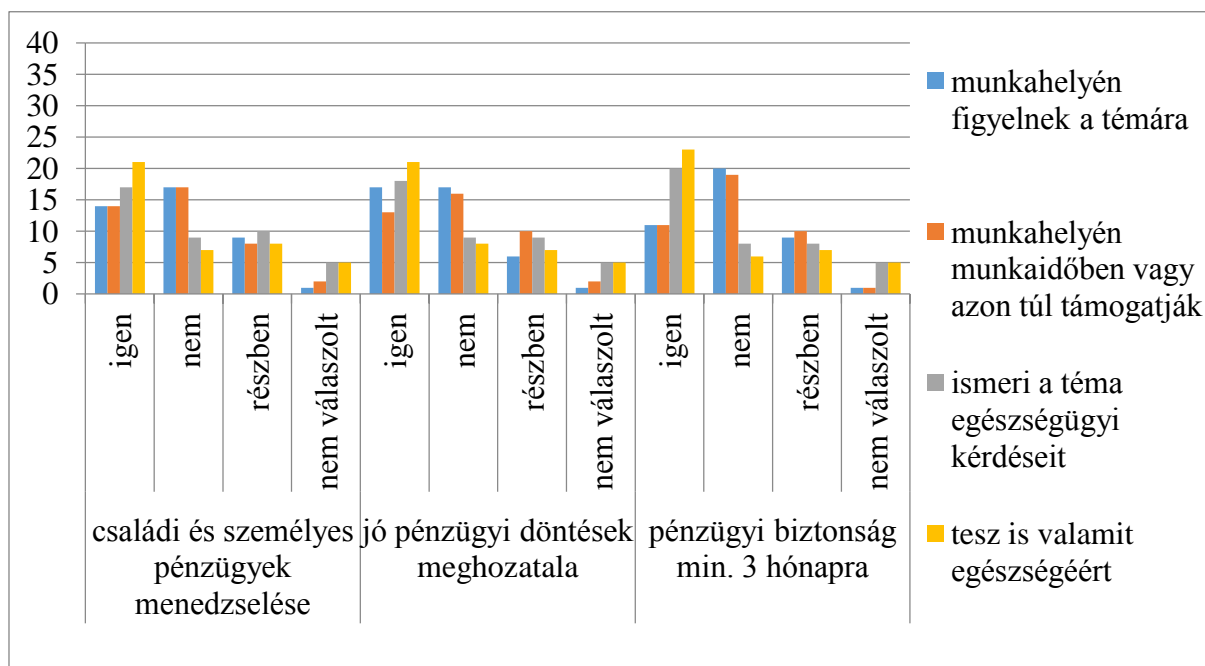
Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A stressz fontosságának megítéléséről alkotott véleményeket erősítik meg a faktorhoz való munkahelyi viszonyulásról alkotott értékelések. A válaszok alapján a munkahely többnyire nem hanyagolja el a stressz-hatásokkal való foglalkozást, vélhetőleg abból kiindulva, hogy a stressz befolyásolja az elvégzett munka minőségét, ami a döntően személyes szolgáltatásokat nyújtó szállásadás esetében a vendég (és a pénze) elvesztéséhez vezethet. Az, hogy a megkérdezettek a másik kettő faktorhoz képest kisebb fontosságot tulajdonítottak a stressznek, a korábban leírtakon kívül a témával kapcsolatos hiányos ismereteikkel és az ebből adódó alacsony aktivitásukkal magyarázható. Hasonló a helyzet a konfliktus-faktor megítélésének alakulásában, azzal az eltéréssel, hogy a munkahely hozzáállásában az igen és a nem válaszok azonos arányban fordultak elő. Ennek oka a szálloda nagyságrendjéből és üzemeltetési módjából adódó vertikális és horizontális szervezettagságban és ezzel összefüggésben az irányítási lánc hosszában rejlik. A szervezetben működő munkamegosztás, a szálláshely-szolgáltatásra (is) jellemző alacsony létszámból adódó munkaszervezési kényszer lehet az oka annak, hogy a támogató munkahelyi kapcsolatok megítélése mutatja a legkiegyensúlyozottabb képet, ami a minta változatos összetételével magyarázható.

A személyes, racionális faktorok esetében közel azonos 4,2-es átlagértékek alakultak ki. Ezen belül a megkérdezettek 83%-a szerint mind a személyes és családi pénzügyek menedzselése és ellenőrzése, mind a megtakarításokból adódó pénzügyi biztonság fontos és nagyon fontos tényezők. A jó pénzügyi döntésekre való képesség ennél csekélyebb súllyal esik latba, de még így is 75% minősítette fontosnak és nagyon fontosnak a faktort, ami a médiából áradó, fogyasztásra ösztönző erőteljes marketingkommunikációval hozható összefüggésbe.

A munkahely és a személy témához való hozzáállását szemlélteti a 8. ábra.

8. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése a személyes racionális faktorok tekintetében (db. válasz)



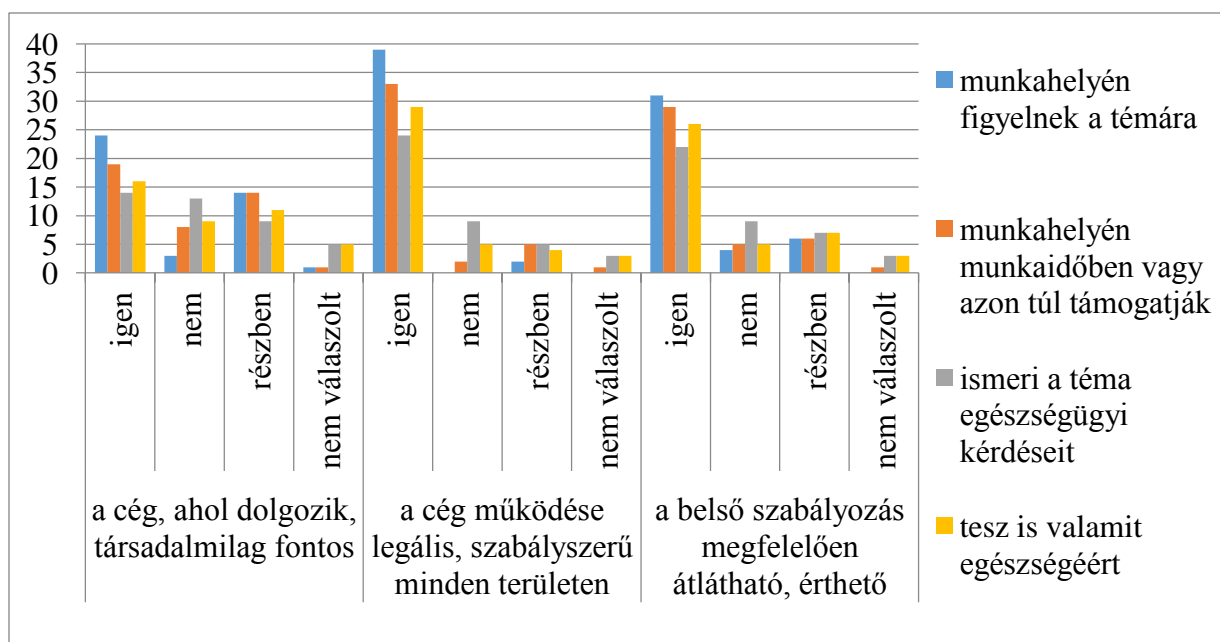
Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A munkahelyek megítélésben a nemleges válaszok túlsúlya nem meglepő, hiszen a kérdések elég egyértelműen a személy háztartási finanszírozási képességeire irányulnak. Éppen ezért az sem meglepő, hogy a megkérdezettek többsége nem csak elméleti fontosságot tulajdonít a családi likviditás megőrzésének és az igényei közép- és hosszabb távú kielégítéséhez szükséges források előteremtésének, de gyakorolja is az ezekhez szükséges tevékenységeket. A mintasokaság menedzseléshez és a helyes pénzügyi döntésekhez szükséges ismeretei hiányosak, ami az ezeknek tulajdonított fontosság fényében véleményem szerint kiemelt fejlesztendő kompetencia. Megjegyzendő, hogy a kérőív egyes kérdései esetében a standardizált értékelési szempontok nehezen értelmezhetőek, ami oka lehet a válaszok elmaradásának.

A céges biztonság fogalmkörébe sorolt faktorok fontosságának megítélése az eddigi legerősebb. A válaszadók mindössze 2,4%-a nem tulajdonított fontosságot a cég társadalmi elfogadottságának, hasznosságának. A cég legális működéséhez fűződő érdek felértékeli a fakor fontosságát, ami magyarázza az összességében 92,7%-os fontosnak minősítést. A cég működőképességének fenntartásához, a hatékony munkaszervezéshez és a feladatok pontos végrehajtásához átlátható struktúra, függelmi és információs kapcsolatrendszer, világos munkaköri leírások és ez ezeket könnyen kezelhető és egységesen értelmezhető formába rendező Szervezeti és Működési Szabályzat, illetve Minőségirányítási Kézikönyv szükséges. A belső szabályozás átláthatósága, érthetősége fontosságának megítélése minden bizonnyal a fentiek miatt alakult 4,46-os átlagértékre.

A munkahely és a személy témához való hozzáállását szemlélteti a 9. ábra.

9. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése a céges biztonság faktorainak tekintetében (db. válasz)



Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Mind a munkahely, mind a saját hozzáállás tekintetében a pozitív válaszok dominálnak, ami összhangban van az egyes faktorok fontosságának értékelésével, egyidejűleg azt is igazolja, hogy a munkapiac mindkét oldala érzi a tisztességes üzemelés társadalmi fontosságát és érti az ennek való megfelelésben rejlő üzleti-, versenybeli és egzisztenciális előnyöket és további előnszerzési lehetőségeket.

Összességében a biztonság a várakozásoknak megfelelően a „fontos” és a „nagyon fontos” kategóriák közötti átlagértékekkel szerepel a megkérdezettek jól-lét felfogásában. Az érzékelés tekintetében kedvezőtlenebb a kép. Mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldal cselekvéseit a visszafogottság jellemzi, kivéve a cég legális és szabályos működését, ami a válaszadók többségénél pozitív tapasztalatokat eredményezett.

A közösséghez tartozás és szeretet szükségleteinek körébe a kérdőív vonatkozó kérdéseit (4. ábra) három főcsoportba soroltam, úgymint

- **közösséghez tartozás** („A szervezethez tartozás és elfogadottság”, „A cég sikeréhez hozzájárulás”, „Munkáját etikailag megfelelően végezheti”, „Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos”). A etikusságra irányuló kettő kérdést a hasonlóságuk és a rájuk adott válaszok szinte teljes azonossága okán összevontan értékelem „Etikus munkavégzés és magatartás” címmel. Az összevont faktornál feltüntetett válaszátlagokat egyszerű számtani átlaggal képezem.
- **szeretet** („Érzelmi kiegyensúlyozottság”, „Bizalom és együttműködés”, „A vezetők iránti bizalom erősítése”).

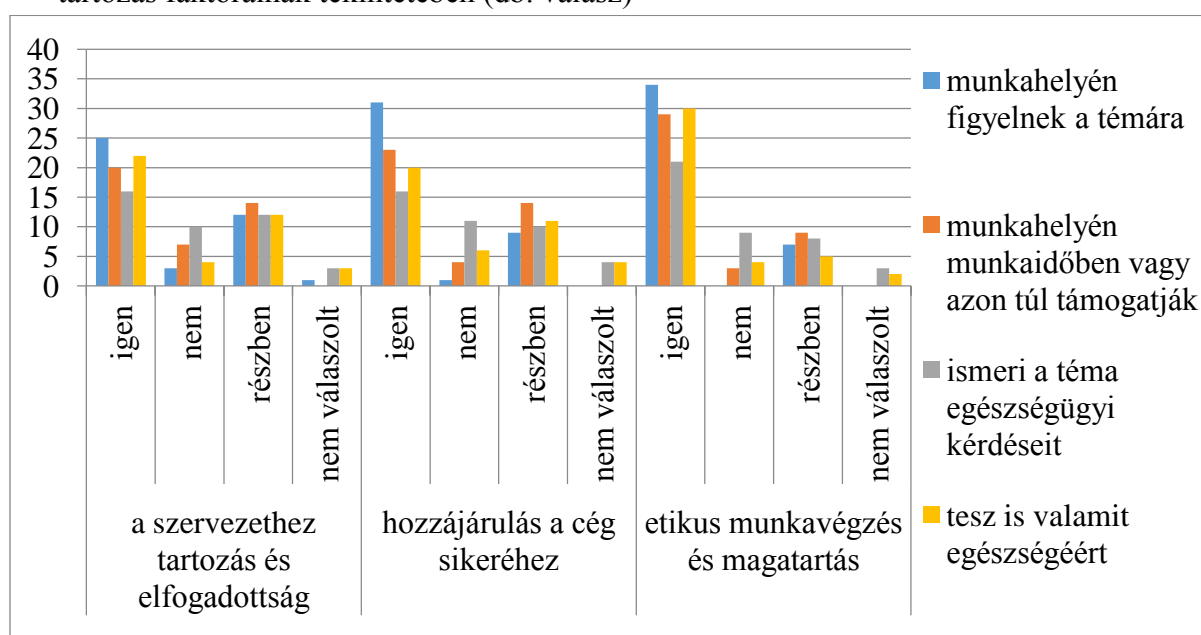
Napjaink sikerközpontú társadalmában az elvárásoknak való megfelelés pressziója alatt érthető, hogy a cég sikeréhez mindenki szeretne hozzájárulni, ami 4,6-os átlagértékben nyilvánul meg a faktor fontosságának megítélésekor. A szektorális jól-lét vizsgálatának szempontjából kiemelkedő jelentőségű a megkérdezettek morális felelősségérzetének

megtestesüléseként a munka- és magatartásetika fontosságának különösen magasra (4,7-es átlag) értékelése. Eszerint a szervezet formális működését meghatározó írott szabályok (pl. SzMSz, végrehajtási utasítások, stb.) mellett, vagy ezekkel együtt nagyon határozottan igénylik a szocializációs folyamatban elsajátított (pozitív) értékrend munkahelyi jelenlétét, a teljes kollektíva körében. A szervezethez tartozás és elfogadottság igazából kettő kérdés, amire a válaszok alakulása feltételezhetően attól függött, hogy az alany a lojalitást, vagy a beilleszkedést súlyozta-e a válaszadáskor. A faktor átlagértéke 4,2.

A cég sikeréhez való hozzájárulás és különösen az etikusság fontossági átlagértékei az eddigi legteljesebb összhangban vannak a megkérdezetteknek a munkaadó tevékenységéről szerzett tapasztalataival és a saját elvi hozzáállásával és cselekvéseivel.

A munkahely és a személy témához való hozzáállását szemlélteti a 10. ábra.

10. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése a közösséghez tartozás faktorainak tekintetében (db. válasz)

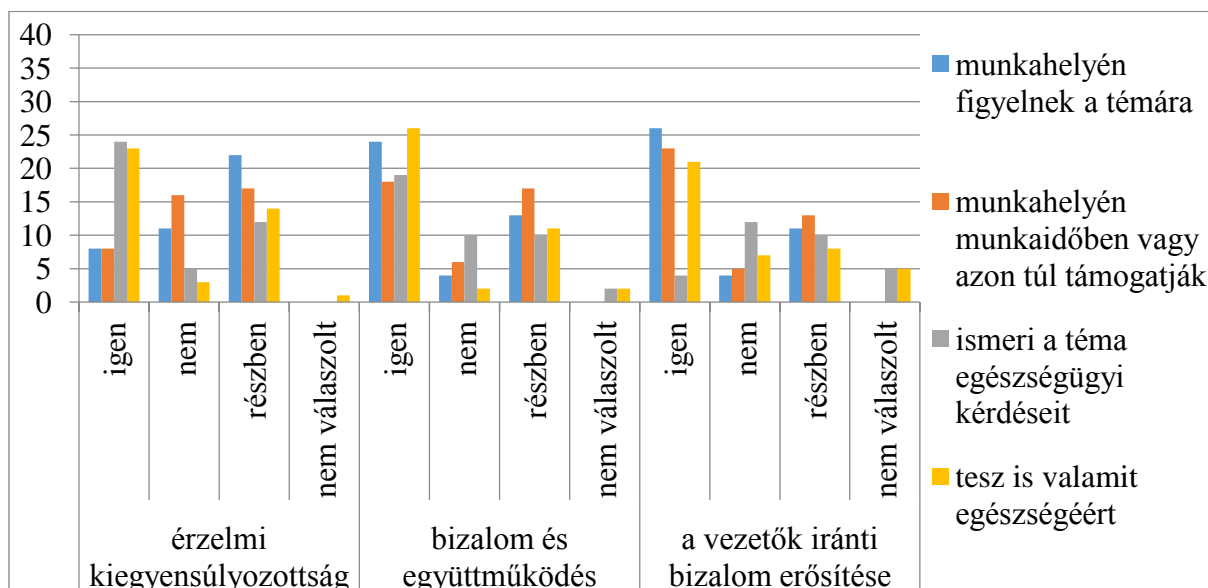


Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A szeretet szükségletéhez sorolt bizalomra irányuló mindkét kérdés fontosságát 4,4-es átlaggal értékelték a megkérdezettek. Tekintettel arra, hogy a szálláshely-szolgáltatás több üzemszám és részleg együttes és egymásra épülő tevékenységéből tevődik össze, így a vendég elégedettsége, vagy elégedetlensége több munkatárs résztevékenységének eredője. A közvetlen kollegák valamint más részlegek munkatársai és az általuk elvégzett feladatokkal összefüggő empátia, megértés és bizalom megkönnyíti az együttműködést és hozzájárul a jó munkahelyi légkörhöz, ami lehetővé teszi, hogy a szakmában nélkülözhetetlen mosolyt őszintének lássa és érezze a vendég. Ehhez képest az érzelmi kiegyensúlyozottság fontosságát 4,2-es átlagértékkal csekélyebbnek minősítették a válaszadók, ami feltételezhetően a „mindenkinek lehet rossz napja”-helyzet magatartásformáinak látens önigazolására törekvés az oka. A másik, de az előzővel koherens kapcsolatban lévő feltételezhető ok a stressz és konfliktusok jelenléte a szolgáltatások személyes jellege miatt.

A munkahely és a személy témához való hozzáállását szemlélteti a 11. ábra.

11. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése a szeretet szükségletének fogalmkörébe sorolt faktorok tekintetében (db. válasz)



Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Az adatok önmagukért beszélnek. A munkahely legfeljebb olyan részben tud hatást gyakorolni a munkatársak érzelmi kiegyensúlyozottságára, hogy a saját eszközeivel, például szabályozás, munkaszervezés, munkajogok gyakorlása és a másik kettő faktor gyakorlásával egészséges szervezeti kultúra kialakítására törekszik. A hivatkozott kettő – a bizalommal összefüggő – faktorra adott válaszok megoszlásai a szervezethez tartozásról alkotott vélemények alakulását és az ezek értékeléskor leírtakat erősítik.

Összességében a megkérdezettek nagy fontosságot tulajdonítanak a közösséghez – jelen esetben a szervezethez – tartozással összefüggő szükségleteik kielégítésének. Ez a munkahely, mint egzisztenciális és jövedelemszerzési forrás fontosságának elismerése mellett a szervezeti szabályok, erkölcsi normák elfogadásával és az etikus magatartás kölcsönösségen alapuló gyakorlásával is jár. Az ezek bázisán feltételezhetően kialakuló bizalom és érzelmi kiegyensúlyozottság hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkahelyen töltött időt és ellátandó kötelezettségeket inkább belső-, mint külső kényszerként élik meg a munkatársak, ami hozzájárul a jóllét-érzés megéléséhez.

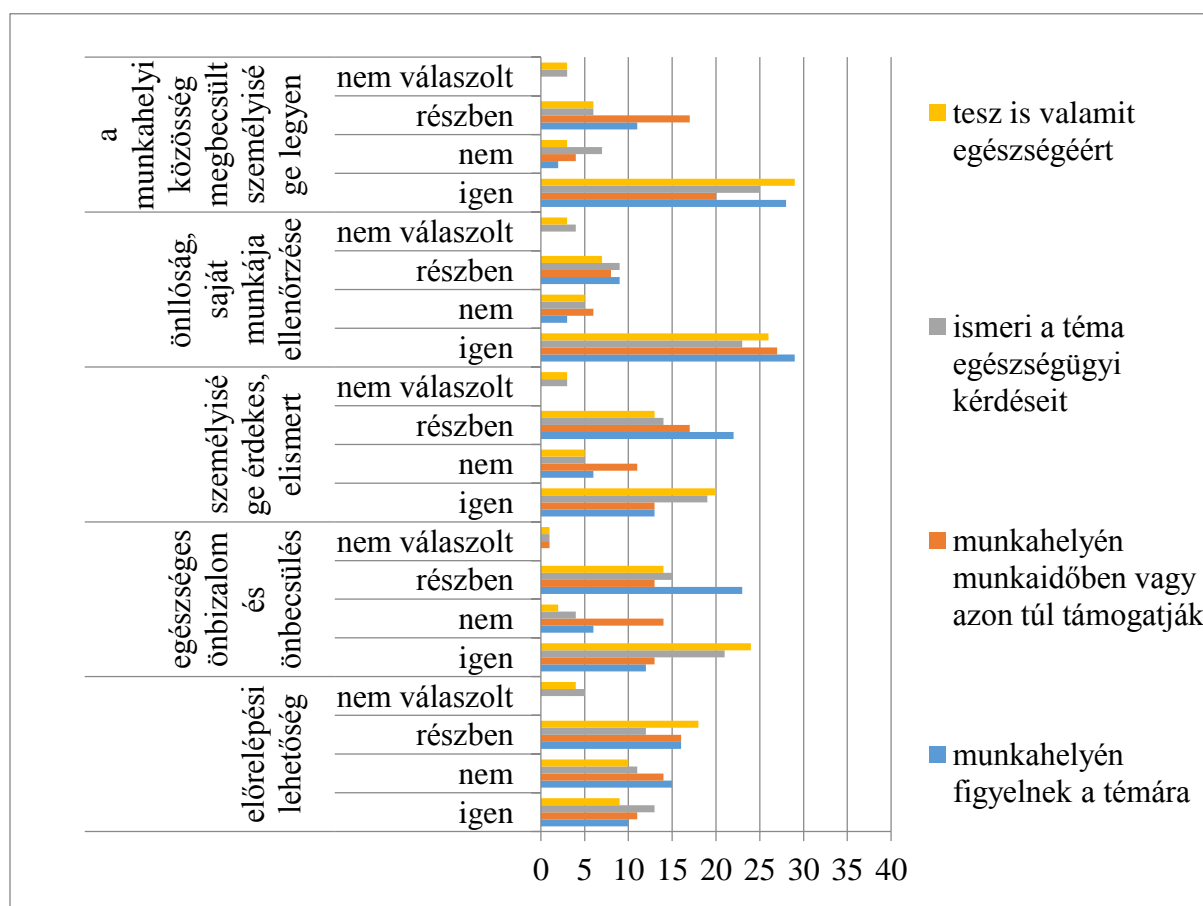
A megbecsülés, önbecsülés szükségletéhez a kérdőív alábbi öt kérdését soroltam: „Előrelépési lehetőség”, „Egészséges önbizalom és önbecsülés”, „Személyisége érdekes, elismert”, „Önállóság, saját munkája ellenőrzése”, „A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen”.

Az egyes faktorok fontosságának megítélése 4 körüli átlagértékeket mutat. Ezek közül a közepesnél erősebb, de a „fontos” értéket el nem érő faktor az előrelépési lehetőség, 3,8-as átlaggal. Valamivel magasabbra, pontosan „fontos”-nak értékelték a saját személyiségük elismertségét (4,00), ami összhangban van a szükséglethez sorolt ötödik faktor fontosságának 4,3-as átlagú megítélésével. A két minősítés közti eltérés feltételezhető oka az erkölcsi („elismert személyiség”) és anyagi („megbecsült személyiség”) juttatások

megszerezhetőségének súlyozása, az utóbbi javára. Diszharmonia figyelhető meg az önbizalom és önbecsülés (4,1) valamint az önállóság (4,6) fontosságának megítélése közötti jelentős eltérés alapján. Ennek feltételezhető oka az embereknek az értékeléshez való ambivalens hozzáállása.

A munkahely és a személy témához való hozzáállását szemlélteti a 12. ábra.

12. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése a megbecsülés, önbecsülés szükségletének fogalmkörébe sorolt faktorok tekintetében (db. válasz)



Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A pozitív válaszok dominanciája a megbecsültség valamint az önállóság és önellenőrzés faktorok esetében mind a munkáltató, mind a munkavállaló tekintetében érvényesül. Eszerint a válaszadók jóllét-érzéséhez nemcsak fontos, hogy hagyják önállóan dolgozni és részesüljön az elvégzett munkájával arányos megbecsülésben, de mindez a munkaadók részéről többnyire teljesül is amellet, hogy a megkérdezettek is aktivizálják magukat a témával kapcsolatos ismeretek megszerzése és gyakorlati alkalmazása érdekében. Az önbizalom és önbecsülés személyes pszichológiai jellemzők, amiket döntően a munkahelyi és magánéleti siker-, és kudarcélmények egyenlege formál. A munkavégzés hatékonyságával és minőségével arányos, vagy aránytalan elismerés, illetve annak teljes hiánya nyilván befolyásolják a faktorokról alkotott véleményeket, amiket a válaszok híven tükröznek. A legkiegyensúlyozottabb a válaszok megoszlása az előrelépés tekintetében, ami a mintasokaság demográfiai heterogenitásából adódik.



Összességében a megkérdezettek a jóllét-érzés eléréséhez fontosnak tartják, hogy önálló munkát végezhesse, képesek és hajlandók a feladataikat külső ellenőrzés nélkül is megfelelően ellátni, ugyanakkor elvárják, hogy a munkáltatók észrevegyék és elismerjék ezt, ami mindkét oldal esetében sikerélményhez vezet a hatékony és jó minőségű munka eredménytöbbletének megosztása révén.

Az önmegvalósítás szükséglete a kérdőív következő kérdéseit öleli fel: „Aktív gondolkodás”, „Érdekes és képességeit igénylő munka”, „Új dolgok kipróbálása”, „Megfelelő életcél kialakítása” és „A munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé”.

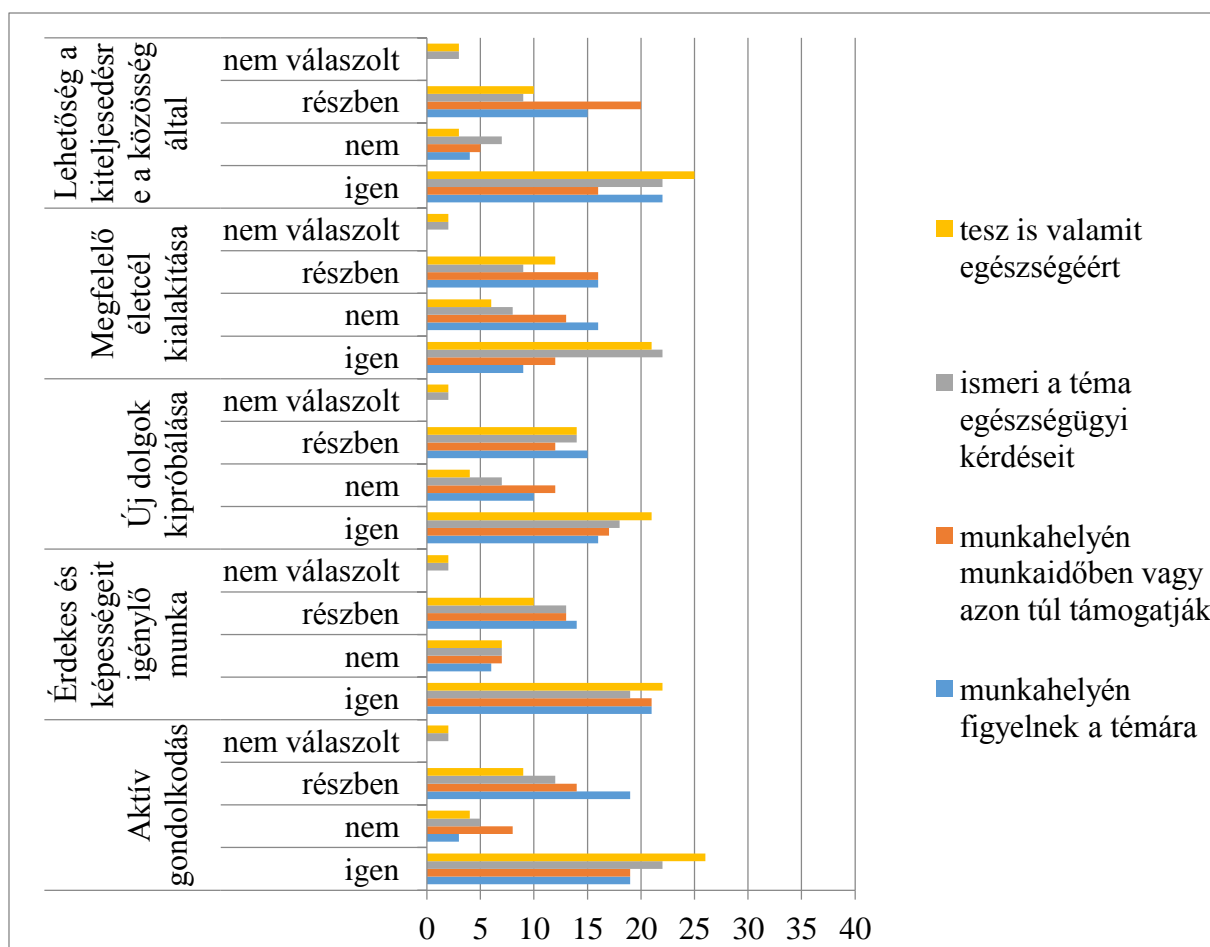
Az új dolgok kipróbálása a fontosnak megfelelő átlagértéken (4,1) jelent meg a válaszokban. Ennek az üzenete az, hogy a mintasokaság fogékony az innovációra, ami a szállodaipar korábban tárgyalt kínálati piacán kifejezett versenyelőny. Ezt támasztja alá az érdekes és a képességek kihasználását igénylő munka, amihez 4,3-es átlagú fontosságot társítottak a válaszadók. Az életcél kialakításának és a kiteljesedés közösség által támogatott lehetőségét közel azonos átlagértékekkel (sorrendben 4,3 és 4,2) fontosnak találták a válaszadók, tehát a stratégiai gondolkodásmódot képviselik a saját jövőjük alakításában a munkahelyükön. A legmagasabb átlagértékkel (4,5) az aktív gondolkodás szerepel az önmegvalósítás faktorai fontosságának megítélése során. Ez a szálláshely-szolgáltatásban nélkülözhetetlen kreativitás kognitív jelenlétét igazolja a megkérdezettek körében.

A munkahely és a személy témához való hozzáállását szemlélteti a 13. ábra.

A munkahelynek a megkérdezettek önmegvalósításával kapcsolatos attitűdje és cselekvései tekintetében csak a képességeknek megfelelő munka esetében érzékelték a munkavállalók egyértelmű támogatást. Ez érthető is, hiszen a szálláshely-szolgáltató üzemek a tevékenység profitorientált jellege miatt a hatékonyságra törekszenek. A megfelelő életcél kialakításában való munkahelyi közreműködés „igen” és „nem” válaszainak közel azonos aránya a minta nagyságrendi és üzemeltetési forma szerinti összetételével magyarázható. A kis és közepes méretű, többnyire független szállodákban jellemző, hogy az emberi erőforrás menedzselésével, a munkáltatói jogok gyakorlásával a tulajdonos személyesen, vagy a menedzsmentje mellett személyes felügyeletet gyakorolva foglalkozik. A nagy és szervezeti (lánc) szállodákban a szervezet horizontálisan és vertikálisan is tagoltabb, a HR funkciókat tervszerűen, szakember látja el.

Mivel a kérdések az önmegvalósítás szükségletével vannak összefüggésben, érthető, hogy a válaszadók ismeretei és aktivitása is viszonylag magas számú „igen” válaszban testesült meg, ami a „nem” válaszok csekély számával együtt értékelve arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek nemcsak fontosnak tartják a szükséglet kielégítését, de – helyesen – más fogalmakat is asszociálnak hozzá, mint a karrier (ld. 13. ábra előrelépési lehetőség).

13. ábra A munkahely és a személy attitűdjének és aktivitásának értékelése az önmegvalósítás szükségletének fogalomkörébe sorolt faktorok tekintetében (db. válasz)



Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Összességében a megkérdezettek szeretik és várják a kihívásokat, aminek érdekében készek az innovációra. A munkahelyet többnyire alkalmasnak találják önmegvalósítási (nem önérvényesítési) szükségleteik kielégítésére. Valóságérzékelésük reális, nemcsak végrehajtók, de célokkal rendelkező, kiteljesedésre törekvő gondolkodók is.

#### 4. Összefoglalás

A szálláshely-szolgáltatásban dolgozó vezetők és beosztottak jól-lét érzése tekintetében az érintettek tisztában vannak az egészségük megőrzésének fontosságával, az azt fenyegető kockázatokkal, azonban a kockázatsökkentési aktivitásuk alacsony-közepes, amire mentségül elsődlegesen a munka-szabadidő aránytalanságát hozzák fel. Munkahelyi biztonságérzetük megfelelő, aminek eléréséhez az írott és íratlan normák kölcsönös megtartását tartják alapvető feltételnek. Képesek és hajlandóak a szervezet szabályait megtartva önállóan dolgozni és kompetenciáikat a közös célok elérése érdekében hasznosítani, aminek fejében elvárják az arányos elismerést.

#### Irodalom:

Bártfai E.: *Szállodai alapismeretek*. Budapesti gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai karának Idegenforgalmi Intézete, Budapest, 2001

Bokor A. – Szóts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R.: *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó Kft., Budapest, 2007

Jávor J.: *Szállodai ismeretek*. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest, 1999

Karoliny Mné – Farkas, F. – Poór, J – László Gy.: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2003.

Kátay Á.: Szállodaismeret. In: Berta, Á. – Vizi, L. T. (szerk.): *Idegenforgalmi Alapismeretek*. Open Book, Székesfehérvár, 2000 pp. 69-113

Klein S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft. Budapest, 2002

KSH TEÁOR [http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor\\_tartalom\\_2014\\_06.pdf](http://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor_tartalom_2014_06.pdf) (2014. 07. 14.)

KSH Jelentés a turizmus 2013 évi teljesítményéről  
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/jeltur13.pdf> (2014. 08. 08.)

KSH A versenyszféra adatai a szellemi foglalkozásúak bruttó átlagkeresetéről a 4 fő feletti vállalkozásoknál <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo/haViewer.jsp> (2014. 08. 16.)

Pál L. – Szűcs P.: *Munkaerőpiaci kézikönyv*. Struktúra DC Kiadó, Budapest, 1992

Seitz, G.: *Hotelmenedzsment*. Springer Orvosi Kiadó Kft., Budapest, 2000

## **A munkahelyi egészség és jól-lét felmérése a vendéglátás szakmacsoportban**

*Szerző: Meszes István*

A Jól-Lét kutatás vendéglátás területre kiterjesztett manuális lebonyolításának, azaz a megkérdezések és interjúk elkészítésének nagy igyekezettel fogtam hozzá. Bízom abban, hogy a téma érdekessége a megkérdezettek nézve is érdekes lesz és annak megfelelő pozitív hozzáállással töltik ki a kérdőíveket valamint adnak interjút.

Nagyon hamar szembesültem azonban azzal a ténnyel, hogy a vendéglátás területén dolgozó, különösképp vezető beosztásokban lévők nem igazán állnak kötelnek bármi nemű megkérdezéssel kapcsolatban, legtöbb esetben időhiányra vagy egyéb elfoglaltságra hivatkozva!

Meg kellett állapítanom, hogy a legelfoglaltabb réteg a vendéglátós vezetők tábor, teljesen függetlenül attól, hogy tulajdonos vagy alkalmazott az adott vezető beosztású személy.

Végül hat interjút tudtam készíteni ebben a szegmensben. Több esetben telefonon történt az adatfelvétel, három esetben pedig személyes interjúztatás történt. A dokumentálás érdekében minden esetben kértem a vezetői interjút segítő kérdéssor on-line kitöltését is abban a reményben, hogy az elegendő bizonyítást ad az interjúk tényleges lebonyolítása érdekében!

A 25 dolgozói megkérdezést a mellékelt táblázat tartalmazza, amit on-line küldtem ki, és arra a megkérdezettek anonim módon válaszolhattak ezzel is segítve az objektivitást. A dolgozói megkérdezések során is jóval több címre lett kiküldve a kérdőív, mint ahány válasz

ténylegesen visszaérkezett. Több esetben telefonon is biztatni kellett a „célszemélyeket”, hogy a kutatás befejezése időponthoz kötött.

### **A vezetői interjúk összegzése**

A megkérdezett vezetők közül egy fő egyben tulajdonos is az étteremben és az üzletvezetői feladatokat is ellátja. egy fő pedig bérlőként, egyéni vállalkozásban egy alkalmazottal működteti a színházi büfét.

A tevékenységi körök szerinti megoszlás a megkérdezettek körében, majdnem lefedi a teljes vendéglátó ipar üzletköri palettáját. Megkérdezésre került F&B manager aki egy 650 fős siófoki szálloda teljes vendéglátó tevékenységét irányítja. Megkérdezésre került egy magyaros étterem tulajdonos-vezetője aki a hagyományos éttermi vendéglátás mellett nagyszámú katering tevékenységet is vállal és teljesít.

Egy balatonföldvári szálloda és vendéglátó vezetője is a megkérdezettek közé került. Egy balatonszárszói kisebb panzió és étterem vezetője is vállalta az interjút. A büfé szegmens képviselőjében egy budapesti befogadó színház büférének bérlője vállalta a megkérdezést. A kávézó drinkbár üzlet típus képviselőjében egy siófoki az üzletvezető hölgy képviselte a szegmenst.

### **Az egészségi kockázatokra adott válaszok:**

1. Éri-e Önt állandó stresszhatás munkája során?

A válaszadók mindegyike egybehangzó igennel válaszolt! Volt egy válaszadó aki szerint ennek kezelése jól kezelhető, ami szerint személyiségfüggő is. Egy válaszadó pedig a stressz folyamatos és állandó fennállását állította.

2. Ki van-e téve fertőzésveszélynek a sok emberrel való találkozás miatt?

A válasz egységesen itt is az igen volt bár ketten is kiegészítették azzal, hogy a higiénés szabályok betartásával és betartatásával illetve folyamatos fertőtlenítéssel ez kivédhető.

3. Formális-e a foglalkozás-egészségügyi ellátás munkahelyén?

Ennek a kérdésnek a megválaszolása során 50-50 %-os megoszlással válaszoltak a megkérdezettek igennel és nemmel. Hárman a kategórikus igen választ adták. Egy megkérdezett „árnyaltabb” választ adott, de Ő inkább az orvosi vizsgálat fontosságát értékelte, ezért az ő válasza tulajdonképpen nem egyértelmű! ketten a nem választ adták és indokolták is ennek tényét és fontosságát. A megkérdezés eredménye ebben az esetben elgondolkodtató!

4. Mennyi figyelmet fordít a saját egészségére?

A válaszadók közül egy fő állította, hogy nem eleget. Három fő a rendszeres testmozgást tartotta fontosnak amit bevállásuk szerint rendszeresen tesznek is.

Egy válaszolta az „Ép testben ép lélek” válasz mellett azt, hogy nagyon odafigyel az egészségi állapotára. Ez a többségre vonatkozóan is egybevágott. Egy fő állította, hogy ő a saját maga „kuruzslásával” próbálja a problémát orvosolni. Megállapítható, hogy odafigyelnek az egészségügyi állapotukra, és próbálják azt rendben tartani valamilyen eszközzel.

5. Tud eleget mozogni, vagy szervezetét csak egyoldalúan terheli?

A kérdésre ketten válaszolták azt, hogy nem igen tudnak erre időt szakítani, egyik esetben a szezonális okozta nagyfokú leterheltség okán, egy esetben pedig az időhiányra hivatkozva. A többség azaz 4 esetben a rendszeres mozgást beiktatják a mindennapjaikba. egy fő válaszolta közülük, hogy ez nem sikerül annyi időben végezni, mint amennyi szükséges és elégséges volna.

6. Szűrővizsgálatokat vesz-e igénybe vagy csak a kötelezőket?

Egy fő csak a kötelező vizsgálatokat veszi igénybe a válaszadás szerint. A többiek mind az ötven vagy alkalmanként (?) veszik igénybe a szűrővizsgálatokat. Ketten az évente választ adták ami az optimális szint vezető beosztásúak esetében.

7. Úgy gondolja Ön, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérése?

Határozott ige volt mindegyik válaszadótól. volt aki kifogásolta az elérés nehézségét, időigényességét. A TB rendszer elégtelenségét, a vállalkozókra való körütekintőbb odafigyelés hiányát! A válaszadók között volt aki a fizetős rendszer könnyű elérhetőségét említette összevetve a nem kis járulék mérték befizetésével szemben, amiért nem „jár” támogatott szűrés.

8. Immunerősítő védőoltásokat vesz-e igénybe?

Egy megkérdezett a rendelkezésre álló gyógynövények használatát alkalmazza. Mivel a kérdés tekintetében ez nem válasznak értékelhető a válaszadók 50%-a nem választ adott. A másik fél azonban igénybe veszi és rendszeresen alkalmazza a védőoltásokat.

**A szakmai kockázatokra adott válaszok:**

9. Érti-e pozíciójában a társadalmi megbecsültség hiányát?

Három kategorikus nem ellenében kettő igen választ kaptam erre a kérdésre. A hatodik válaszadó inkább a megbecsüléssel kapcsolatos változásokról értekezett nem egyértelmű választ adva, de én inkább az igen irányába hatónak minősítettem a válaszait. Így 50-50%-os a válaszadók vélekedése a megbecsülésükről.

10. Van-e munkaköréből kifolyólag erős képzési és önképzési kényszere?

Kettő nem ellenében négyen az igen választ adták. hárman kiemelték ennek fontosságát, bár egyikük az interneten történő új ismeretek megszerzését is elégségesnek vélte. Abban egyetértettek mindannyian, hogy a kérdésben feltettek fontosak és szükségesek!

11.	Érez-e munkája során kiszolgáltatottságot?
-----	--

Ketten érzik úgy, hogy kiszolgáltatottak. Ezt különösen érezte egy aki a Balaton környéki általános gondok közé sorolta ezt a témakört. Négyen nem érezték még ezt a problémát!

12.	Vannak-e és ha igen, zavarja-e Önt a gyakori változások a jogi és irányítási környezetben?
-----	--

Ketten azt válaszolták, hogy igen. A többiek nemmel válaszoltak. Egy válaszadó egyenesen azt állította, hogy kellenek a változások ahhoz, hogy minden korszerűen működhessen. egy válaszadó még azt is kiemelte, hogy a változások kidolgozói nem minden esetben szakmabeliek, így a változások iránya és hatása sokszor problémás lehet.

#### **A munkahelyi kockázatokra adott válaszok:**

13.	Jellemző-e, hogy állandó vagy rendszeres túlmunkája van?
-----	--

Egy válaszadó felelte, hogy nem! Egy pedig, hogy a balatoni szezonon kívül nem jellemző! Négyen válaszolták, hogy igen, ráadásul folyamatosan! Egy esetben a jelenlegi időszak túlélése miatt „muszáj” válasz érkezett.

14.	Jellemző-e, hogy időszakos feladatok miatti túlmunkája van? Ez tervezhető-e?
-----	--

Minden válasz azt sugallta, hogy nem tervezhető a túlmunka! Többen ezt a jelenlegi gazdasági, politikai helyzet illetve a szezonálítás számlájára írták!

15.	Megvan-e elégedve javadalmazásával munkája mennyiségéhez és minőségéhez képest?
-----	---

Két kategorikus nem mellett négy igen válasz érkezett. Volt aki a túlmunka nélküli jövedelem résszel volt elégedett. A válaszok abból a szempontból is érdekesek, hogy az igent válaszolók között van a tulajdonos, és egy bérlő válaszadó is!

16.	Mennyire érzi nehéznek a siker és elismerés kivívását?
-----	--

Egy válaszadó mondta, hogy nehéz. Egy válaszadó érezte azt, hogy nehéz elérni ezt és nagyon sokat kell érte dolgozni. A többi négy válasz azt sugallta, hogy nem nehéz...

17.	Jellemző-e, hogy a stressz- források szaporodtak munkájában? (konfliktusok, határidők, nem tisztázott feladatok és hatáskörök, kommunikációs hibák, hatalmi játszmák, állandó készenlét)
-----	--

Egy válasz volt „Nem”! A többi öt kivétel nélkül a kisebb-nagyobb mértékű stressz forrás szaporodásáról tett említést.

18.	Okoz-e Önnek nehézséget az ember-pálya megfelelés hiánya a munkatársaknál? (Vagyis amikor nem a megfelelő személyiségű ember van adott munkakörben.)
-----	--

Egyértelmű és egybehangzó „Igen” volt az összes válasz.

19.	Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő ösztönző eszköz a munkatársak motiválására?
-----	--

Két nem válasz mellett 3 igen érkezett. A hatodik válasz igen érdekes abból a szempontból, hogy a válaszadó szerint minden vezetőnek rendelkezésére állnak azok az eszközök, amikkel ösztönözheti munkatársait(!?)



20.	Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő fegyelmező eszköz a munkatársak rendszabályozására?
-----	--

Öt igen mellett egy nem válasz érkezett. Az egyik válaszadó a fegyelmezés eszközeként az akár 50%-os jutalék csökkentést is alkalmazhatónak vélte. Egy másik válaszadó az ilyen esetekre szóló lehetőségek szükségét feszegette.

21.	Érzi-e Ön a lojalitás változását, mérséklődését, különösen a fiatal munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?
-----	--

Szerteágazó válaszokat kaptam erre a kérdésre. Mindenki igenlő választ adott! Az azonban árnyalja a képet, hogy volt aki helyzet függőnek ítélte meg a kérdést, és volt aki a fiatalok lojalitását ítélte jónak, volt aki az idősebb munkatársakét, és volt aki a tanító mester példaértékéhez kötötte.

22.	Érez-e Ön motivátlanságot, kiégést az idősebb munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?
-----	--

Két „Igen” válasz mellett 4 „Nem” válasz érkezett. Ebből a négy válaszból egy esetben a fiatal kollégák, egy esetben az idősebb kollégákkal adódó problémákat helyezték előtérbe. két esetben pedig a megoldásra törekvés és a motiválás lehetőségeinek megtalálását nevezték meg a válaszadók.

23.	Érzi-e Ön, hogy munkája során a külső és belső kapcsolattartás jelentős teher?
-----	--

Egy igen mellett 5 nem válasz érkezett. Egy válaszadó a külső kapcsolattartást nevezte meg terhesebbnek. Egy másik válaszadó a női vezetők e témában lehetséges nehézségeit próbálta meg körül írni.

24.	Jellemző-e munkahelyén, hogy a változó körülmények miatt a belső működési rend nem tud olyan könnyen módosulni, ahogy azt a jogszabályok megkívánnák, így szokásjog alakul ki? Ha igen, hogy viszonyulnak a kollégák a szokásjoghoz?
-----	--

Két esetben válaszolták azt a megkérdezettek, hogy nem jellemző! Egy válaszadó a lassú alkalmazkodást említette változások esetében. A közvetlenül a dolgozókat érintő változásokat viszonylag könnyen beépítik a „házi rendbe” állította egy másik válaszoló.

25.	Munkahelyén könnyen megoldható-e a munkatársak helyettesítése (pl. járványos időszakban)? igen
-----	--

Két kategorikus nem válasz érkezett. A többi esetben átcsoportosítással, van aki „könnyen” van aki munkaerő kölcsönzéssel oldja meg a hasonló problémát.

26.	Jellemző-e a szakmai munkaközösségek, különböző szervezeti egységek érdekellentéte?
-----	---

Kettő igen mellett három nem érkezett válaszként. Egy válaszoló mondta, hogy ha érdek ellentét állna elő akkor az tipikus vezetői hibára vezethető vissza. Esetleg előforduló hasonló helyzetet a vezetőnek kell „helyretennie”!

27.	Nehézséget okoz-e az aktuálpolitika távoltartása a munkahelytől?
-----	--

Öt kategorikus nem mellett egy igenlő válasz érkezett.

28.	Milyennek érzi a munkatársak szociális kompetenciáinak szintjét (kooperativitás, konfliktustűrés, kommunikativitás, kitartás)?
-----	--

Volt aki „gyengének” volt aki „regényt tudnék írni róla”, volt aki a cégen belüli képzéssel kezelné ezt a problémakört. Volt olyan válaszadó is aki „erősnek” minősítette ezt a kategóriát. Volt aki csak egyszerűen megfelelőnek minősítette!

29.	A dolgozók életvitelének milyen visszahatása van a munkára? (Magánéleti gondok, Alvászavar, Gyógyszerszedés, stb.)
-----	--

Minden válaszadó befolyásoló tényezőként értékelte a kérdésben feltetteket. Többen a magánéletbeli gondokat említették elsősorban. Egy esetben került elő a gyógyszer szedés problémája. Egy válaszadó a „kiégést” is felemlítette probléma forrásául. Egy esetben pedig az a válasz érkezett, hogy „emberfüggő” a kérdés.

A vezetői interjúk összegzése során a megkérdezettek a foglalkozás egészségügyi vizsgálatokat formálisnak minősítették, ami elgondolkodtató. A képzés és az önképzés szükségességét mindegyik megkérdezett fontosnak és szükségszerűnek tartotta. A folyamatos túlmunka mellett a stressz tényezők erőteljesen jelen vannak a megkérdezett vezetők mindennapjaikban. Elgondolkodtató a kiszolgáltatottság érzése is amiről beszámoltak. A konfliktusok kezelhetősége mellett a munkatársak motiválását is képesek fenntartani. A szükséges helyettesítéseket megoldhatónak tartották. A munkatársak konfliktus tűrési képességét tartották gyengének, de ennek kezelését is megoldhatónak vélték.

### **A dolgozói kérdőívek kiértékelése**

A dolgozói (beosztotti) körben 25 db. kérdőív érkezett vissza. Mindegyik kitöltve és értékelhető módon, on-line. Így teljes mértékben anonim maradt a kitöltő személye. A kérdőívek Folmeg Márta által rendelkezésemre bocsátott elektronikus formában lettek konkrét címekre kiküldve, és a visszaküldés során egy „gyűjtő” fiókba érkeztek a már kitöltött kérdőívek. /Mellékelve!/ A táblázat letöltése után az összegzés ennek alapján készült.

#### **A munkaköri tevékenység jellemző szektora a válaszadók szerint:**

1. A válaszadók közül 2 fő vezető beosztásban a többi 23 beosztottként tevékenykedik a vendéglátásban, jelenlegi munkahelyén.
2. A vendéglátás területén 19 fő dolgozik a 25-ből. ebből a 19 főből 4 fő az éttermi vendéglátás, 1 fő pedig Bár jellegű üzletben dolgozik. A többi válaszadó válaszából részletesebb adat nem derült ki.

3. A szállodaiparban dolgozik 1 fő. Az egészségügyben 1 fő. Az ételmezés területén 1 fő, az oktatás területén 1 fő, és a non-profit szektor is képviselte magát 1 fő mértékben.

**A válaszadók beosztás szerinti megoszlása:**

3 fő középvezetői állást tölt be. /1 fő ételmezésvezető, 1 fő főszakács, 1 fő főpincér/

2 fő tanár illetve szakoktató

1 fő informátor(?)

1 fő értékesítő

1 fő recepció

17 fő pedig szakács (3), pincér(10), pultos(3), raktáros(1),

**A válaszadók nemek szerinti megoszlása:**

15 férfi, 10 nő

**A válaszadók életkor szerinti megoszlása:**

18 és 60 év közé esett. ez az érték mutatja az egyik legnagyobb mértékű szórást.

**A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása:**

A roppant kis számú minta ellenére megállapítható, hogy az iskolázottság tekintetében nagyon jó eredmény született. 1 fő egyetemi, 10 fő iskolai diplomával rendelkezik. 8 fő középiskolai végzettséggel. 6 fő pedig OKJ végzettséggel rendelkezik.

**A szakképzettség a munkakörnek megfelelő-e:**

19 fő szerint igen. 6 fő nem a szakképzettségének megfelelő munkakört tölti be.

**A válaszadó jelenlegi munkahelyén eltöltött idő:**

A válaszok 0(?) -től 20 évig terjedőek voltak.

**A napi munkába járáshoz szükséges idő:**

jellemzően 7-60 perc közötti időt jeleztek a válaszadók, de néhány esetben egészen extrém válasz is érkezett, ami a hazai munkába járási szokások szempontjából szélsőségesnek mondható. E szerint 1 fő 3 órát, 1 fő 2 órát, 1 fő pedig 15 órát jelzett.

## A munkahelyi egészség jól-lét, megfelelő munkahelyi teljesítmény feltételei

### 1.Egészségi állapotának ismerete:

19 fő Nagyon fontosnak tartotta. (5 pont)

3 fő tartotta ezt fontosnak. (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartotta (3 pont)

1 fő alig tartotta fontosnak (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **14 esetben, 6 esetben** csak részlegesen, **5 esetben** nem figyelnek erre.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **8 esetben, 11 esetben** csak részleges a támogatás, **6 esetben** nem támogatják

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: **15 esetben** igen, **10 esetben** részben, **5 esetben** nem.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen: **16 esetben** igen, **9 esetben** részlegesen.

### 2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés:

9 fő nagyon fontosnak tartja. (5 pont)

11 fő tartja fontosnak. (4 pont)

2 fő közepesen tartja fontosnak. (3 pont)

1 fő egyáltalán nem tartja fontosnak. (1 pont!)

Munkahelyén figyelnek a témára: **6 esetben** igen, **9 esetben** részben, **10 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **5 esetben** igen, **9 esetben** részben, **11 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: **15 esetben** igen, **9 esetben** részben, **1 esetben** nem.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen: **12 esetben** igen, **11 esetben** részben, **2 esetben** nem.

### **3.Egészséges táplálkozás:**

14 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

8 fő fontosnak tartja (4 pont)

3 fő tartja ezt közepesen fontosnak (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **8 esetben** igen, **6 esetben** részben, **11 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **6 esetben** igen, **5 esetben** részben, **14 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: **15 esetben** igen, **9 esetben** részben, **1 esetben** nem.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen: **11 esetben** igen, **13 esetben** részben, **1 esetben** nem.

### **4.Szervezett sport, mozgás:**

8 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

13 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

1 fő alig tartja fontosnak (2 pont)

1 fő nem tartja fontosnak (1 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **2 esetben** igen, **10 esetben** részben, **13 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **3 esetben** igen, **7 esetben** részben, **15 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: **16 esetben** igen, **7 esetben** részben, **2 esetben** nem.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen: **14 esetben** igen, **8 esetben** részben, **3 esetben** nem.

#### **5.Munkabiztonság szerepe:**

23 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

2 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **16 esetben** igen, **7 esetben** részben, **2 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják:**11 esetben** igen, **9 esetben** részben, **5 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit:**19 esetben** igen, **6 esetben** részben, **1 esetben** nem.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen:**20 esetben** igen, **5 esetben** részben.

#### **6. Munkaegészségügy szerepe:**

23 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

2 fő tartja fontosnak.

Munkahelyén figyelnek a témára: **17 esetben** igen, **5 esetben** részben, **3 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják:**12 esetben** igen, **6 esetben** részben, **7 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit:**21 esetben** igen, **4 esetben** részben.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen:**18 esetben** igen, **7 esetben** részben.

#### **7. Aktív gondolkodás munkája során:**

19 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő tartja fontosnak (4 pont)

1 fő nem tartja fontosnak (1 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **13 esetben** igen, **9 esetben** részben, **3 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **10 esetben** igen, **9 esetben** részben, **6 esetben** nem.

#### **8. Érdekes és képességeit igénylő munka szerepe:**

19 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

1 fő nem tartja fontosnak

Munkahelyén figyelnek a témára: **14 esetben** igen, **5 esetben** részben, **6 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **9 esetben** igen, **7 esetben** részben, **9 esetben** nem.

#### **9. Új dolgok kipróbálásának jelentősége:**

16 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

7 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő alig tartja fontosnak (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **9 esetben** igen, **11 esetben** részben, **5 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **6 esetben** igen, **13 esetben** részben, **6 esetben** nem.

#### **10. Előrelépési lehetőség jelentősége:**

12 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)



8 fő fontosnak tartja (4 pont)

5 fő alig tartja fontosnak (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **9 esetben** igen, **6 esetben** részben, **10 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **6 esetben** igen, **9 esetben** részben, **10 esetben** nem.

### **11. Önbizalom és önbecsülés szerepe:**

20 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

3 fő fontosnak tartja (4 pont)

1 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

1 fő nem tartja fontosnak (1 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **9 esetben** igen, **10 esetben** részben, **6 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **6 esetben** igen, **11 esetben** részben, **9 esetben** nem.

### **12. Életcél kialakításának támogatása:**

20 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **8 esetben** igen, **10 esetben** részben, **7 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **6 esetben** igen, **7 esetben** részben, **12 esetben** nem.

### **13. Személyiségének érvényesülése a munkában:**

17 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

1 fő nem tartja fontosnak (1 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **9 esetben** igen, **9 esetben** részben, **7 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **7 esetben** igen, **8 esetben** részben, **10 esetben** nem.

#### **14. Önállóság a munkában, saját munka ellenőrzése:**

18 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **19 esetben** igen, **6 esetben** részben.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **16 esetben** igen, **6 esetben** részben, **3 esetben** nem.

#### **15. Érzelmi kiegyensúlyozottság szerepe:**

18 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

7 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **8 esetben** igen, **10 esetben** részben, **7 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **5 esetben** igen, **10 esetben** részben, **10 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: **17 esetben** igen, **8 esetben** részben.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen: **15 esetben** igen, **10 esetben** részben.

#### **16. Stressz és kockázatok, bizonytalanságok kezelése:**

15 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

10 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **9 esetben** igen, **9 esetben** részben. **7 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **7 esetben** igen, **9 esetben** részben, **9 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: **19 esetben** igen, **5 esetben** részben. **1 esetben** nem.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen: **14 esetben** igen, **11 esetben** részben.

#### **17. Személyek közötti konfliktusok kezelése:**

17 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

6 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **12 esetben** igen, **9 esetben** részben. **4 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **8 esetben** igen, **9 esetben** részben, **8 esetben** nem.

Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit: **16 esetben** igen, **7 esetben** részben. **2 esetben** nem.

Tesz is valamit egészségéért az adott területen: **16 esetben** igen, **9 esetben** részben.

#### **18. Támogató munkahelyi kapcsolatok megléte:**

17 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

6 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **12 esetben** igen, **9 esetben** részben. **4 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **8 esetben** igen, **9 esetben** részben, **8 esetben** nem.

### **19. Bizalom és együttműködés a munkahelyen:**

9 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

10 fő fontosnak tartja (4 pont)

3 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

1 fő alig fontosnak tartja (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **6 esetben** igen, **15 esetben** részben. **4 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **4 esetben** igen, **13 esetben** részben, **8 esetben** nem.

### **20. A szervezethez tartozás és elfogadottság jelentősége:**

20 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **15 esetben** igen, **6 esetben** részben. **4 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **10 esetben** igen, **10 esetben** részben, **5 esetben** nem.

### **21. Hozzájárulás a cég sikeréhez:**

13 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

6 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **10 esetben** igen, **10 esetben** részben. **5 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **8 esetben** igen, **12 esetben** részben, **5 esetben** nem.

## **22. A cég, ahol dolgozik, társadalmilag hasznos:**

17 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

6 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **17 esetben** igen, **6 esetben** részben. **2 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **14 esetben** igen, **8 esetben** részben, **3 esetben** nem.

## **23. A vezetők iránti bizalom erősítésének szerepe:**

15 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

6 fő fontosnak tartja (4 pont)

3 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

1 fő alig fontosnak tartja (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **16 esetben** igen, **6 esetben** részben. **3 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **13 esetben** igen, **7 esetben** részben, **5 esetben** nem.

#### **24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje:**

18 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

6 fő fontosnak tartja (4 pont)

1 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **13 esetben** igen, **7 esetben** részben. **5 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **11 esetben** igen, **7 esetben** részben, **7 esetben** nem.

#### **25. A feladatok elosztása kiegyensúlyozott:**

14 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

8 fő fontosnak tartja (4 pont)

3 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **11 esetben** igen, **8 esetben** részben. **6 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **8 esetben** igen, **10 esetben** részben, **7 esetben** nem.

#### **26. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása:**

19 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

1 fő alig fontosnak tartja (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **11 esetben** igen, **7 esetben** részben. **7 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **7 esetben** igen, **9 esetben** részben, **8 esetben** nem.

**27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére:**

18 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

5 fő fontosnak tartja (4 pont)

2 fő közepesen fontosnak tartja (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **6 esetben** igen, **12 esetben** részben. **7 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **5 esetben** igen, **10 esetben** részben, **10 esetben** nem.

**28. Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, jelzálog, stb.):**

16 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

9 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **8 esetben** igen, **7 esetben** részben. **10 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **4 esetben** igen, **10 esetben** részben, **11 esetben** nem.

**29. Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra:**

19 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

6 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **18 esetben** igen, **4 esetben** részben. **3 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **16 esetben** igen, **6 esetben** részben, **3 esetben** nem.

**30. A cég működése szabályszerű minden területen:**

19 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

6 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **18 esetben** igen, **4 esetben** részben. **3 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **16 esetben** igen, **6 esetben** részben, **3 esetben** nem.

**31. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető:**

21 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

4 fő fontosnak tartja (4 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **17 esetben** igen, **5 esetben** részben. **3 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **11 esetben** igen, **9 esetben** részben, **5 esetben** nem.

**32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti:**

19 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

4 fő fontosnak tartja (4 pont)

1 fő közepesen tartja fontosnak (3 pont)

1 fő alig tartja fontosnak (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **18 esetben** igen, **5 esetben** részben. **2 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **13 esetben** igen, **8 esetben** részben, **4 esetben** nem.



**33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos:**

22 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

3 fő fontosnak tartja (4 pont)

1 fő közepesen tartja fontosnak (3 pont)

1 fő alig tartja fontosnak (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **14 esetben** igen, **9 esetben** részben. **2 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **9 esetben** igen, **13 esetben** részben, **3 esetben** nem.

**34. A munkahelyi közösség megbecsült, kedvelt személyisége legyen:**

12 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

8 fő fontosnak tartja (4 pont)

4 fő közepesen tartja fontosnak (3 pont)

1 fő alig tartja fontosnak (2 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **9 esetben** igen, **11 esetben** részben. **5 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **6 esetben** igen, **12 esetben** részben, **6 esetben** nem.

**35. A munkahelyi közösség az Ön számára megfelelő kiteljesedést tegyen lehetővé:**

14 fő nagyon fontosnak tartja (5 pont)

10 fő fontosnak tartja (4 pont)

1 fő közepesen tartja fontosnak (3 pont)

Munkahelyén figyelnek a témára: **9 esetben** igen, **11 esetben** részben. **5 esetben** nem.

Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják: **7 esetben** igen, **13 esetben** részben, **5 esetben** nem.

A megkérdezett dolgozók az egészség és a testmozgás fontosságát egyöntetűen állították, és az egészséges táplálkozás iránti igényt is fenntartották. A többség a szervezett mozgás biztosítása mellett foglalt állást. A munkaegészségügy fontosságát is többségi állítás bizonyítja. A kreatív és az elgondolkodtató munka kihívást jelet a többség számára. Az életcél elérés és a személyiség érvényesülést is többen tekintették elérendő célnak. Az előrelépési lehetőség megléte és a szervezethez tartozás igénye is jelentős. A konfliktusok kezelése és a bizalom megléte a többség elvárása a munkahellyel szemben. A pénzügyi biztonság és a család biztossága szintén jelentős elvárás. A vezetők megbízhatósága mellett a vállalati célok világos ismerete és a cég megbízható kiszámítható működése is jelentős elvárás. megfelelő belső szabályozás mellett az etikus vezetés és munkatársak szükségszerű igénye is elvárás a dolgozók részéről. És mindezek mellett a az az elvárás is testet öltött a vizsgálat során, hogy a munkavállaló a szervezet megbecsült tagjaként kíván tevékenykedni a válaszok többsége alapján!

## **Munkahelyi jóllét vizsgálata a hazai turizmusban**

*Szerző: Dr Kundi Viktória,*

Jól-lét az utazási irodákban

### **Bevezetés**

A szakirodalom a munkahelyi jól-lét fogalomkörével egyre többet és egyre részletesebben foglalkozik. A téma vizsgálata az általános stressz-, elégedettség és életminőség kutatásokra nyúlik vissza (Szombathelyi 2012). Az első témakörben végzett vizsgálatok a stressz pszichofiziológiai folyamatokra játszott hatását vizsgálták (Cannon 1929 hivatkozva Szombathelyi 2012), míg mára a vizsgálatok középpontjába a teljesítőképesség és a munkahelyi boldogság közötti kapcsolat vizsgálata került. Ennek alapját az egyre nagyobb munkaterhelés jelenti, hiszen napjaink döntő hányadát munkahelyünkön töltjük, így egyáltalán nem mindegy, hogy az ottani körülmények, lehetőségek, kollegális kapcsolatok milyen minőségűek és hogyan hatnak a munkavállalóra.

A téma tudományos hátterének alapja a stressz kutatás, melyben a szerzők azonos állásponton helyezkednek el a munkahelyi stressz megítélésével kapcsolatban, mely szerint az egyéni és szervezeti jellemzők együttesen vesznek részt a munkahelyi stressz kialakulásában (Houtman et. al 2007). Szervezeti tényezők lehetnek többek között a feszített munkatempó, alacsony jövedelem, szexuális vagy pszichológiai zaklatás, előrelépés és karrier hiánya, munka és magánélet egyensúlyának hiánya, míg individuális tényező lehet a túlzott elkötelezettség, az önbizalomhiány, a túlzottan versengő karakter (Houtman 2007), vagy a negatív affektivitásra való hajlam. Az erőfeszítés és jutalmazás aránytalansága (Siegrist 1996), valamint a munkakörülményekre való befolyás hiánya (Karasek 1979 hivatkozva Szombathelyi 2012) stresszhez, elégedetlenséghez, ezáltal hosszú távon alacsonyabb

munkahatékonyasághoz vezet. Herzberg (1968 hivatkozva Rápáczki 2014) kétfaktoros modelljében bizonyította, hogy más tényezők szükségesek ahhoz, hogy a munkavállaló ne legyen elégedetlen és mások ahhoz, hogy kifejezetten elégedett legyen, hiszen míg előbbihez elég egy jó fizetés és egy jól hangzó státusz, ettől még a munkavállaló nem lesz elégedett. A pozitív munkahelyi jólléthez elengedhetetlen a fentiek alapján tehát az egyéni, szervezeti és munkahelyi faktorok megfelelése, összehangoltsága.

A fenti faktorok mérése az utaztatási szektorban mindenképpen aktuális témának tekinthető. Az elmúlt években a gazdasági válság valamint a gyorsan terjedő internetes és mobil applikációk hatására az utazási piac átalakulása folyamatossá vált.

Bár felmérések szerint sem a magánszemélyek, sem a vállalatok az utazásról nem mondanak le, arra szűkebb költségkeretet használnak fel, vagy rövidítik a tartózkodás időtartamát, esetleg olcsóbb desztinációt választanak. A mobil és internetes fejlődés pedig az egyénileg összeállított utak, egyénileg befoglalt szolgáltatások terjedését jelenti, mely szintén a piacon működő irodák „rovására” megy, kiélezve ezzel egy erősebb versenyt mind szervezési, mind pénzügyi és gazdálkodási téren.

A fentiek hozadéka tehát, hogy az irodáknak is reagálni kell a változó, sokszor jelentősen kisebb keresletre, melynek egyik tényezője a „házon belüli” költségcsökkentés. A legnagyobb összegeket az irodák – mint egyéb szolgáltatók – marketing és humán erőforrás költségeik megkurtításával tudják megtakarítani. Utóbbi (elbocsájtás lehetőségének érzése, alacsonyabb bérezés, juttatások megvonása, egy főre eső több munka, teljesítmény nyomása) munkahelyi stressz kialakulásához, a jól-lét érzésének átalakulásához vezet.

Jelen kutatás célja munkahelyi jóllét témakörén belül a magyarországi utazási irodákban jelenlévő jól-lét (well-being) vizsgálata.

### **A kutatás módszertana**

A kutatás alapvetően primer jellegű. Az empirikus vizsgálatok központilag kidolgozott és alkalmazásra bocsájtott mélyinterjú vázlat és kérdőív segítségével kerültek lebonyolításra. Elvárás volt, hogy a témában öt vezető beosztású személyt félig-strukturált interjú keretében kérdezzünk a témában, míg a kérdőívek ugyanazon irodák alkalmazottai körében kerültek kitöltetésre.

A rendelkezésre álló minta interjúk estében öt fő vezető, míg kérdőívek tekintetében 37 fő alkalmazott volt, azonban annak nehéz értelmezhetősége miatt az adattisztítás után 26 kérdőív volt értékelhető. Az interjúk két cég középvezetőivel kerültek lebonyolításra, míg a kérdőívek kitöltetése három iroda alkalmazottainak körében zajlott. Az elemzéshez használt kérdőívek sok esetben a téma szempontjából irreleváns kérdéseket tartalmaztak, valamint a kérdések nehéz értelmezhetősége miatt az egyes kérdőívek kitöltöttsége sok esetben nem volt teljes. A kis minta elemszám, valamint a hiányos adatok nem tették lehetővé szignifikáns eredményeket, ugyanakkor arra alkalmasak, hogy általános következtetések levonását, javaslatok, iránymutatások megfogalmazását lehetővé tegyék.

## **A vizsgálat eredményei**

### ***Demográfiai jellemzők***

A mélyinterjúk és a leadott kérdőívek alátámaszthatják a feltételezést, miszerint a turizmus női szakma, hiszen a női válaszadók aránya a mintában 99%. Ez a kis mintaszám ellenére sem mutat felülreprezentáltságot, mivel általánosságban jellemző, hogy az utazási irodák alkalmazotti körét tekintve döntően női alkalmazottakból áll.

### ***A mélyinterjúkból származó eredmények kiértékelése***

Napi szintű stresszt okoz a megoldandó probléma mellett főként annak mennyisége, de az ellátandó feladatok minősége nem nyomja rá a bélyegét. Az interjúk alapján az irodákban belül nincs stressz az elvárások miatt, azonban főként az időfaktor komoly problémát jelent egyes esetekben. Ennek alapvető oka, hogy a megrendelők számára nem realizálódik, hogy az ő elvárásukhoz az utak összeállítása egyéb megrendelésekkel párhuzamosan kerül megoldásra. A fő nehézséget a szervezői munkában alapvetően ez a párhuzamosság jelenti, ami megnehezíti, hogy a referensek hosszabb ideig kizárólag egy feladatra koncentráljanak, hiszen egy-egy bejövő telefonhívás esetén az éppen aktuális munkát háttérbe kell szorítani egy újabb, szorosabb határidejű ajánlatkészítés érdekében.

A középvezetők véleménye szerint az irodákban nincs létszámhiány, bár a munka mennyiségének kiszámíthatatlanságából adódóan vannak olyan időszakok, amikor plusz alkalmazottaknak hasznát vennék. Munkavégzés szempontjából ez jelenti az egyik fő stresszfaktort. A stressz másik fő forrása, hogy az utazásszervezők közvetítői tevékenységet végeznek, nem ismerhetik az összes szolgáltatót és szolgáltatást első kézből, ugyanakkor a minőségért nekik kell helyt állni. Az internet a szolgáltatások minőségének ellenőrzéséhez ugyan sokat segít, de ugyanakkor veszélyes eszköz annak esetleges hibás, vagy hiányos tartalma miatt. A fentiek ellensúlyozása érdekében, amennyiben azt az árverseny és ezáltal a költségvetés elbírja study-tourra mennek, ez azonban egyre nehezebben kivitelezhető. Az egyre erősödő piaci verseny miatt ugyanis komoly probléma, hogy a légitársaságok és szállodák a terepbejárásokhoz egyre kevésbé adnak ingyenes helyeket, szolgáltatásokat a szervezők és megrendelők részére.

A középvezetői interjú második része az egészségmegőrzés fontosságával foglalkozik. Az interjúkból kiderül, hogy az utazási irodai alkalmazottak alapvetően fertőzésveszélynek nincsenek kitéve, hacsak nem egy veszélyeztetett térségbe utaznak terepbejárásba, de ez utóbbi nem jellemző. A foglalkoztatás egészségügyi ellátás az irodákban (kötelező munkaegészségügyi ellátás) teljesen informálisnak tekinthető. A vélemények szerint ennek a már kialakult problémákkal kapcsolatos szűrővizsgálatokra való figyelemfelkeltésben lehet szerepe. Saját egészséggel való foglalkozás a válaszadók egy részénél igény hiányában

elmarad, főként lustaság miatt, pihenési igény nagyobb súlya miatt, mivel egyéb esetben találnának rá időt. A válaszadók másik csoportja kiemelte az ülőmunka melletti testmozgás fontosságát, azonban sok esetben itt is az időhiány miatt a sportolásra már nem marad elég idő. Az elmondottak alapján megfigyelhető volt, hogy a sport, szint szabadidős tevékenység a válaszadók megítélése szerint a családtól vonná el az időt, amely miatt tehát sokszor a programokon való részvétel elmarad. A cégek azonban az egyoldalú munkavégzés és a felmerülő mozgásigény ellenére sem támogatják a sportolást, bár az egyik cég munkavállalói használatra bocsájtott egy fitness gépet, azonban ezt az alkalmazottak csupán ritkán használják.

Ahogy a sportolást, az egészségügyi szolgáltatások igénybevételét a munkáltató szintén nem támogatja egyik a vizsgálatba bevont cégnél sem. Két vállalatnál a háromból korábban volt egy bizonyos összeg (a fizetés bizonyos százaléka), melyet amennyiben a dolgozók úgy döntöttek egészségügyi szolgáltatások igénybevételére fordíthattak.

Mindhárom vizsgált cégnél rendkívüli pozitívum volt számomra, hogy a munkahelyen a betegség, vizsgálatok miatti távollétet száz százalékban tolerálják. A „kieső” munkatársat a kollégák igyekeznek teljes körűen helyettesíteni a távolmaradás időtartamában, bár olykor ez a munka jellegéből adódóan nehézséget is jelenthet. Konfliktus, stressz azonban ebből kifolyólag nem alakul ki a cégen belül, sem vezető-alkalmazott, sem alkalmazott-alkalmazott viszonylatban.

Érdekes vizsgálati terület volt a munka társadalmi megbecsültségének feltárása, hiszen az utazási irodákban dolgozókról általában az a pozitív kép él általánosságban az emberek fejében, hogy munkájuk révén sokat utaznak. Ugyanakkor a vezetők elmondása szerint a munka, az utazásszervezés és közvetítés megítélése egyre rosszabb, főként annak kiszolgáló szektor jellege miatt. Alapvetően a munkához kötődő utazások miatt irigyelt a társadalom bizonyos rétegein belül. A társadalmi megbecsültség mellett a másik fontos, az egyéni elismertséget vizsgáló kérdés volt a szervezeten belüli megbecsültség kérdése, mellyel kapcsolatban a válaszadók alapvetően úgy nyilatkoztak, hogy ez nagyrészt az egyén teljesítményétől, munkához és kollégákhoz való attitűdjétől, mintsem magától a munkacsoporttól, teamtől függ. Több esetben az azonban megfigyelhető volt a válaszok alapján, hogy a személyes sikerek és teljesítmények elismerése a tulajdonosi réteg, valamint a felsővezetés részéről nem minden esetben érezhető, mely konfliktust ugyan nem okoz, de az egyéni, munkahelyi jól-létet jelentősen javíthatná.

Az utazásszervezői szakmában jelen lévő képzés, továbbképzés a munka specifikusságából adódóan nem szükséges, mivel amire a szervezési feladatokhoz szükséges információknak a referensek egyénileg utánanézni, utánakérdezni. Ugyanakkor a nyelvi továbbképzést főként angol nyelvből igényelnék, mivel arra a szakmai levelezések miatt kiemelt szükség van. A válaszadó cégek közül egynél korábban volt lehetőség angol tanulásra lehetőség egy tanfolyam erejéig, azonban ez sajnos megszűnt. Amennyiben az említett cég erre ismételtelen lehetőséget biztosítana, vélhetően az alkalmazottak részt vennének a képzésen, ugyanakkor elhangzott az is, hogy itt problémát okozhatna a tanfolyam idejének és a munkaidőnek az összeegyeztetése.

Munkahelyi kiszolgáltatottság tekintetében függőség a különböző irodai munkakörök között alakul ki főként. Erre a legjobb példa, hogy az irodai referatúra erőteljesen függ a repülőjegyesek munkájától, az ő visszaigazolási gyorsaságuktól. Ennek áthidalása és a

függőség csökkentése érdekében van olyan referens, aki saját maga intézi a repülőjegyek foglalását is. A kiszolgáltatottság a munkában ezen kívül még a külső szolgáltatók esetén jelenik meg fokozottan, azonban a megrendeléseket, szerződéskötéseket követően ez napi minimálist stresszt okoz. Probléma a függőségből akkor alakul ki, ha a szolgáltatók a szerződés ellenére nem az abban meghatározott szolgáltatást, vagy nem a meghatározott és elvárt minőségben nyújtják, hiszen ilyenkor a referatúra a távolság (sokszor több ezer kilométer) miatt korlátozott lehetőségekkel bír.

Az idegenvezetők munkájától a referensek munkája, ezáltal a cég sikeressége szintén egyaránt függ. A kiválasztásnál a tapasztalat mellett a személyes szimpátia is mérvadó, ez azonban sokszor csalóka, hiszen az operatív munka során lehet valóban látni az elvégzett munka minőségét, mely az utasokon keresztül visszahat a szervezésre, ezáltal a sikerességre. A fentiek alapján tehát az utazási irodákban a legkiszolgáltatottabb munkakör a referenseké, akik több külső és belső tényezőtől, szolgáltatótól erősen függenek úgy, hogy közben a céges elvárások felé erős megfelelési kényszernek vannak kitéve.

Az eddigi eredmények, valamint az interjú vonatkozó kérdéseire kapott válaszok alapján is sok túlmunka jellemző, főként az év első felében, annak ütemezése azonban a megrendelések véletlenszerűsége miatt nem tervezhető. Az interjúk alapján sem középvezetői, sem alkalmazotti szinten nem jellemző, hogy a munkát „haza vinnék”, amennyiben a feladat úgy kívánja, inkább jelentős túlórázás jellemző.

Munkamennyiséget és minőséget tekintve az anyagi javadalmazás nem arányos, melyet az interjúalanyok többsége személyes érintettséggel, a megbecsültség kifejeződésének hiányával is jellemzett. Úgy vélték, hogy a tulajdonosi és felsővezetés irányába az elismerés kivívása nehéz. Ennek egyik oka lehet, hogy a cégnél régóta dolgozók a vezetéssel, tulajdonosokkal baráti viszont ápolnak és ez a személyes kötődés gátat szab az elismerés kifejezésének, a siker valahogy megszokottá válik „baráti körben”, még annak ellenére is, hogy a háromból két vállalatnál jelezték, hogy a visszacsatolás azért jellemző.

Az, hogy ki mit él meg sikerként a munkájában, egyénenként eltérő. A válaszok alapján főként az utasok elégedettsége, a jó forgalmi mutatószámok kerültek a legtöbbször megemlítésre. Elhangzott, hogy a negatív a visszacsatolás abban az esetben is megviseli mind a vezetőket, mind az alkalmazottakat, amennyiben a hiba rajtuk kívülálló okból következett be, hanem külső szolgáltatónak felróható problémáról van szó. Ez főként annak tudható be, hogy a szervezők nagy része az elmondottak alapján elkötelezett és a sikertelenségnek főként az emberi oldalát élik meg.

Az interjúkból kiderült, hogy a legfőbb stressz-forrás a magánélet és a munka összeillesztése. Ez sok esetben az alkalmazottaknál, de akár középvezetői szinten is kapkodáshoz, feszültséghez vezet. Kiváltó oka nyilvánvalóan a kötelezően tartandó határidők sokasága, hiszen a referensek egymással párhuzamosan több út szervezésével is foglalkozhatnak, melynek rendszerét egy újonnan beérkező megrendelés azonnal felboríthatja, még kevesebb időt hagyván ezzel egy-egy feladatra, ezáltal még nagyobb stresszt okozván.

Céges berkekben mindhárom cég elmondása alapján jelen vannak hatalmi játszmák, bár ezeket inkább kollegális versenyként kell értelmezni, mely a munkára, amíg annak jelentőségét túl nem misztifikálják, jó hatással lehet. A cégek egyikénél hivatalos verseny

folyik az alkalmazottak között. Érdekesség, hogy ez esetben az alkalmazottaknak ez stresszt okoz, amit vélhetően a teljesítési kényszer okozhat. A másik két vállalatnál a versenyekben való hatalmi részvétel önálló döntés a „részvétel”, mutatja az eredményességet. Ezek a versenyek motiválók, szereti az elismerést, ha a neve mellett ott van, hogy jó.

Az egyik válaszadó vezető elmondása szerint a cégnél a házon belüli csoportok között is van verseny. Ennek során nézik a többi csoport eredményességét és igyekeznek kitűnni. A verseny alapját a forgalmi eredmény határozza meg, mind egyénre, mind csoportra bontva. Ezt a versenyt azonban a részt vevők pozitívan élik meg.

Az interjúkból kiderült, hogy a cégek alkalmazottai kompetensnek tekinthetők munkaköreik betöltése tekintetében. A három cégnél kettőben jellemző a lojalitás, a munkatársak már régóta a cég, team tagjai, míg a harmadik cégnél nagy fluktuáció, a vállalatnál eltöltött viszonylag rövid idő a jellemző, melyet a vezető a munka mennyiségnek és az azzal kapcsolatban álló stressznek tulajdonít. A két, lojális alkalmazottakkal dolgozó cégre jellemző, hogy az ott dolgozók közül a régóta a szakmában lévőket még jellemzi a „mindenáron megszerezni a munkát/üzletet” szemlélet, melyre a sikeresség, az egyéni elégedettség egyik kulcsfontosságú elemeként tekintenek. Ezzel szemben a fiatalabb munkavállalókat ez a felfogás már nem igazán jellemzi. Azok száma, akik csak a „kötelezőt” teljesítik viszonylag kevés.

Általában az alkalmazottak számára az elkötelezettségük mellett plusz motiváció nem szükséges, de a személyi és anyagi megbecsültség fontos szerepet tölt be. A vezetők a különböző játékos versenyekkel, a referensek főként az utakkal (desztinációs vonzerő) valamint saját személyiségükkel tudnak motiválni. A motivációval szemben a fegyelmezés nem jellemző, ahogy a túl nagy szigor sem. A munkaidő is viszonylag rugalmas, amennyiben valaki családi vagy egyéb ok miatt kényszerül későbbi munkakezdésre, vagy korábban kell távozzon munkahelyéről.

Az irodai munka annak specifikusságából adódóan számos hibalehetőséget rejt magában, azonban ezek szankcionálása nem jellemző, azonban itt az is meghatározó lehet, hogy a felsővezetés a hibát vétő alkalmazott egyébként összességében hogy teljesít, mit tett le az asztalra. Hiba esetén két válaszadó iroda esetében protokoll van a problémák megoldására, azonban mindkét vállalatnál alapvetően jellemző, hogy első körben mindenki saját hatáskörén belül próbálja megoldani a helyzetet. Az alapvető és legjelentősebb hibafaktor az összes interjú alapján a kalkuláció, míg a másodlagos a minőség, mivel ez utóbbi az utak sikerességét befolyásolja. E két hibalehetőség közül a kalkulációs hiba már az út előtt, míg a minőségi „hiba” csupán az utazást követően (vagy annak során) derül ki. Amennyiben a hibák saját hatáskörben nem oldhatóak meg, a protokoll értelmében az ügyet felsőbb szint elé tárják.

Természetesen a vezetőség és a referatúra az idegenvezetők irányába az utas értékelők alapján szankcionálnak. A választ adó egyik cég esetében akinek hármas átlag vagy az alatti a teljesítménye nem kapja meg a teljes fizetését. Egyéb szankció lehet, hogy jogosnak vélt utas panasz vagy rossz értékelés esetén az idegenvezető nem kapja meg a következő munkát.

Jellemzően elmondásra került, hogy az alkalmazottak körében fáradtság vagy tarthatatlan határidők esetén motivátlanság szokott fellépni, ami a munkák abszolválásával enyhül. A motivátlanság mellett a kiégettség érzése is komoly problémát jelent, de ennek fő

okaként is elsődlegesen a többletmunkát és nem az anyagi javadalmazás hiányát, vagy nem megfelelő mértéként jelölték meg a válaszadók. Itt azonban fontos megemlíteni, hogy a cégek alkalmazottai elkötelezettek, számunkra valóban fontos, hogy szeressék a terméket, amit csinálnak.

Mindhárom vállalatra jellemző, hogy a tulajdonosi és felsővezetői döntés már egy középvezetőn keresztül érkezik. Az ő személyében mindegyik cégnél megbíznak, így a delegált felsővezetői utasítást az alkalmazottak elfogadják.

A három cég közül a két nagyobb esetében elhangzottak alapján a szociális kompetencia kiemelkedő. A kooperativitás, egymás segítése, a közös problémamegoldás a legjellemzőbb szó-asszociációk, melyek ezzel a kérdéssel kapcsolatban felmerültek. Az interjúkból kiderült, hogy az egymással, egy-egy csoportban, teamben dolgozók alapvetően jó kapcsolatot ápolnak egymással. Szociális kompetenciaszintet tekintve a team jó. A kooperativitás a legkiemelkedőbb náluk, nagyon jól összedolgoznak. Csoport hozzáállás első sorban magánéleti, illetve egészségügyi probléma esetén nagyon fontos, mivel ezek a problémák visszahatnának a munkára, azonban pozitív hozzáállás jelentősen segít egyrészt a problémák leküzdésében, másrészt a munka pontos, precíz ellátásában.

### ***Kérdőíves kutatás eredményeinek kiértékelése***

A kérdőíves felmérés során három iroda dolgozóit sikerült megkérdezni a központilag kidolgozott kérdőív segítségével munkahelyi jól-létükkel kapcsolatban. Az irodák a feladatot örömmel vállalták, mivel egyéb forrásból a vezetők és tulajdonosok a kutatás során vizsgált témával kapcsolatban nem kapnak visszajelzést.

A mintában részt vevő válaszadók 72%-a nő, 28% férfi volt, mely alátámasztja azt az állítást, mely szerint a turizmus, ezen belül is az utazási irodai tevékenység alapvetően „női szakma”. Megnézve a két nem által betöltött munkaköröket, a szervezési, értékesítési feladatok a női munkavállalók, míg a pénzügyi és marketing tevékenységgel összefüggő munkák inkább a férfi munkavállalók feladatköréhez tartoznak. A mintába főként referensek kerültek be (36%).

A cégeknél eltöltött idő tekintetében a válaszadók 56%-a több mint öt, de kevesebb, mint 15 éve van a cégnél. A három vizsgált cég közül az egyik már 25 éve van a piacon. A vizsgált cégek közül ők rendelkeznek a legnagyobb szervezési és értékesítési tapasztalattal. A náluk dolgozó szakemberek döntő többsége már több mint 10 éve erősíti a vállalatot, az ott dolgozók átlag életkora 35 év. A második cég hasonlóan 20 éves tapasztalattal működik, azonban ők fiatal munkavállalókat alkalmaznak, akiknek ennek megfelelően a cégnél töltött idejük rövidebb. A harmadik vállalat 16 éve működik, náluk a legszórtaabb az alkalmazottak kora és a cégnél töltött idő is. Az életkor és a cégnél töltött idő között szignifikáns kapcsolat nem mutatható ki.

Az interjúk alapján a munka minőségét alapvetően befolyásolja az egészség és a családi harmónia. Előbbi alátámasztható a kérdőív eredményeivel is, hiszen az egészségi



állapot megőrzését a válaszadók döntően, 64%-ban fontosnak, vagy nagyon fontosnak ítélték meg. A válaszok alapján a munkaadók alapvetően figyelnek az alkalmazottak egészségének megőrzésére és támogatják is azt (48%), mellyel a munkavállalók többnyire élnek is, hiszen 56%-uk úgy nyilatkozott, tesz a fenti cél érdekében. Kapcsolódó kérdés volt a testedzés jelentőségének megítélése, melyet 56%-ban szintén legalább fontosnak ítélték meg, ugyanakkor a válaszadók negyede vélte úgy, hogy munka jól-lét szempontjából nem fontos tényezőről van szó. A mozgást a munkáltatók alapvetően nem támogatják, akik számára fontos tényező, maguk tesznek érte.

Az egészség megőrzés harmadik nagy csoportja az egészséges táplálkozás, melyet szintén döntően fontosnak ítélték meg, és figyelnek is rá a válaszadók. Azonban az egészséges táplálkozás feltételeinek támogatása a munkaadókra inkább nem jellemző.

A munkabiztonságot a válaszadók fontosnak ítélték meg, emellett úgy vélték, hogy a cégeknél alapvetően figyelnek a témára és támogatják is. Ez alapvetően a munkakörülmények és feltételek minőségét jelenti, mely alapvetően meghatározza a munka hatékonyságát, gyorsaságát és minőségét.

Utazási irodák révén a munkaegészségügy formális kérdésnek tekinthető. A mélyinterjúkból egyértelműen kiderült, hogy a kötelező egészségügyi vizsgálatok csupán formális jelleget öltenek. A kérdőív alapján azonban a munkáltatók figyelnek a munkaegészségügyi témákra és lehetőség szerint (52%) támogatják is azt. A mélyinterjúk alapján a támogatás nem anyagi jellegű, sokkal inkább személyes, vagyis amennyiben valaki egészségügyi problémákkal küzd, feladatát kollégái átveszik, kiesése a munkából pedig nem kerül „szankcionálásra”.

Az utazási irodai szakma az elmúlt évtizedben rengeteg változáson ment keresztül a technológiai fejlődésnek, a politikai környezet enyhülésének és a határok megnyitásának köszönhetően. Ebből kifolyólag a piacon csak azok a vállalatok voltak képesek megmaradni, melyek a piaci igényekhez gyorsan és kreatívan, valamint költséghatékonyan tudtak alkalmazkodni. Az aktív gondolkodás a munkavállalók szerint döntően (80%) nagyon fontos, melyre a cégek vezetése (72%) és maguk az alkalmazottak is (68%) figyelnek. Ennek módja lehet a képzés, önképzés, az új trendek követése, szakmai naprakészség. Az aktív gondolkodás céges szinten team-buildingekkel, a csoportok közötti versennyel fokozható, mely mind a három, a mintában részt vett céget jellemzi. Ennek alapján érthető, hogy a munkavállalók 80% részben, vagy teljesen érzékeli a cég aktív gondolkodást elősegítő támogatását.

A fenti gondolkodásmód alapvetően a munka jellegétől is függ, melynek során a gondolkodást, kreativitást igénylő érdekes munkák jelenléte a válaszadók számára 84%-ban nagyon fontos tényezőnek számít, melyért a munkavállalók tesznek is. Ez az utazási irodák esetében új desztinációk bekapcsolásával, új szolgáltatók bevonásával, a hagyományostól eltérő utak szervezésével valósítható meg leginkább. Ehhez azonban szükséges a vezetés és a tulajdonosi kör jóváhagyása, támogatása, mely a válaszok alapján 56%-ban támogatott. Azonban az új dolgok kipróbálásával kapcsolatban a vezetés szkeptikus is lehet, bár ezzel kapcsolatban is alapvetően támogatólag állnak az új ötletekhez (76%), itt azonban az új dolgok bevezetését, új szolgáltatások, módszerek bekapcsolását főként a munkavállalók szorgalmazzák (88%). Természetesen abból adódóan, hogy a turisztikai termék alapvetően szolgáltatási termék, az új bevezetése mindig komoly kockázattal jár, főként, ha a

szolgáltatási lánc sokszereplős. Minél több résztvevője van ugyanis egy-egy utazási irodai termékcsomag „lebonyolításának”, minél több szereplőn múlik annak sikere, annál nagyobb rizikófaktor lehet egy-egy új szolgáltatás bekapcsolása, vagy egy-egy új szolgáltató bevonása a szolgáltatási lánc folyamataiba.

Természetesen az utazási irodák berkeiben is van kialakult ranglétra, melyen a feljebb jutás a kisebb irodákban nehezebb, míg a nagyobb irodákban erre könnyebben lehetőség van. Ennek oka, hogy a kisebb irodák ma Magyarországon döntően napi szintű tulajdonosi irányítás alatt állnak úgy, hogy a tulajdonosok a szervezési, marketing és pénzügyi feladatokból kivesszük a részüket, sokszor csak néhány alkalmazottal működtetik az irodát, míg a nagyobb irodáknál a szervezeti felépítés során alkalmazott, közép- és felsővezetői réteg is a tulajdonosok alatt áll. A fentiek alapján tehát utóbbi esetben könnyebben van lehetőség előrelépésre, karrier építésre. Az előrelépést a szakmában dolgozó válaszadók 72%-ban legalább fontosnak ítélték meg, mely cél érdekében 52%-uk tesz is. Nem ilyen támogató azonban a munkáltató oldal, hiszen a mintában részt vett válaszadóktól származó eredmények alapján a munkaadók jellemzően nem figyelnek a témára és nem is támogatják azt (56-56%). Az interjúk során kiderült, hogy a munkáltatókra nem jellemző az ösztönző rendszerek alkalmazása, a munkavállalók személyes és anyagi elismerése, mely alapvetően nem csak a munkahellyel való elégedettséget javíthatná döntően, de a munkavállalók előrelépési lehetőséggel kapcsolatos attitűdjét is.

Érdekes megítélés alá esett az önbizalom kérdése, hiszen a válaszadók 28%-a közepesen fontos, míg 60%-a nagyon fontos tényezőnek tartja. Az önbizalom kialakulása, erősítése céges szinten nem jellemző, annak fejlesztésére a munkaadók jellemzően nem figyelnek, ugyanakkor a munkavállalók igyekeznek tenni az egészséges önbizalom érdekében. Az önbizalom jelentőségének megítélése sem a cégnél töltött idővel, sem pedig a munkakörrel nem áll szignifikáns kapcsolatban. A tényező ilyen jellegű megítélése vélhetően a munka „rutinszerűségéből” adódhat, melyet mutat, hogy bár a munkakörök és az önbizalom kérdése között szignifikáns kapcsolat ugyan nincs, az önbizalmat, mint tényezőt mintában részt vett 9 referens közül öt nagyon fontosnak tartja, míg a maradék négy fő közepesen fontos tényezőnek.

A munka és az életcél viszonyát a megkérdezettek 84%-ban legalább fontosnak ítélték meg, melyért hajlandók is tenni (56%), ugyanakkor ehhez a válaszadók a munkáltatói oldalról többnyire sem figyelmet, sem támogatást nem éreznek. Ennek oka lehet a család, munka, szabadidő és a munka, mint életcél változók kapcsolata, melyek esetében szignifikáns kapcsolat ugyan nem mutatkozott, azonban a két változó között erőteljes kapcsolat figyelhető meg. A fentiek alátámaszthatják azt a mélyinterjúban elhangzott állítást, mely szerint a szervezői tevékenységet végzők munkájuk iránt rendkívül elhivatottak, sokszor rengeteg túlórát elvállalva, melynek köszönhetően a fő stressz forrás számunkra a magánélet és a munka közötti harmónia kialakítása. Aki tehát elhivatott referens, munkájára mint életcélra tekint.

Az utazási irodai szervezési munka ahogy az már fentebb is megfogalmazásra került, a trendekhez való alkalmazkodást, folyamatos naprakészséget, új, kreatív ötleteket igényel. Ehhez szükséges az érdekes, elismert személyiség is, hiszen a kreativitás kiteljesedésének mindenképpen kedvez a szakmai támogatás, elismerés. E tényezőt ennek megfelelően a válaszadók is 72%-ban legalább fontosnak (ebből 44% nagyon fontosnak) találta. Vélhetően a

tulajdonosi és vezetői kör is tisztában van ennek fontosságával, hiszen a kapott válaszok szerint nagyrészt figyelnek a kérdésre (84%) és támogatják (74%) is azt.

A szervezői, jegyértékesítői és általában az utazási irodákhoz kapcsolódó munkakörök döntő hányada nagyfokú önállóságot követel meg, még akkor is, ha a szervezési folyamat egyes részeiben a csoportok kooperatív munkájára van szükség. Ezt támasztja alá a kérődív önállóság fontosságát vizsgáló része is, hiszen a válaszadók 96%-a legalább fontosnak (60%-a nagyon fontosnak) tartja ezt a tényezőt. Az önállóság kiteljesedésére, annak fontosságára céges szinten is döntően figyelnek és támogatják is azt (92-92%), míg a válaszadók is úgy érzik, tesznek munkájuk önálló ellátása érdekében (68%).

A szervezői, utazási irodai munka jellegéből adódóan viszonylag hullámszó. Egyes esetekben rendkívül feszített tempót, sok túlóráat igényel, melyet a családi és magánélettel, szabadidővel összehangolni sokszor nehéz feladatot jelent. Az érzelmi kiegyensúlyozottság ugyanakkor alapvetően határozza meg a munka minőségét. Ennek fontosságát 80%-ban legalább fontosra ítélték a válaszadók. Örömteli lehet, hogy a mintában részt vevők 40%-a úgy érzi, hogy a vállalati környezet, a cégvezetés figyelmet fordít a munkavállaló érzelmi kiegyensúlyozottságára és igyekeznek is támogatni azt. Ennek lehetősége lehet a mélyinterjúk alapján a munkaidő, minimálisan ugyan, de rugalmas alakítása, betegség esetén a kollégák és vezetés segítőkész, támogató hozzáállása.

Az utazások szervezése a rendkívül sok környezeti tényező hatása miatt kiszolgáltatott. A politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és kulturális környezet dinamikus változása alapjaiban ingathatja meg a szervezett utak egy részét. Ebből kifolyólag a stressz és a kockázat erőteljes hatást gyakorol a szervezők munkájára. A stressz nem csak a környezeti tényezők kiszámíthatatlanságából, hanem az egyes csoportok – pl. jegyértékesítés és referatúra – egymás közötti függőségéből, a szolgáltatóknak való kiszolgáltatottságból, a szervezési és operatív feladatok közötti sokszor több ezer kilométeres távolságból is adódhat. Érdekes eredmény, hogy a válaszadók szerint ezzel a munkáltatók nem vagy csak részben foglalkoznak, feloldását pedig alapvetően (40%) nem támogatják, bár azt azért meg kell jegyezni, hogy a függőségi viszony és kiszolgáltatottság az utazási irodai szervező feladatokkal kapcsolatosan valóban nem orvosolható tulajdonosi illetve cégvezetői szintről, legalábbis hatékonyságát tekintve, e problémák megoldása alapvetően a referensekre hárul. Ezt támasztja alá a következő eredmény is, mely szerint a stressz és kockázatok csökkentésére a válaszadók döntően (60%) illetve részben (28%) törekednek.

Az utazási irodai munka a fent említett stressz faktoroknak és függőségnek köszönhetően feszült munkaléggkört, túlterheltséget hordozhat magában, mely a személyközi konfliktusok egyik legfőbb forrása lehet. Ennek feloldása azonban a szolgáltatási lánc előállításához, a munka pontos elvégzéséhez elengedhetetlen. Ennek megfelelően ezek feloldását a válaszadók 68% nagyon, 24%-a pedig fontosnak tartja. Ehhez a vezetői és tulajdonosi réteget is döntően támogatónak tartják, a válaszadók szerint a közép és felső vezetés figyel a témára, a személyi jellegű problémák orvosolására, megoldására, de maguk a válaszadók is csupán 12%-ban nem tesznek a helyzet javítása érdekében semmit, mely elenyésző aránynak tekinthető.

A munka függőségi viszonyából adódóan alapvetően megköveteli az alkalmazottak egymás közötti bizalmát és az együttműködési hajlandóságot, mely az eredményeken is egyértelműen látszik, hiszen a válaszadók 84%-a nagyon fontosnak tartja a fenti tényezőket,

míg 12%-uk fontosnak ítéli meg azt. Természetesen érzékelhető, hogy egy, a szervezet sikeressége szempontjából is fontos tényezőről van szó, amit mutat, hogy a válaszadók szerint a cégek vezetése az együttműködésre, a bizalom fennállására döntően figyel és támogatja annak kialakulását (88% és 90%). Az együttműködés elősegítésében, a kooperatív munkában a munkavállalók is érdekeltek, ezt mutatja, hogy 72%-uk tesz is a jó munkakapcsolat kialakítása érdekében.

Igazán hatékony munkát akkor várhatunk el céges szinten, ha a cégnek sikerül elkötelezett és lojális munkavállalókat alkalmaznia. A szervezet céljaival való azonosulás és a szervezethez tartozás fontossága szakirodalmilag egyértelműen alátámasztott. Ez ebből a felmérésből is kiderült, hiszen a választ adók 44%-a nagyon fontosnak, 36%-a fontosnak ítéli meg a szervezethez való tartozás kérdését, ahogy a cég sikereihez való hozzájárulást is (72%-ban nagyon fontos). Ez utóbbi vélhetően az egyéni sikerérzetet határozza meg, hiszen a mélyinterjúban elhangzottak alapján az egyéni sikerérzetet az ügyfelek visszajelzése jelenti a leginkább, míg a cég akkor lehet sikeres, ha az utakat értékesíteni tudja. A kettő pedig nyilván összefügg egymással, hiszen utas nélkül nem lehetne utas-elégedettségről beszélni.

A céghez való kötődés alapvetően akkor alakulhat ki, ha a munkatársak a vezetők iránt bizalommal lehetnek. A válaszok szerint ez kiemelt fontossággal bír (52% nagyon fontos, 36% fontos), melyre a cégvezetés is döntően hangsúlyt fordít (68%-ban figyelnek rá, 20% - részben figyelnek rá).

Megosztóbb volt a reális cégvízióval kapcsolatos kérdés, bár itt is a válaszadók többsége nagyon fontosnak tartotta a vállalat reális célkitűzéseit (56%), ugyanakkor 28% kevésbé tartja fontosnak. Ez vélhetően arra vezethető vissza, hogy a hosszútávú cégvízió a mindennapi rutinszerű feladatok ellátását, megoldását nem befolyásolja. Sokszor a tulajdonosi és vezetői kör csupán a vállalatok általános céljaival, úgymint sikeresség, elérendő forgalom, ismertetik meg a munkavállalókat, a hosszútávú elvárások és célkitűzések rejtve maradnak. Ugyanakkor az ezzel való azonosulási képesség, a cégfilozófia és célkitűzések ismerete a hosszútávú, kiszámítható és minőségi munkához elengedhetetlen lenne. Ehhez kapcsolódik ugyanis a feladatok reális kidolgozása, a munkavállalókkal szembeni elvárások teljesíthetőségének kérdése, melyet összességében a válaszadók 71%-a legalább fontosnak tart, csupán a válaszadók 20%-a érzi úgy, hogy a megvalósítható feladatok csupán közepesen fontosak a munkahelyi jól-lét szempontjából. A válaszokból kitűnik, hogy a vezetés és tulajdonosi réteg döntően figyel e kérdésre, igyekszik a feladatokat racionálisan meghatározni.

A cég legális működése, valamint az átlátható belső szabályzat a munkavállalók szempontjából kiemelt fontossággal bír. Előbbi tekintetében az alkalmazottak 84%-a nagyon fontosnak tartja, hogy a vállalat a szabályok, előírások betartásával legalísan működjön minden területen, míg a belső szabályozás átláthatósága nem csak a legális működés, hanem a mindennapi operatív munka szempontjából is meghatározó lehet. Utóbbi esetében a válaszadók 48%-a tartja nagyon fontosnak a belső szabályozás egyértelműségét. A mélyinterjúk szerint ezek a szabályozások ugyan keretet biztosítanak az alkalmazottak számára, ugyanakkor bizonyos helyzetekben rugalmasan értelmezendők. A szabályozás tehát nem köbe vésett előírás, hanem sokkal inkább iránymutatás a mindennapi céges munkához, melynek alkalmazását a munka jellege és az esetlegesen felmerülő probléma határozza meg, jellemzően a középvezetők felügyelete mellett. A belső szabályozás, etikai kódexek, működési előírások vezetői szinten jelentős szerepet játszanak, így érthetően döntően

figyelnek ezek betartására (48%), de maguk a munkavállalók is jellemzően törekednek betartásukra (64%).

A munkaetika kérdésköre sokkal megosztóbb volt az eredmények alapján, hiszen ezt a válaszadók 64%-a nagyon fontosnak, 28%-a azonban csupán közepesen fontosnak tartja, míg eközben a cégvezetés részéről kiemelt figyelmet fordítanak rá (72%). A kérdés fontossági megítélésével párhuzamban áll, hogy a válaszadók 60%-a tesz az etikus munka betartása érdekében, sőt 56%-uk úgy gondolja, hogy ez mindenkivel kapcsolatos alapvető elvárás kell, hogy legyen (itt is megjelenik azonban 24%, mely szerint az, hogy mindenki egyformán etikus magatartást tanúsítson a munkában csupán közepesen fontos).

Az utazásszervezői munka fokozott stressz-tűrő képességet igényel a hullámzó munkamennyiség, sokszor feszített munkatempó és túlórázások, valamint az előforduló külföldi utazási kötelezettségek miatt is. Ebből kifolyólag a munka minőségét, a munkahelyi jól-lét kérdését alapvetően befolyásolja, hogy a munkavállalók mennyire képesek munkaidejüket az otthoni teendőikkel, magánéletükkel összeegyeztetni. A mélyinterjúkból kiderült, hogy alapvetően ez jelenti a legjelentősebb stresszforrást mind mindennapi szinten, mind pedig általánosságban véve. Ezt alátámasztják a kérdőíves felmérésből kapott adatok is, melyek rámutatnak, hogy a válaszadók 60%-a nagyon, míg 20%-a fontosnak tartja a három tényező közötti harmonikus egyensúlyt. Szintén a mélyinterjúk adataira támaszkodva elmondható, hogy ezzel a cégek vezetése is tisztában van, ennek megfelelően döntően támogatják a munkavállalók olyan irányú törekvéseit, mely e harmónikus egyensúly kialakítását célozza meg. Ennek egyik lehetősége a szabadságolások alatti helyettesítéseknek a lehetőségekhez mért rugalmas megoldása, családi problémák esetén a munkavállalók távollétének engedélyezése, valamint céges családi programok szervezésének ösztönzése. A kérdés fontosságát mutatja, hogy a válaszadók e kérdés tekintetében tesznek a legnagyobb arányban annak érdekében, hogy a magánélet és munka közötti arany középutat megtalálják (76%).

Bár az utazási irodai és utazásszervezői szakma sokak által irigyelt, alapvetően egy társadalmilag kevésbé elismert szakma. Nem csupán a fenti ok, hanem a jelenlegi versenypiaci környezet miatt is tapasztalható, hogy a szakmában dolgozók átlag bérezése nem kiemelkedő, sokszor egyáltalán nem áll arányban a munkakörökhöz kapcsolódó felelősséggel és a munkában töltött idővel. Ebből kifolyólag a szakmában dolgozók rákényszerülnek, hogy családi és személyes pénzügyeikre fokozott figyelmet fordítsanak. E feladat a mintába került alanyok válaszai szerint 88%-ban legalább fontos feladatnak minősül. A vállalatok vezetése azonban a fentieket nem tartja szem előtt, ehhez 40%-ban nem nyújt támogatást. Ez az arány utalhat arra a mélyinterjúkban elhangzott tényre, hogy a munkavállalók a fizetésen kívül egyik vállalatnál sem kapnak plusz juttatást (étkezési utalvány, kedvezményes utazási lehetőség, egészségpénztári hozzájárulás, stb.), így érthető, hogy a válaszadók 24%-a részben, 64%-a pedig teljes mértékben figyel pénzügyeinek alakítására. Ezzel összefüggésben 96%-uk úgy véli, hogy fontos a jó pénzügyi döntési képesség megléte, melyért tesznek is a válaszadók. Abból adódóan tehát, hogy a szakmában az átlagfizetések nem kiemelkedőek a megtakarítások fontos szerepet töltenek be a munkavállalók életében. A mintában részt vett válaszadók 72%-a nagyon fontosnak, további 12%-a fontosnak tartja a megtakarításra való képességet.

Részben a munka társadalmi megítélésének, részben a munkához kapcsolódó rengeteg kockázati tényezőnek köszönhetően a személyes munka által kivívott megbecsültség a

válaszadók számára 76%-ban nagyon fontos szerepet játszik, bár a mélyinterjúk alapján erre a cégek vezetése kevésbé figyel. Ezzel azonban ellentmondanak a kérdőívből kapott válaszok, melyekből kiderül, hogy a válaszadók szerint a cégek vezetése 72%-ban figyel az alkalmazottak munkájának elismerésére és ugyanilyen arányban tesz is annak kifejezése érdekében. A kérdőíves eredmény azonban azért lehet csalóka, mert mind az interjúkból, mind a céges terepbejárás során lebonyolított megfigyelésből és beszélgetésből egyértelműen kiderült, hogy az alkalmazottak általában érzik ugyan, hogy a vállalatoknál megbecsülik őket, ezt azonban a vezetés rendkívül ritkán honorálja, akár személyi, akár pénzügyi elismeréssel. Ez ugyanakkor a hosszú távú elégedettségéhez, a céghez való lojalitás kialakulásához elengedhetetlen lenne. Ennek kivívása érdekében egyébként a munkavállalók döntő hányada, 92%-a hajlandó is tenni.

Az utaztatási szférában hosszú távon a szakma iránt valóban elkötelezettek maradnak meg. Ennek okai a feszített munka, sok túlórázás mellett a viszonylag alacsony fizetések. Akik azonban a szakmát művelik 76%-ban nagyon fontosnak tartják a munkában való kiteljesedésüket, ami egyet jelent egy sikeres út megszervezésével, új ötletek adaptálásával, új desztinációk sikeres piacra vitelével. Mivel ez a cég sikeréhez és népszerűségéhez is jelentősen hozzájárul, így a vállalatok vezetése döntően támogatja az alkalmazottak munkában való kiteljesedésének feltételeit (kreativitás pártolása, új ötletek elfogadása, stb.).

## **Összegzés**

Nem valótlan az állítás, mely szerint a turisztikai szakmában az utazási irodások, ezen belül is az utazásszervezők rendelkeznek az egyik legérdekesebb, ugyanakkor legnagyobb stresszt kiváltó munkakörrel. Az állandó utazói és piaci elvárásoknak való megfelelés, a rengeteg kockázati tényező és az alacsony bérezés miatt csak a legelkötelezettebbek és legfelkészültebbek tudnak a szakmában megmaradni. Számukra a nyugodt, kiegyensúlyozott és kreativitást elősegítő munkakörnyezet garantálja a sikeres utak szervezését, az elégedett utasokat, akik pedig visszahatnak a cég imázsára, ismertségére és elismertségére.

A kutatásból kiderült, hogy a cégek a fenti elvárásokra, a szakmában dolgozó kollégák megbecsülésére figyelnek ugyan, azonban személyes és főként az anyagi ösztönzés és elismerés a legtöbb esetben elmarad. Ez hosszú távon visszahat a munka minőségére, a teljesítő készségre, elkötelezettségre. A vállalatoknak tehát főként a kockázatokkal arányos bérezésre, a kollégák jelentősebb szakmai elismertségére kell törekedniük. Fontos továbbá a munkavállalók előrejutási lehetőségének biztosítása, életpálya modell kidolgozása és egyértelművé tétele.

Emellett a kutatásból összességében egyértelművé vált, hogy az egy-egy teamben dolgozók egymáshoz és munkához való hozzáállása jelentősen befolyásolja a munkahelyi jólétet, pozitív munkamorált alakít ki és hozzájárul a precíz, magas minőségű munkához, így a cégek vezetésének elsődleges érdeke kell, hogy legyen a fenti jellegű szakmai kapcsolatok kialakulásának elősegítése, ösztönzése.

## Felhasznált irodalom

1. Szombathelyi, Cs. (2012): *A munkahelyi jól-lét vizsgálatának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jól-létig*, In: *Alkalmazott pszichológia* 2012/3, pp. 33-45.
2. Cannon, W. B. (1929): *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage*, In: D. Appleton & Co., New York
3. Houtman, I.- Jettinghoff, K. – Cedillo, L. (2007): *Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries*, In: *Protecting Workers' Health*, Series No. 6.
4. Karasek, R. (1979): *Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, In: *Administrative Science Quarterly*, No. 24, pp. 285-304.
5. Siegrist, J. (2009): *Job Controll and Reward: Effects on Well-Beeing*, In: Cooper, C. L. – Cartwright, S. (eds): *The Oxford Handbook of Organizational Well-beeing*. Oxford University Press

## **Sport és fitness-wellness**

*Szerző: Butor Klára*

Tanulmányomban a sport és wellness szolgáltatásokat nyújtó intézmények dolgozóinak jól-létével és elégedettségével foglalkozom. 10 intézmény 50 dolgozójával kérdőíves felmérést, 10 vezetővel interjút készítettem. A sport és wellness szektorban dolgozók elsősorban különböző sportágakban edzői és fitness instruktori feladatokat látnak el. Az ilyen típusú intézményekben azonban felelősségteljes szerep jut a vendégekkel először találkozó recepciósnak és az egyéb kiegészítő feladatot ellátó alkalmazottnak is. Az interjú alanyok között tehát vannak élsportolókkal foglalkozó edzők, rekreációs és wellness programot vezető szakemberek és a vendégeket egyéb területen kiszolgáló segítők. Mivel az élsportolók „munkája”, az adott sportágban lehetséges legmagasabb szint elérése, ezért sportegyesületük egyben munkahelyük is, ahol munkaszerződés biztosítja a folyamatos felkészülési lehetőséget. Ezért a kérdőíves felmérés alanyai között néhány élsportoló is szerepel.

A sport és a wellness kapcsolatát elemezném pár mondatban, hogy később a válaszok feldolgozásának eredményét könnyebben megérthessük.

A wellness mesterséges szó, a well being (jól-lét) és a wholeness, azaz a teljesség szavak összeolvadásából született mozaik szó. A wellness az egészséges, aktív, hosszú élet iránti elkötelezettséget jelenti. Egészségtudatos életmód. Többet jelent, mint a betegség hiánya. Optimális fizikai, mentális és lelki jólét elérésére irányuló életforma. Legfontosabb célja, a betegségek tudatos megelőzése.

A wellness tulajdonképpen egy tanulási folyamat, amely során elsajátítjuk azokat a döntéseket, amelyek segítségével jobb életminőséget tudunk elérni. Ez nem egyszeri alkalom, hanem egy hosszantartó folyamat. Célja, hogy az emberi szervezet működését stabilizálja, ellenálló képességét fokozza. Segít a stressz oldásában, a lelki jólét elérésében. A cél elérése érdekében különös figyelmet kell fordítani az egészséges táplálkozásra és a rendszeres testedzésre is.

A wellness lényegét egy egyszerű régóta használt mondattal is jellemezhetjük: „ép testben, ép lélek”.

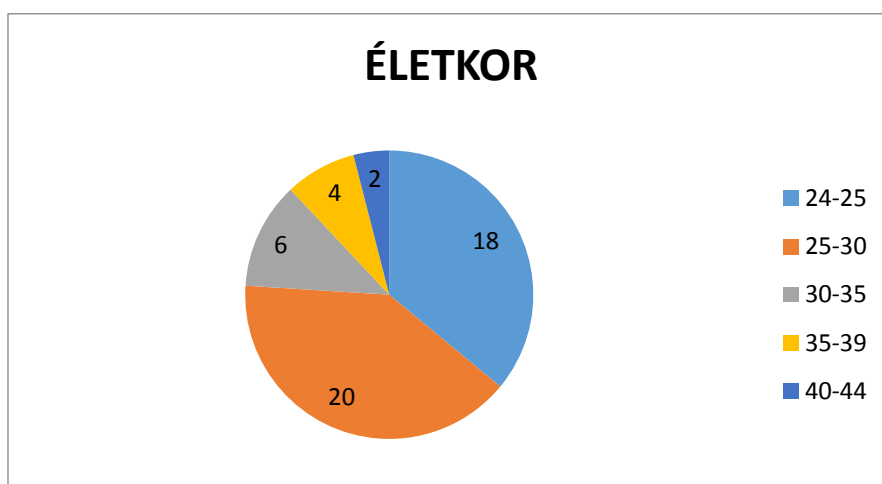
Az aktív sport a test és a psziché nagyfokú igénybevételét jelenti, ami az élsportban az emberi teljesítőképeség határait feszegeti. Ez hatalmas megterhelést jelent a sportolók számára. A fizikai megterhelések mellett az edzések okozta monotonitás, a fájdalmak, sérülések elviselése, az akaraterő állandó igénybevétele a test és a lélek kimerüléséhez vezethet. Többek között ezért van fontos jelentősége a rekreációnak, wellnessnek a sport területén. Nem csak az érzelmi egyensúly, de az optimális fizikai teljesítmény elérésében is nagy segítséget nyújt. A kikapcsolódás – legyen szellemi vagy testi – új energiákkal tölti fel a sportolót. A wellness szerepe tehát a sportban, hogy gyógyítsa, pihentesse, feltöltse a testet és lelket, ezzel hozzájárulva az optimális testi-lelki edzettségi állapot megteremtéséhez, fenntartásához.

A kérdőíves vizsgálat során véletlenszerű kiválasztás alapján történt a mintavétel.

#### **A válaszadók munkaköre alapján:**

edző, sportoktató	38 fő
úszómester	7 fő
egyéb szolgáltatást végző:	5 fő

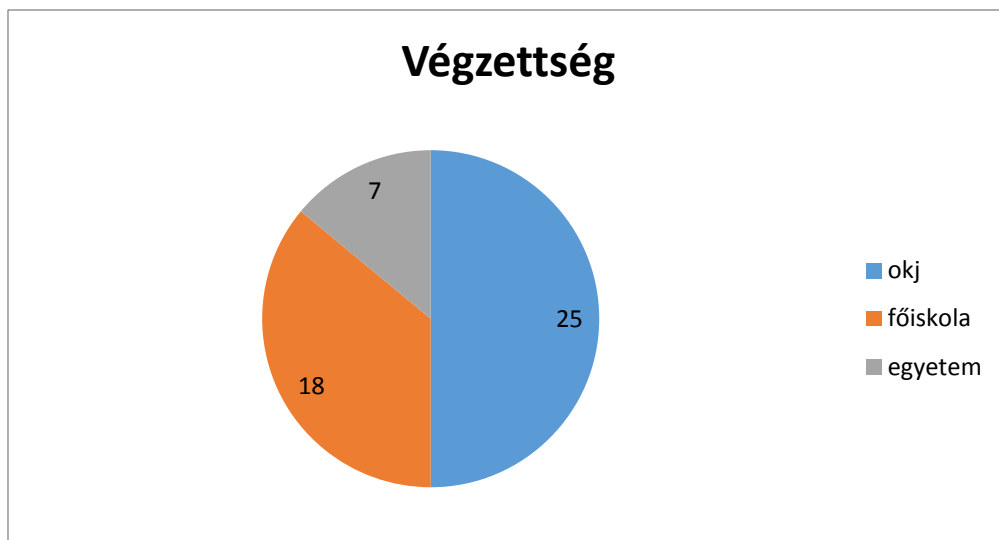
**A válaszadók életkora szerint 5 kategóriát tudtam felállítani:**



**A válaszadók neme szerinti megoszlás 50% - 50%,** amely jól tükrözi, hogy a szektorban mind a férfiak, mind a nők megfelelően el tudják látni az edzői feladatokat és az igénybevevők oldaláról a bizalmat nem a nemükkel, hanem a szaktudásukkal vívják ki.



**A válaszadók legmagasabb iskolai végzettségét vizsgálva** megállapíthatjuk, hogy mindenki megfelelő képzettséggel rendelkezik, ahol a minimum elvárás az OKJ-s végzettség, de a szakmának főiskolai és egyetemi szakja is van.

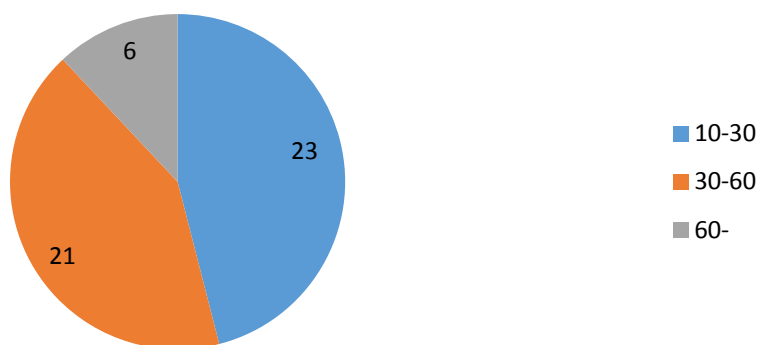


**A válaszadók életkorát vizsgálva** az adatok pontosan visszaigazolják, hogy a rekreáció, a fitness és a wellness az elmúlt évek során folyamatos népszerűséget vívott ki magának és vált az egészséges életmód szerves részévé.



A **munkába járás időtartama** elég változó, miután budapesti és vidéki intézmények egyaránt szerepelnek a megkérdezettek körében:

## munkába járás ideje

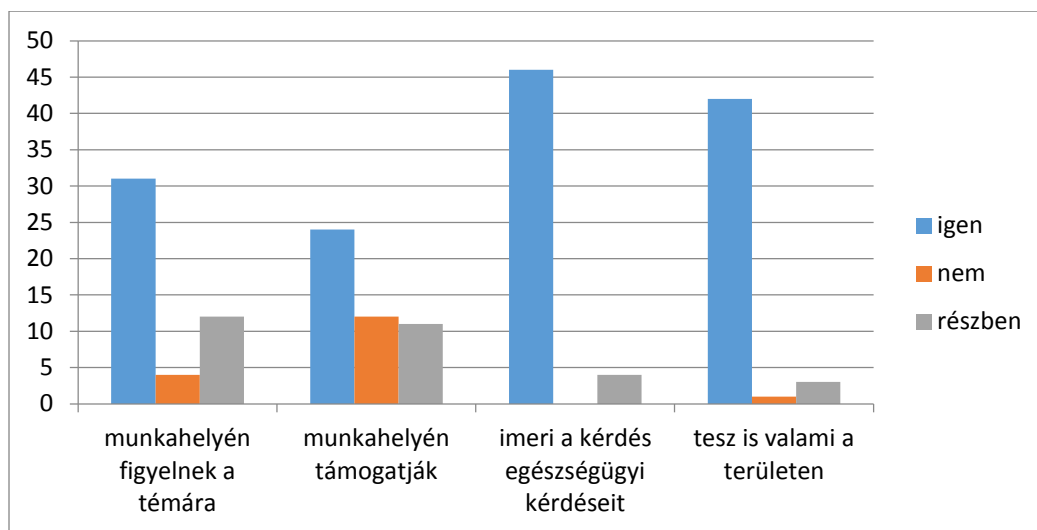
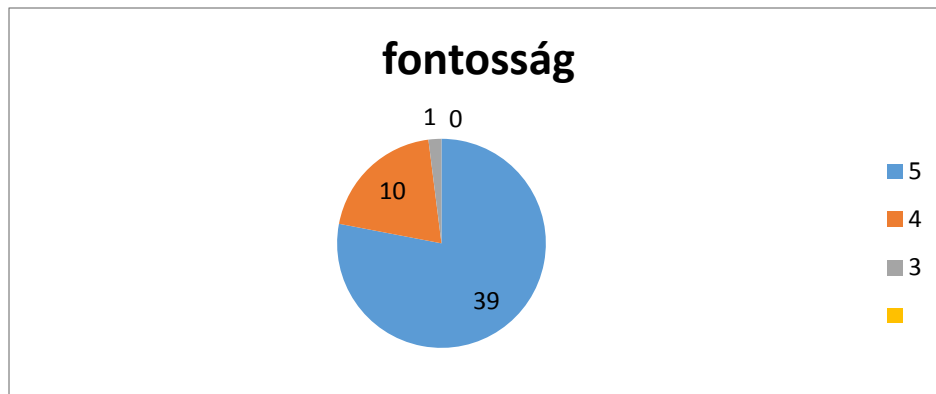


A sport, a fitness és a wellness szektorban dolgozók már a szakmájukra való felkészülés során is az egészséges életmóddal, a jól-lét kérdéseivel foglalkoznak. Egyik fontos feladatuk, hogy egyéni példamutatással bizonyítsák az őket körülvevő vendégeknek, érdeklődőknek, hogy a megfelelően kitűzött cél érdekében tett erőfeszítések kézzel fogható eredményt hoznak az egyén egészségi állapotában, a testi-lelki egyensúly megtartásában. A sport, a mozgás széles eszköztára, valamint tanulmányaik során szerzett alapos elméleti ismeretek lehetővé teszik alkalmassá őket az adott feladatra. Folyamatosan reflektorfényben vannak és a napi személyes kontaktusok miatt nem engedhetik meg maguknak egészségük elhanyagolását. Ezért a téma kutatása során azt feltételeztem, hogy minden kérdés esetében a fontosság, az odafigyelés, a megfelelő ismeret és a cselekvés a jellemző a szektor dolgozóira.

### **I. A kérdőív részletes elemzése.**

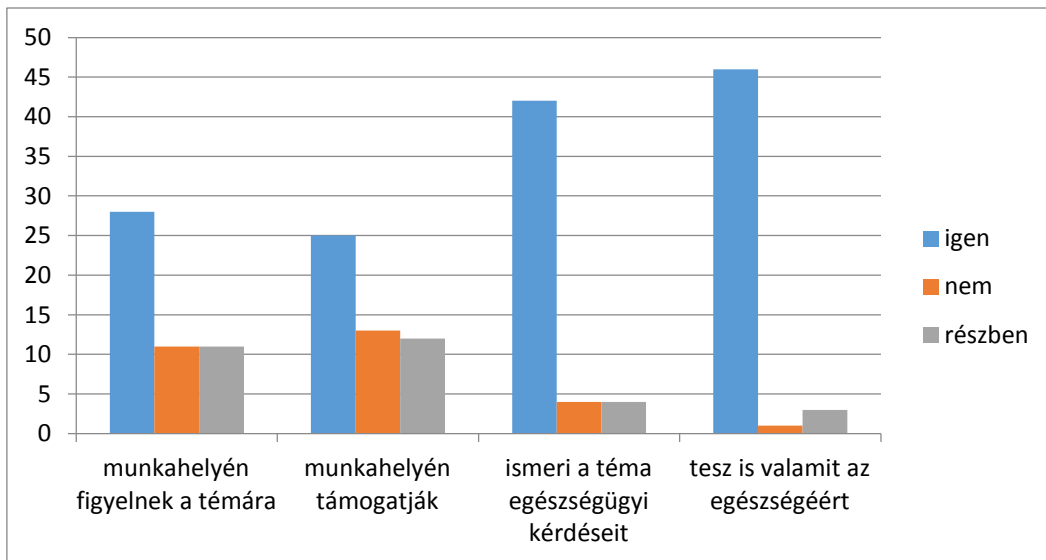
#### **1. Egészségi állapot ismerete**

A megkérdezettek többsége 39 fő tartja maximálisan fontosnak a kérdést és ennél is többen ismerik a téma egészségügyi vonatkozásait, valamint igyekeznek fejlődni is ezen a téren. A munkahely támogatását közel fele érzi, amely azért érdekes, mert a munkahelyi vezetők szerint mindenkinek lehetősége van használni az intézmények eszközeit, lehetőségeit saját céljai eléréséhez. Részt vehet az ingyenes orvosi vizsgálatokon, a különböző fizikai felmérésekben, amelyeket szakmája szerint önmaga is el tud végezni egészségi állapotának ismerete érdekében.



## 2. Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés

A megkérdezettek többsége tudatosnak mutatkozott az 5 értékponttal, a fennmaradó 9 fő, életkora és a sportág fizikális igénye miatt helyezkedett a kisebb pontértékre: 4 pont 7 fő és 3 pont 2 fő.

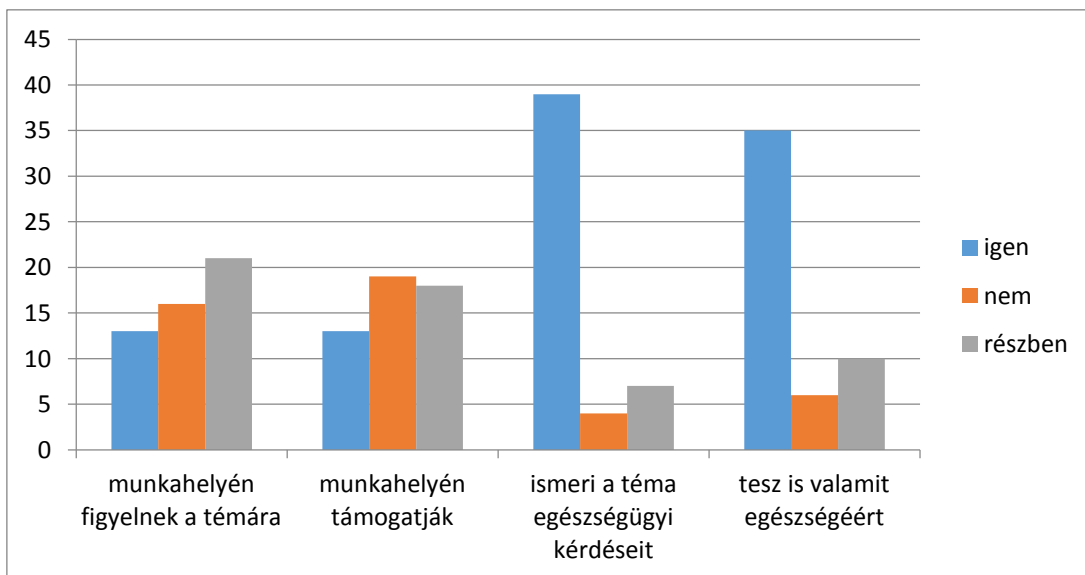


Ennél a kérdésnél is soknak tartom a munkahelyi támogatás hiányát jelzők számát, hiszen az edzők számára a létesítmények és az eszközök használata ingyenes.

### 3. Egészséges táplálkozás

Ebben a szektorban dolgozóknak a magas pontértékeket kell kiemelnie a válaszban, mert feladatai közé tartozik az egészséges táplálkozás népszerűsítése.

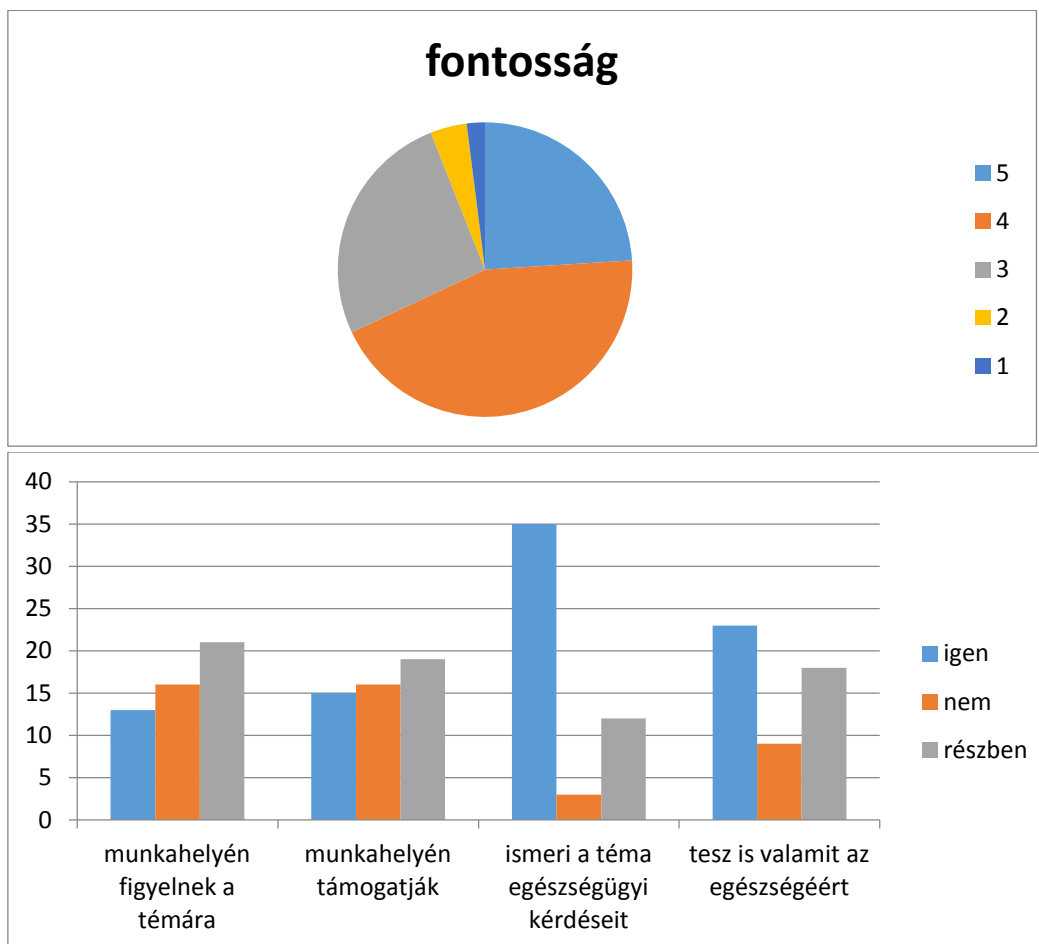
A valós eredmény: a legmagasabb értéket (5) 33 fő, a 4 pontértéket 11 fő, 3-as értéket 6 fő jelölte meg.



Ebben a szektorban az edzők és dolgozók egyéni táplálkozási szokásokat vezettek be, mivel sporttevékenységek különbözősége miatt erre van szükség. Így a munkahelytől főleg a technikai eszközök biztosítását igénylik (kis étkező, melegítő eszközök), de sok esetben még erre sincs szükség. Ezért látjuk nagyobb számban a nem illetve e részben válaszokat.

#### 4. Szervezett sport, tánc

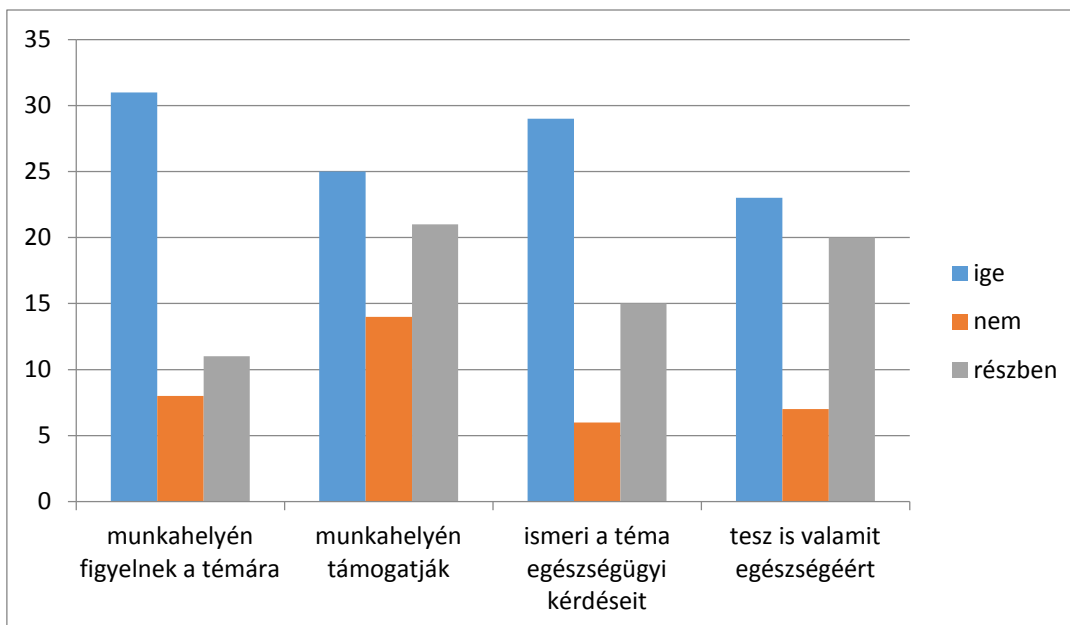
Mivel a szektor dolgozóinak tevékenysége a sport valamely ágának gyakorlásáról szól és a testedzést már egy előző kérdésben kiemelték, ezért ennél a kérdésnél kevesebben adtak maximális értékpontot.



Az megnyugtató, hogy jól ismerik a téma egészségügyi kérdéseit, az viszont kicsit szomorú, hogy kevesebben tesznek érte.

#### 5. Munkabiztonság

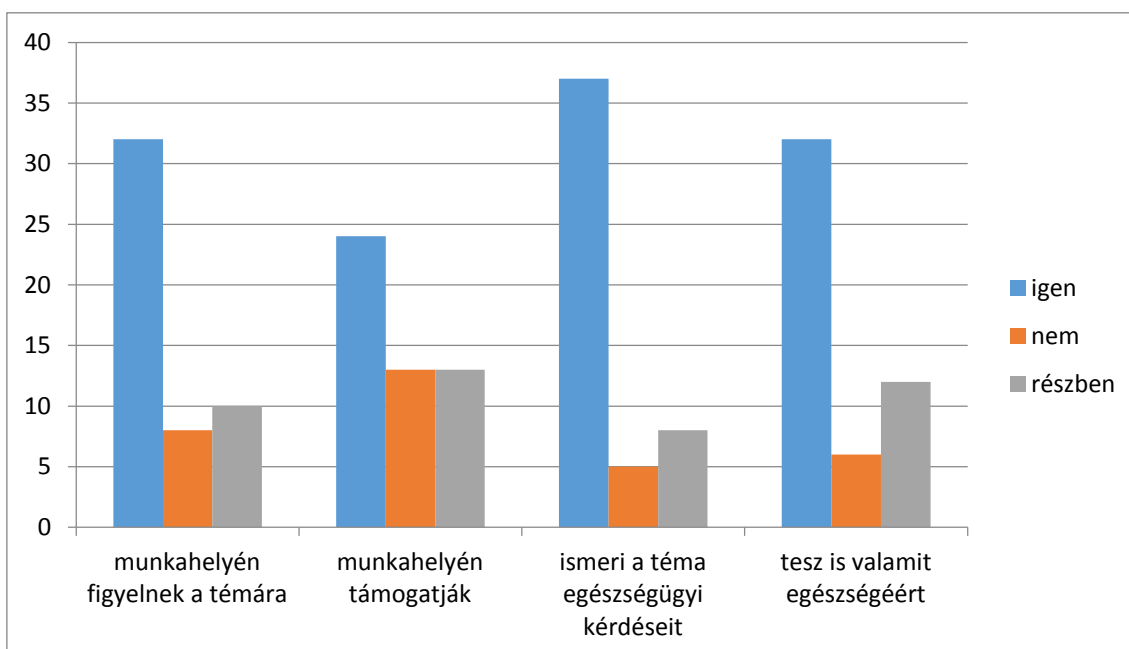
A munkabiztonság kérdését összességében fontosnak ítélik a válaszadók. 35 fő 5 pontra, 11 fő 4 pontra és 4 fő 3 pontra értékelte a fontosságát. A konkrét kérdésekre adott válaszok jól tükrözik, hogy ebben a szektorban fontos a munka biztonság.



## 6. Munkaegészségügy

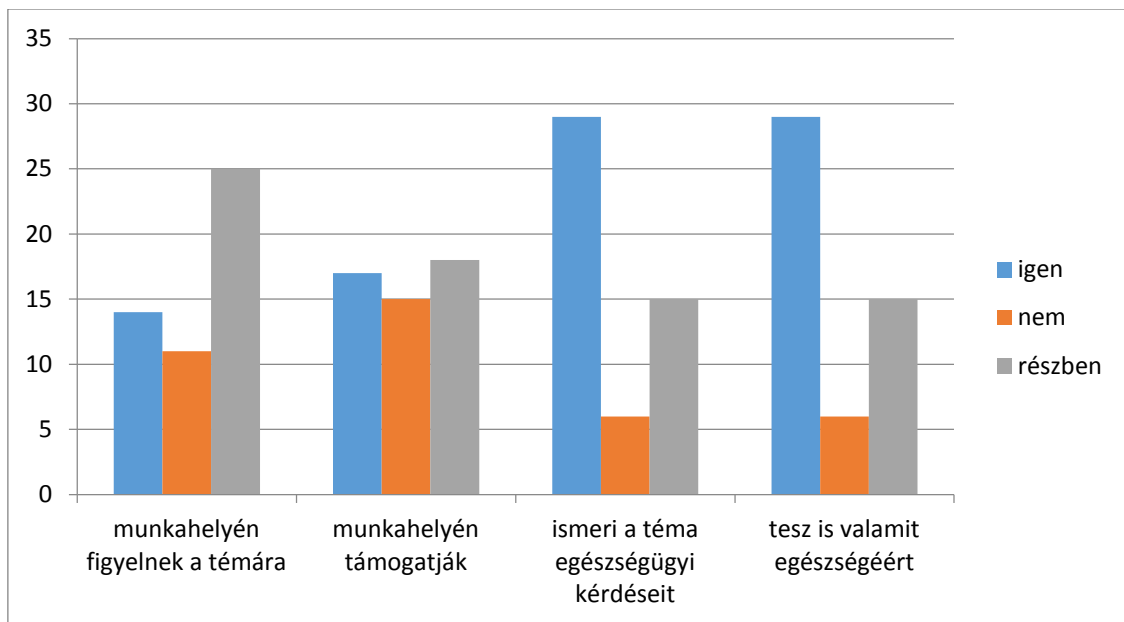
A téma fontosságát mutatja, hogy a kérdésekre adott válaszok és a fontossági pontértékek nagymértékben hasonlóak a munkabiztonság esetében. A szektorban folyó tevékenységből következik, hogy ezek a témák nélkülözhetetlenek a jó munkavégzés folyamatában.

24 fő emelte 5 pontra, 21 fő 4 pontértéket adott és 5 fő jelzett 3 pontot.



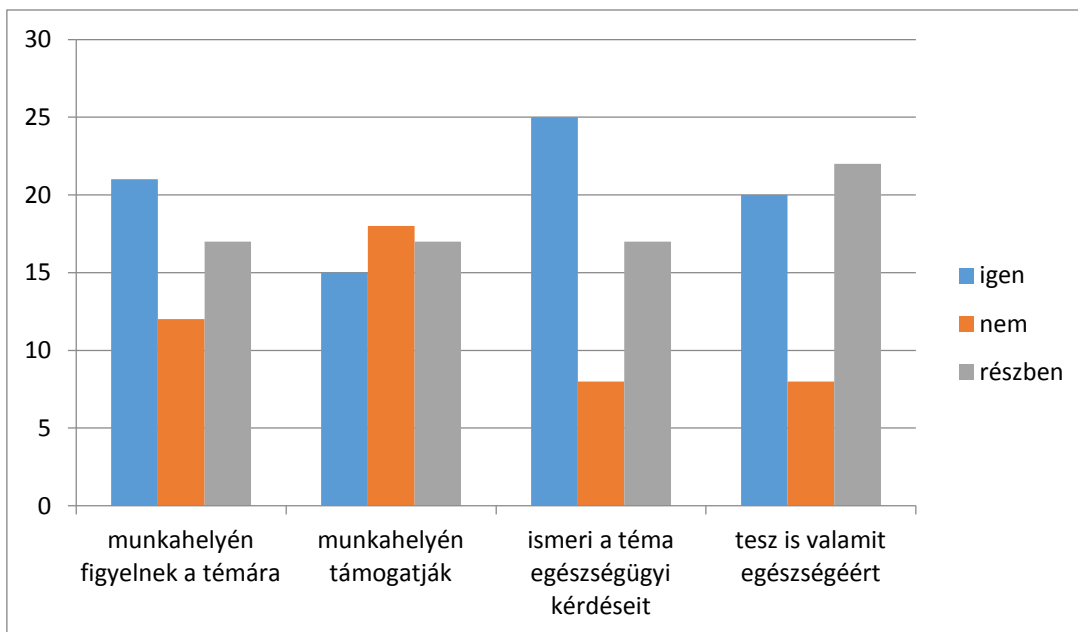
## 7. Aktív gondolkodás

A kérdés fontosságára jellemzően pozitív válasz érkezett. 31 fő jelezett 5 pontot, 17 fő 4 pontot és csupán 2 fő értékelte 3 pontra. A kérdésekre adott válaszok is többnyire pozitív irányba mozdultak el, kivéve a munkahelyi támogatást. Ez valószínűleg azzal van összefüggésben, hogy egyes intézményekben vagy munkakörökben (mint ahogy a sportban általában) erősebben szabályozott a rendszer, az aktivitásokban résztvevők védelmében. Viszont előre mutató, hogy sokan ismerik a téma egészségügyi vonatkozásait és tesznek lépéseket saját egészségük érdekében.



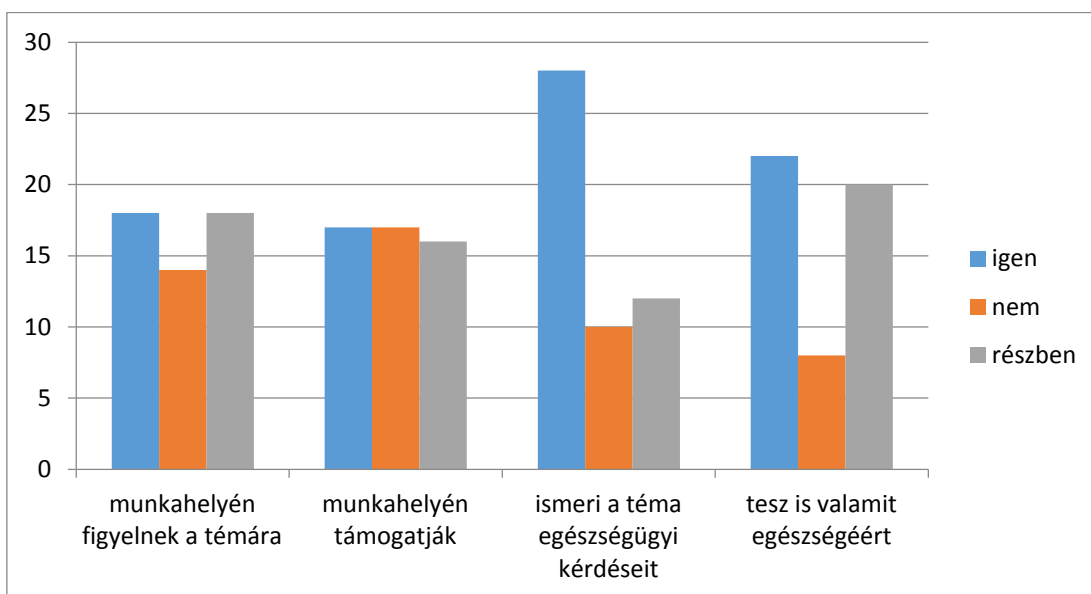
## 8. érdekes és képességeit igénylő munka

Kiemelkedő a magas pontértéket adók száma, amely azt jelenti, hogy fontosnak tartják a szektorban dolgozók az önálló munkát és abban az önkifejezés lehetőségét. 30 fő 5, 13 fő 4, 7 fő 3 pontértéket adott a fontosságra. A részletes kérdésekre adott válaszok is visszaigazolják a fenti igényt.



## 9. Új dolgok kipróbálása

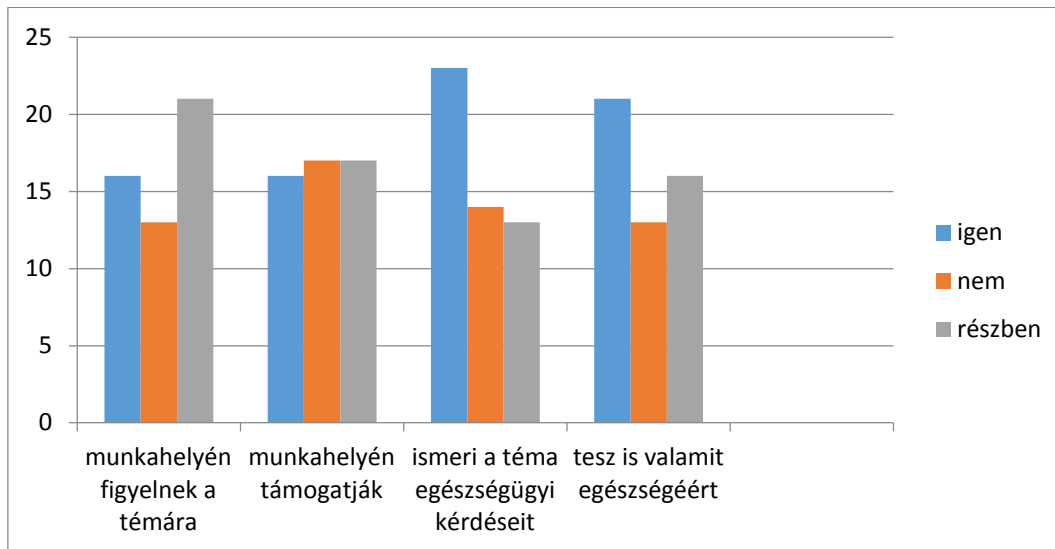
A válaszadók többsége fontosnak ítélte a kérdést. 26 fő adott maximális pontot, 14 fő 4 pontot és 10 fő 3 pontot. A konkrét válaszokat figyelve látható, hogy a munkahelyi kérdések esetében egyenletesen oszlanak meg a válaszok. Ez abból is adódik, hogy a sportban vannak kreativitást igénylő feladatok és vannak nagyon szabályozott területek. Valószínűleg a válaszadók saját területük elvárásai szerint válaszoltak. Nagyon jó látni, hogy egészségügyi szempontból ismerik a monotonitás rossz hatását és ha csak részben is, de próbálnak tenni ellene.



## 10. Előrelépési lehetőség

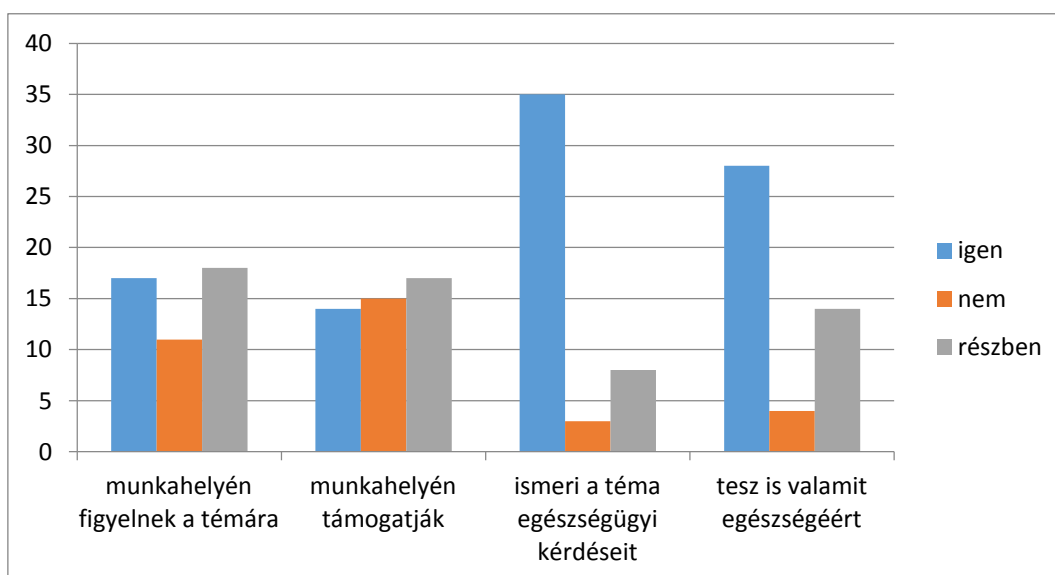


Ez a kérdés rendkívül érdekes a szektorban dolgozók esetében. Az előrelépést fontosnak tartja a többség az alábbiak szerint: 25 fő 5 pont, 14 fő 4 pont, 11 fő 3 pont. A munkahelyi figyelem és támogatás szempontjából megint meghatározó, hogy a válaszadó a sport, a wellness, a fitness világ mely ágában tevékenykedik. Ezért a válaszokban arányosan jelenik meg a 3 lehetőség. Az egészségügyi kérdésnél viszont az látszik, hogy ismerik a kérdés háttérét – stressz faktorát - és többségük igyekszik is tenni egészsége érdekében.



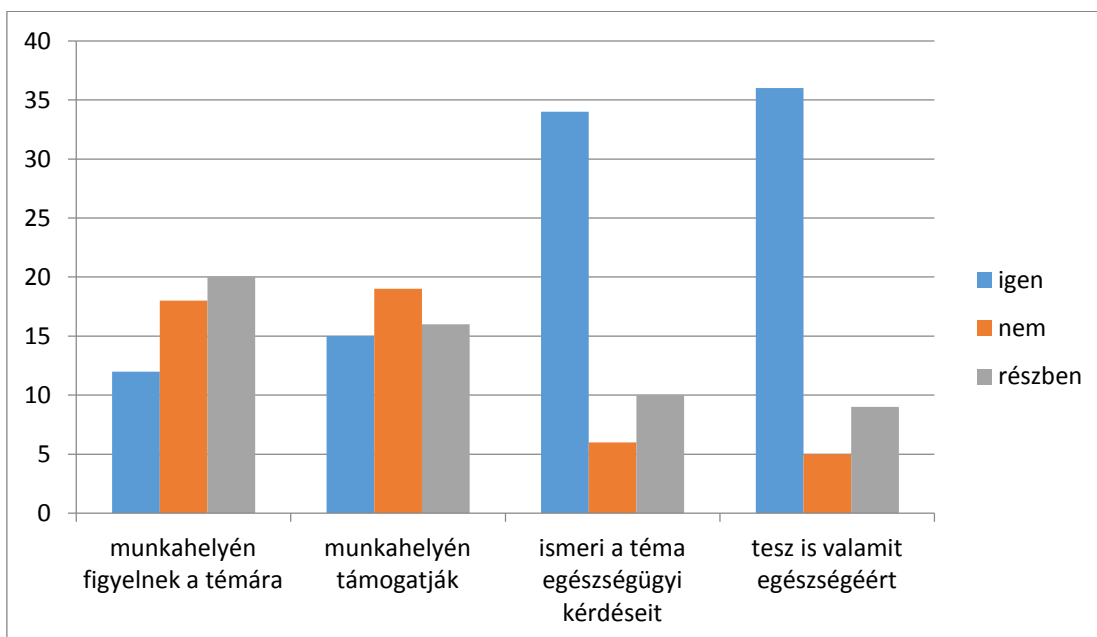
## 11. Egészséges önbizalom és önbecsülés

Az előző kérdéshez kapcsolódó témát hasonló fontosságúnak ítélik, 28 fő 5 pont, 15 fő 4 pont, 3 fő 3 pont. A munkahellyel kapcsolatos kérdések esetében is szépen egymásra simulnak a válaszok az előző kérdés válaszaival. Fontos és pozitív dolog viszont, hogy az egészségügyi kérdések még magasabb aktivitást mutatnak. Az önbizalomnak és az önbecsülésnek nagyon fontos szerepe van a sport és wellness szektorban, ami jól látszik a grafikonokon.



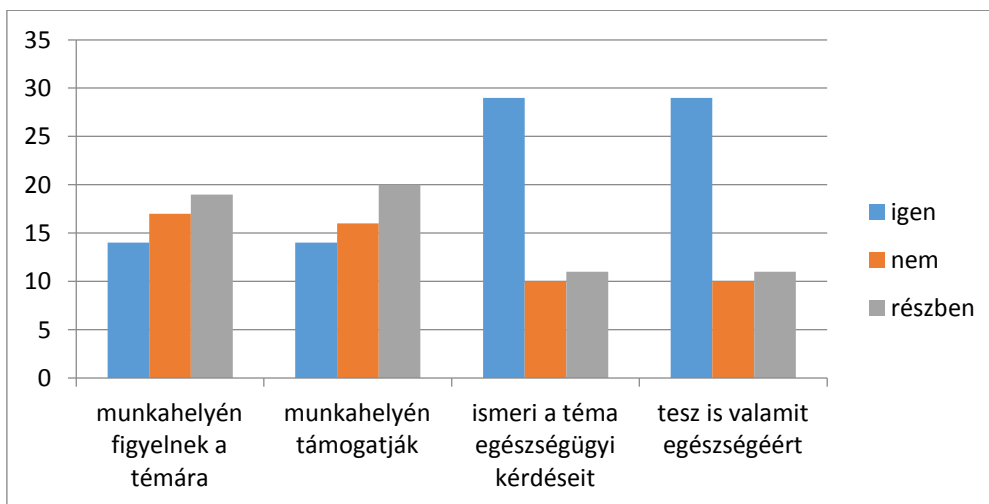
## 12. Megfelelő életcél kialakítása

A válaszadók többsége fontosnak tartja ezt a területet is. 33 fő 5 pont, 10 fő 4 pont, 7 fő 3 pont.



## 13. Személyisége érdekes, elismert

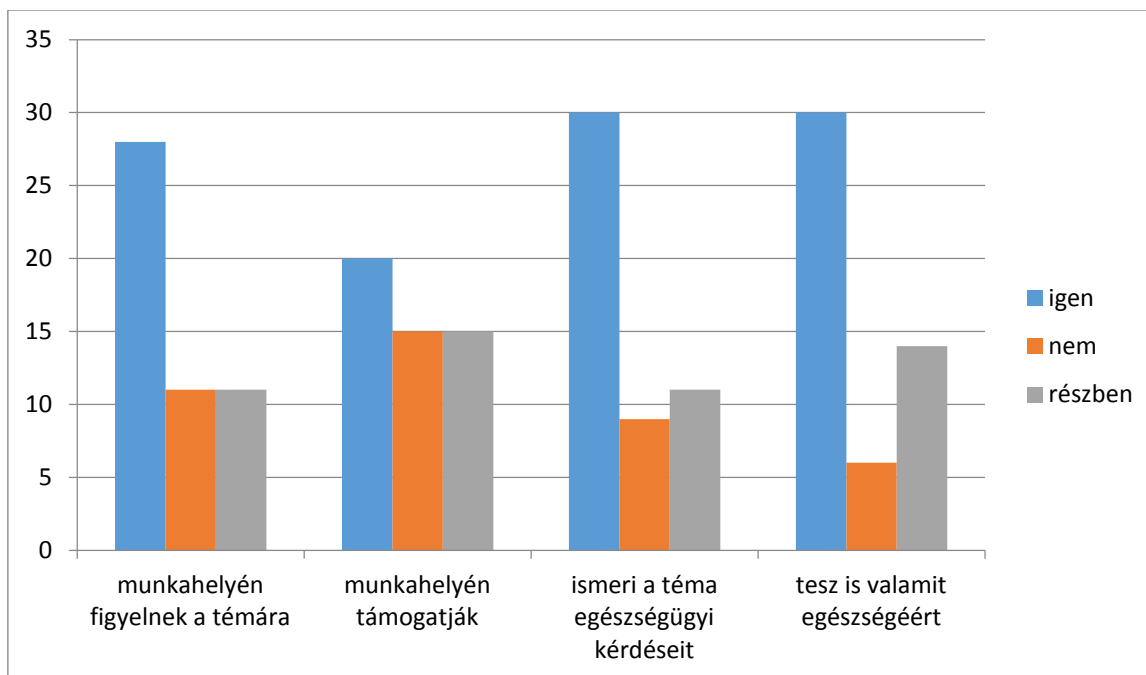
Nem minden válaszadó tartja a legfontosabbnak ezt a kérdést, de kiegyensúlyozottan magasra értékelték. 20 – 20 fő jelölte 5 illetve 4 ponttal, 10 fő 3 ponttal.



Edzőknél nagy hangsúlyt kell fektetni a személyiség megismertetésére, hiszen a vendégkör kialakításának ez által a bevételnek is az ismertség az egyik alapja. Gyakran látunk példát arra, hogy ebben a szektorban az edzők fotói, végzettségei, mottója az edzőterem vagy éppen az uszoda falán látható. Szinte elengedhetetlen feltétele munkájuknak saját népszerűsítésük. Ez jól figyelemmel kísérhető az egészségügyi témák grafikonján, ahol mindkét kérdésre magas az igenek száma.

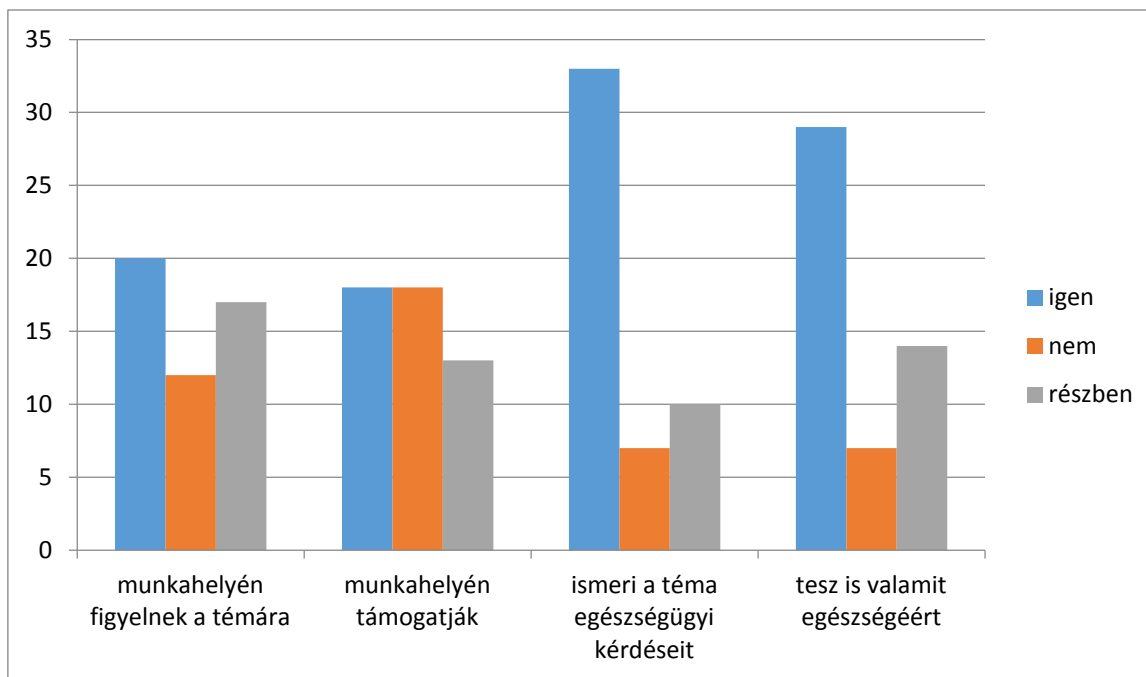
#### 14. Önállóság, saját munkája ellenőrzése

A válaszadók többsége fontosnak tartja, hogy önálló lehessen, az alábbiak szerint: 29 fő 5 pont, 14 fő 4 pont és 7 fő 3 pont. Jól látszik, hogy ebben a szektorban nagyfokú a dolgozók önállósága és ez kölcsönös elvárás a munkahelyi vezetők felé is, ahol megfelelő arányban figyelnek erre, bár nem mindenhol támogatják. Kiemelkedő, hogy milyen magas szinten ismerik az egészségügyi problémákat és törekszenek az egyensúly megőrzésében.



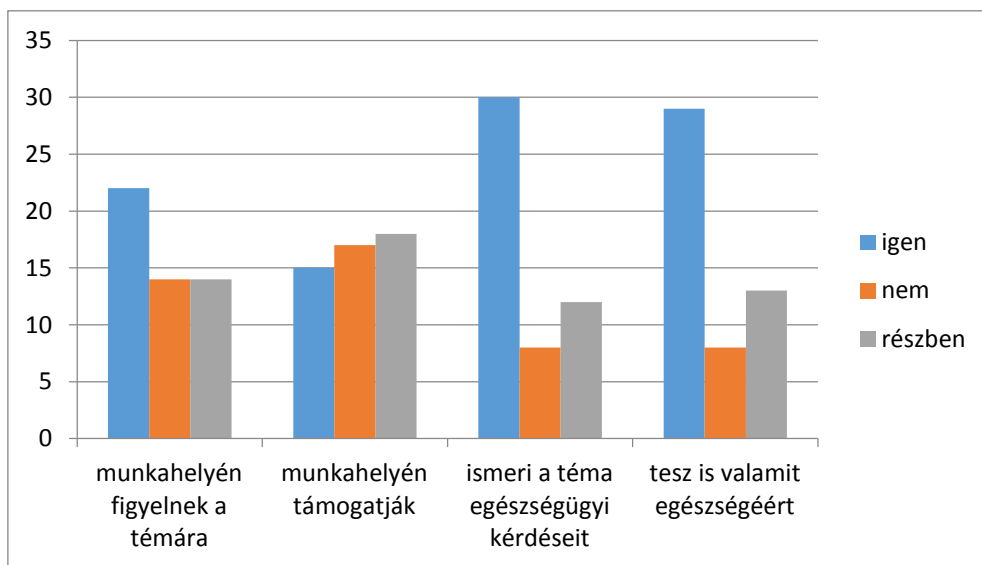
#### 15. Érzelmi kiegyensúlyozottság

A válaszadók szerint a fontos kérdések közé tartozik, 5 pont 28 fő esetében, 4 pont 11 főnél, 3 pont szintén 11 főtől. Az érzelmi kiegyensúlyozottság azért fontos ebben a szektorban, mert folyamatosan kivetíti az edző a környezete felé és ezzel erősen befolyásolja a sportolók hozzáállását, erősíti vagy gyengíti ezzel is teljesítőképességüket. A munkahely hozzáállását a válaszokból pozitívnak értékelhetjük, „részben” válaszok támogatottságával. Jól visszaköszön a téma fontossága szerencsére az egészségügyi válaszoknál. Látjuk, hogy jól ismerik a problémát és tesznek is érte.



## 16. Stressz és kockázatok

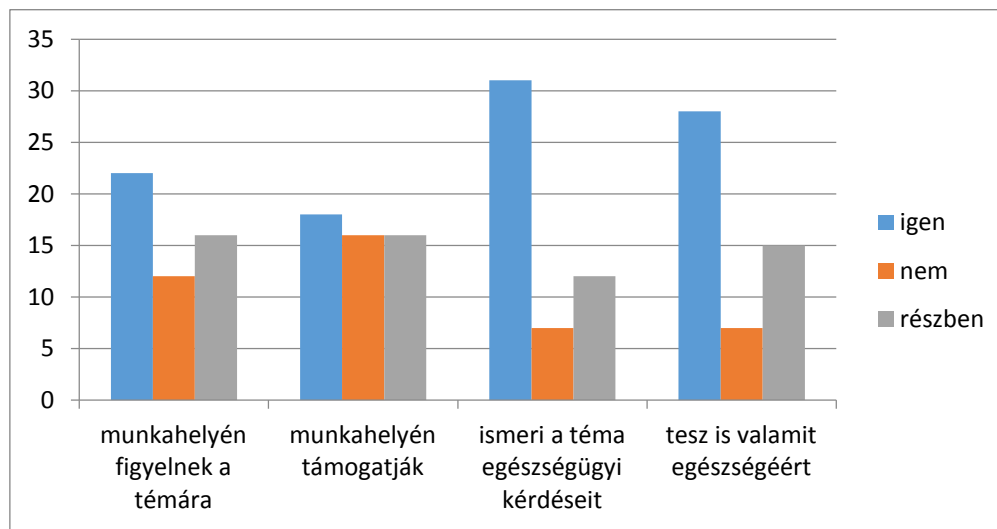
A válaszadók közül 19 fő 5 pontra, 9 fő 4 pontra, 14 fő 3 pontra, 6 fő 2 pontra és 2 fő 1 pontra értékelte a kérdés fontosságát. Itt valami félreértés történhetett, hiszen a válaszoknál az egészségügyi kérdéseknél már jól látszik a korrigálás, mert nagy többségben törekszenek az egészségi állapot javítására.



## 17. Személyközi konfliktusok kezelése

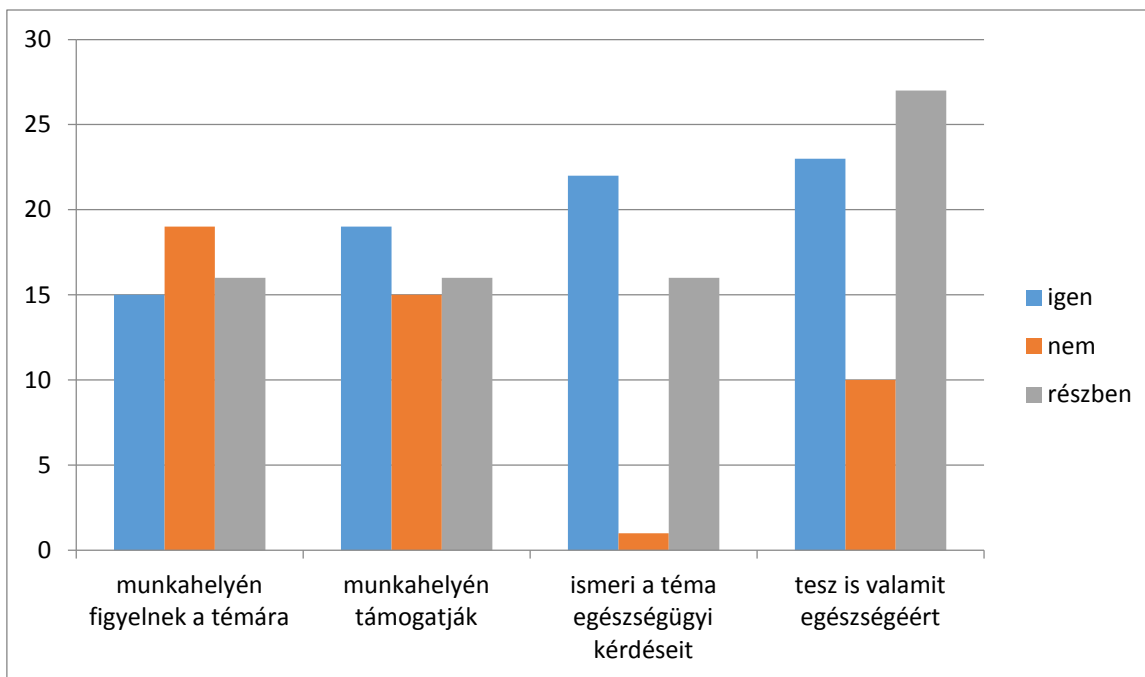
22 fő tartja nagyon fontosnak (5), 15 – 15 fő 4 illetve 3 pontra értékeli. Ennek a kérdésnek a kezelése a szektorban elsősorban a sportolás közben a csapatmunkában jelenítődik meg, valamint az azonos szinten dolgozók kapcsolatában lelhető fel. Fontos, hogy a konfliktusok elkerülésére illetve azok kezelésére figyel a munkahely is, de talán még ennél

is fontosabb, hogy a megkérdezettek is igyekeznek saját fejlődésükkel megelőzni a konfliktusok kialakulását vagy éppen a meglévő problémák megfelelő szintű kezelését.



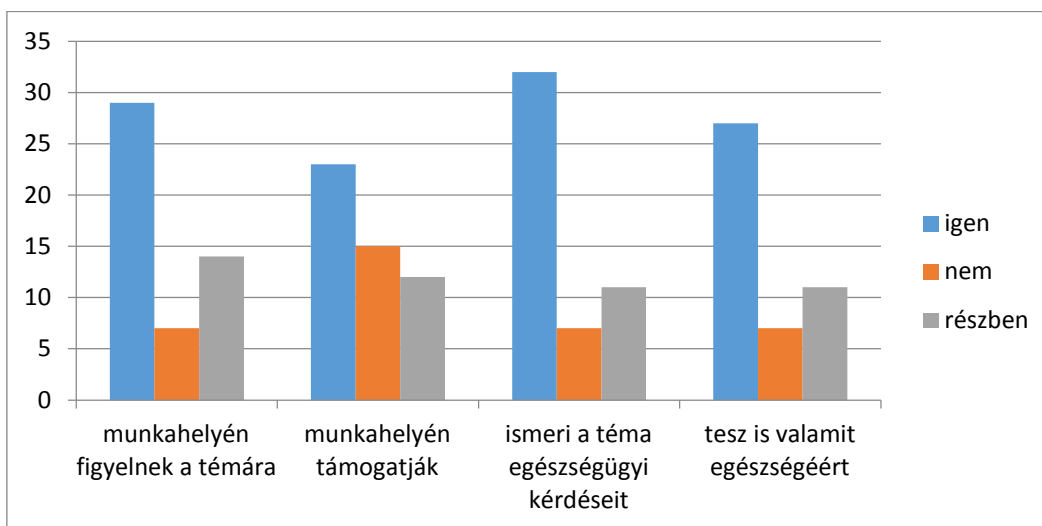
### 18. Támogató munkahelyi kapcsolatok.

Összességében fontosnak tartják, ebből 20 fő nagyon fontosnak (5), 16 fő 4 pontot adott, 14 fő pedig 3 pontot. A grafikon szerint a válaszadók sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak ennek a kérdésnek és a jó kapcsolat kialakításának, mint amennyire a munkahely figyel erre a témára. A szektorban dolgozók, számára egyszerűbb a jó közösségek kialakítása - hiszen a sport ebben sokat segít – mint a munkahelyi intézkedésekre várni.



### 19. Bizalom és együttműködés

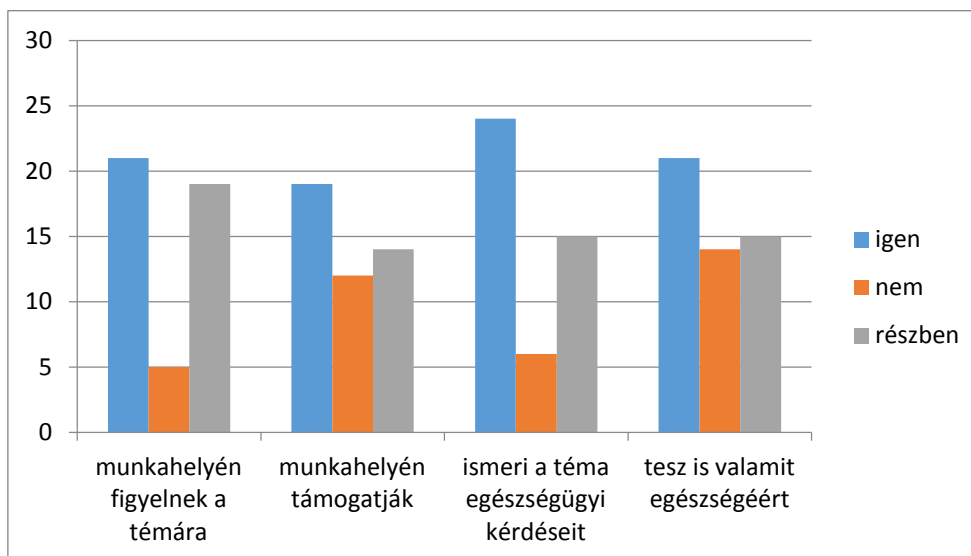
A kérdésre kapott válaszok a fontossági arányokról elég jó képet mutatnak. 30 fő értékelte 5 pontra, 12 fő 4 pontra és 8 fő 3 pontra. Szinte minden válaszadó kiemelt kérdésnek tekinti a bizalmat és az együttműködést. A sport világában ez egyáltalán nem meglepő, hiszen folyamatos egymásrautaltság van jelen a szektor működésében. Ez látszik is a válaszokból.



### 20. A szervezethez tartozás és elfogadottság

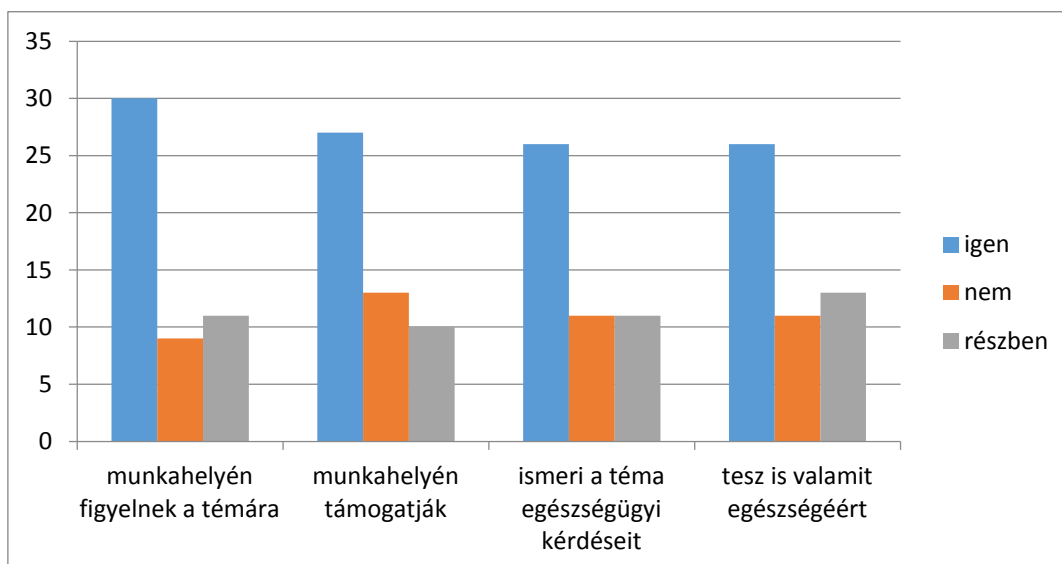
Fontosság szempontjából a kérdést 17 fő értékelte 5 pontra, 18 fő 4 pontra és 10 fő 3 pontra.

A válaszadók ezt a kérdést is hasonlóan pozitív megjegyzésekkel illeték, mint az előző, szintén a közösség erejét feszegető kérdéseknél. Továbbra sem okoz ez meglepetést, hiszen a biztonságos munkavégzéshez, az előre megtervezett célok eléréséhez elengedhetetlen a jó közösség támogatása.



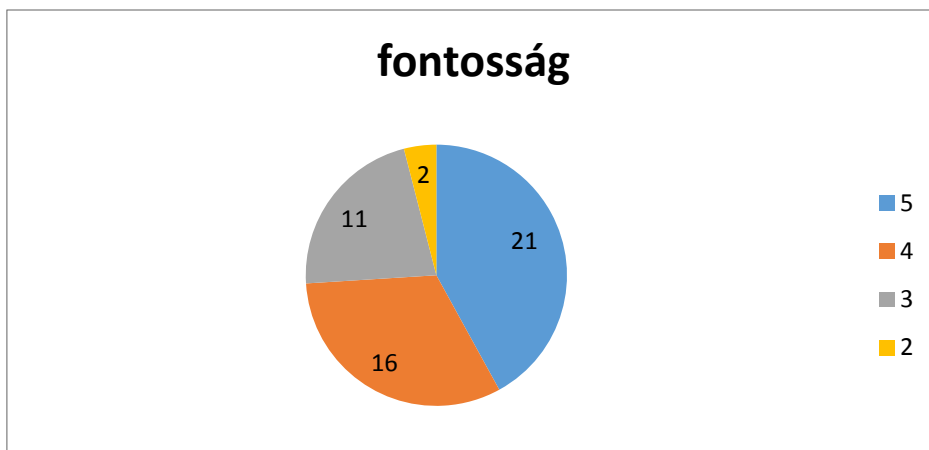
## 21. A cég sikeréhez hozzájárulás

A válaszadók többségében fontosnak tartják a kérdést 37 fő (23 fő 5 pont, 14 fő 4 pont), de elég nagyszámú a közepes érték is (13). A többi kérdésre adott válaszból azonban kitűnik, hogy a munkahely és a dolgozók is fontosnak tartják ennek a témának a folyamatos figyelemmel kísérését és az abban való fejlődést.

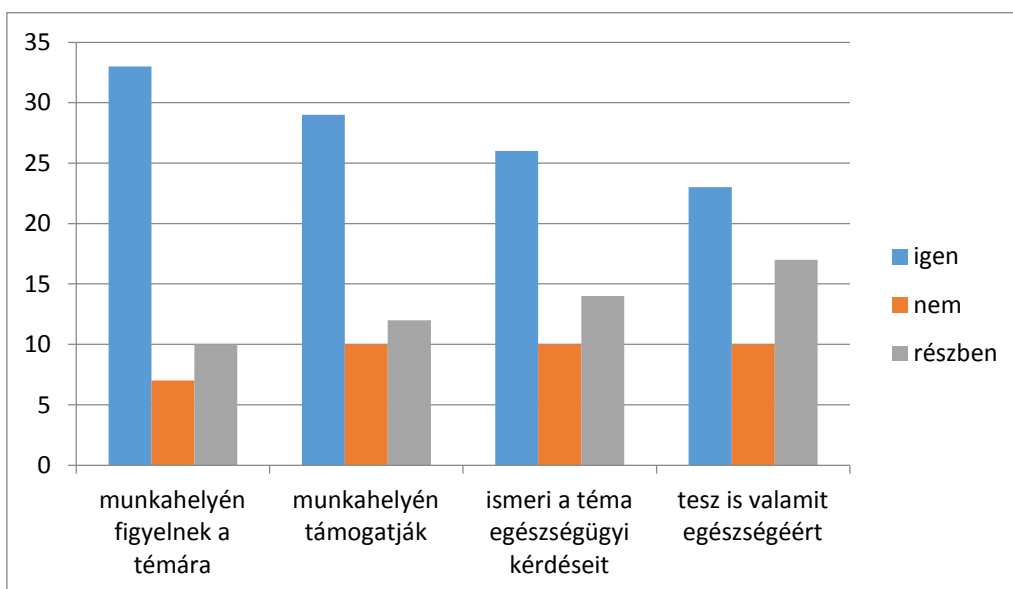


## 22. A cég, ahol dolgozik társadalmilag fontos

Ez az állítás az alábbiak szerint fontos a válaszadók között:



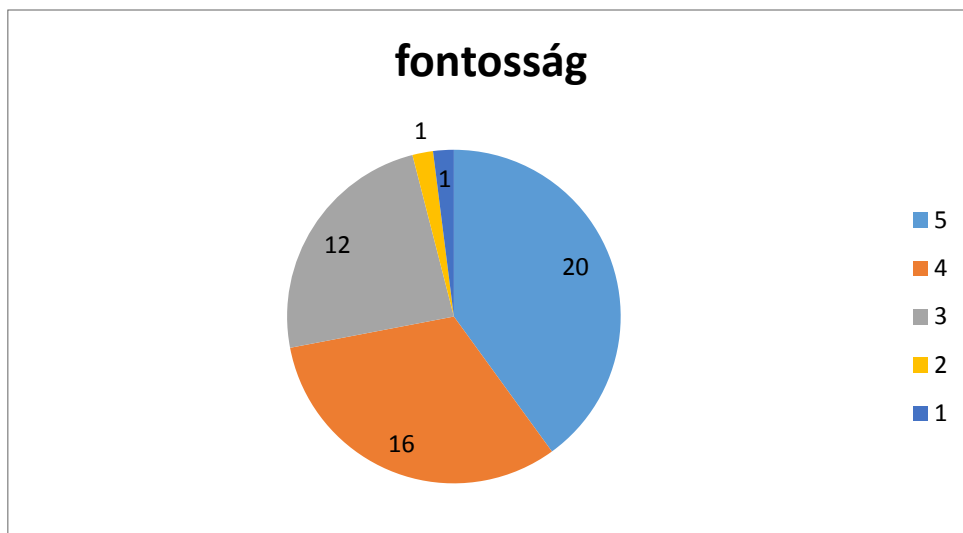
Az alul látható grafikon azt mutatja, hogy a munkahely és a dolgozók egyaránt tisztában vannak munkájuk társadalmi fontosságával és minden kérdésre adott kimagaslóan magas igen válasz azt jelenti, tesznek is azért, hogy ez minél inkább így legyen. Elvárának is tekinthetjük ebben a szektorban ezt a feladatot.



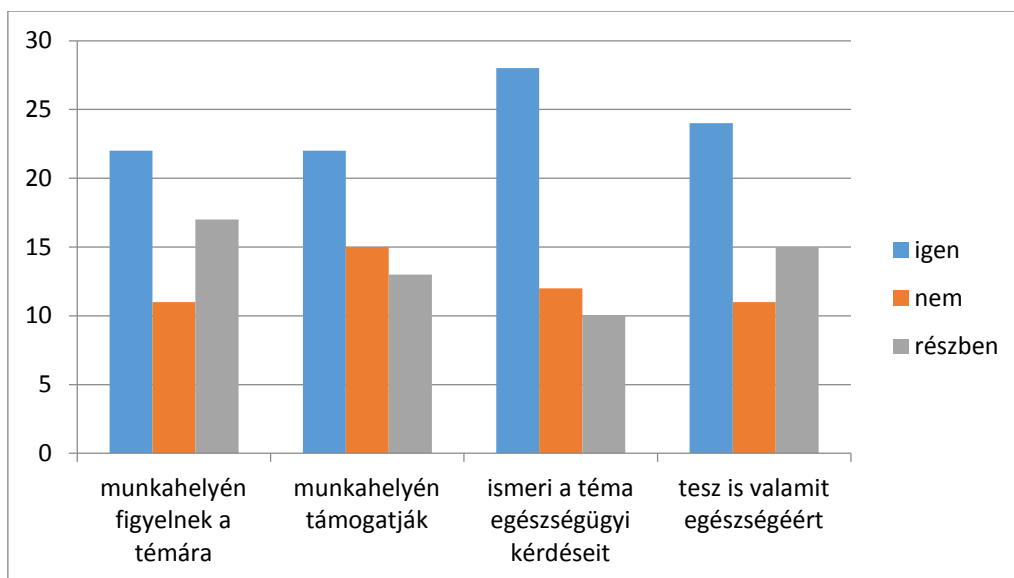
### 23. A vezetők iránti bizalom erősítése

A fontosság kérdésének megítélése:



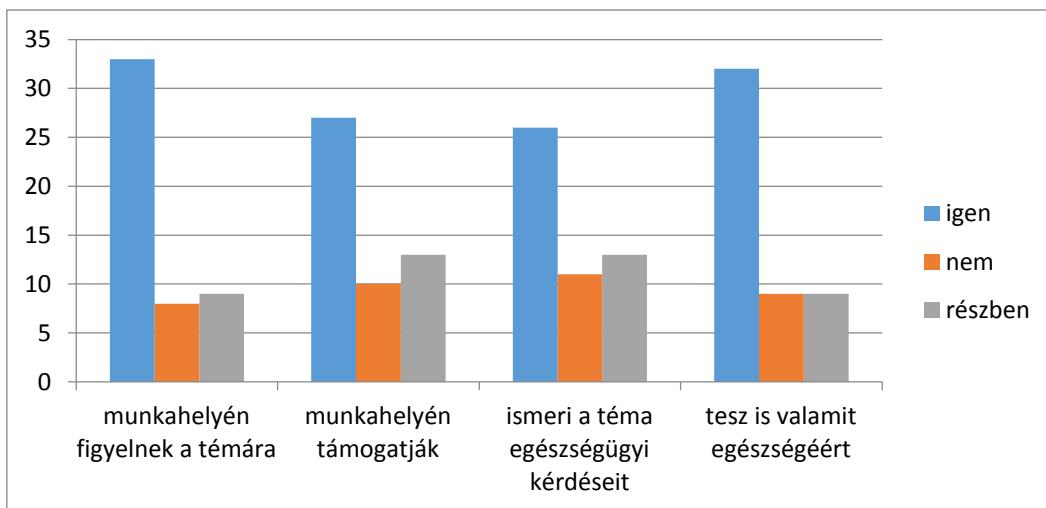


Ebben a szektorban a vezetők 90 %-ban gyakorolják a szakma valamely területét és gyakran elfogadottságuk is szakmai eredményességüktől nem pedig menedzseri képességeiktől függ. A munkahelyi vezetőknek nagyon fontos, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjék a témát és a dolgozóknak is fontos, hogy saját fejlődésükkel, eredményességükkel támogassák a hiteles szakmai vezetőt.



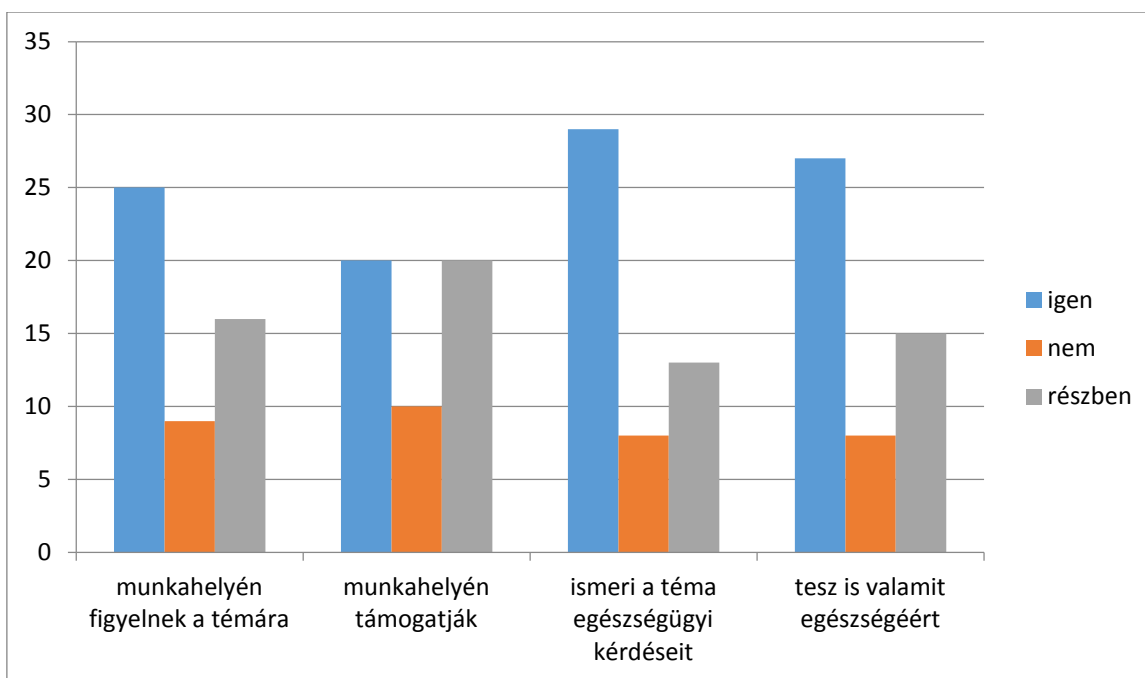
#### 24. Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje

5 pontértéket 24 fő jelölt, 4 pontértéket 15 fő, 3 pontértéket 33 fő. Többségben vannak tehát azok, akik fontosnak tartják a kérdést és figyelnek is témára.



## 25. A feladatok megvalósíthatók, kiegyensúlyozottak

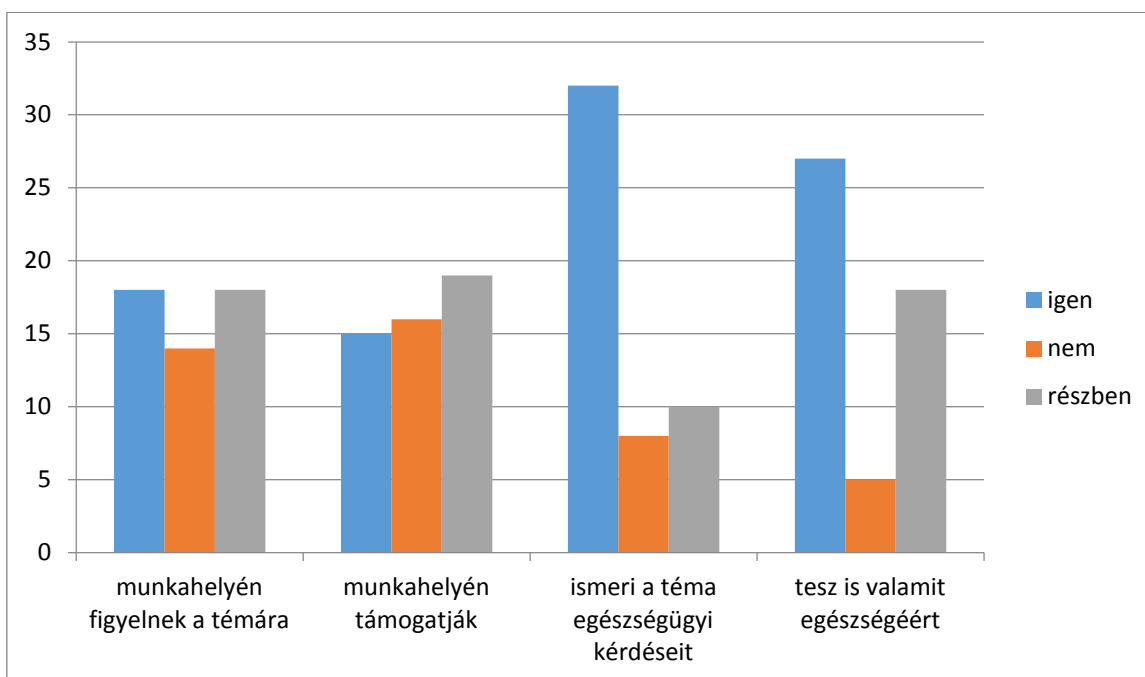
Fontosságát tekintve, 30 fő 5 pont, 14 fő 4 pont, 5 fő 3 pont, 1 fő 1 pont. Mivel az előbbieken láttuk, hogy a közösség szerepe elég fontos és hangsúlyos a szektorban, ezért a nagy többség kiegyensúlyozott feladatkiosztást és reális feladatokat lát. A sport egyébként arra nevel, hogy reális az egyén számára végrehajtható, képességeinek megfelelő feladatokat állítsunk fel, így valószínűleg itt is ez mutatkozik meg. A igen és a részben adott válaszok magasan megelőzik a nem válaszokat.



## 26. A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása

Ennek a kérdésnek is magas a fontossági faktora, 44 fő (33 fő 5 pont, 11 fő 4 pont) tartja magas minősítéssel, 4 fő 3 pontra, 2 fő 2 pontra értékelte.

Ebben a szektorban a dolgozók nagyon jól képviselik ennek a három dolognak az egységét, viszont a munkájuk változatos időbeosztása miatt (vendégekhez igazodás, sportedzők esetében a versenyzők iskolai elfoglaltságához való igazodás) nehezen tudják megvalósítani saját életükben. Viszont kiemelhető, hogy törekszenek a változtatásra. Kiemelkedően magas a száma a tenni akarásnak a részben és az igen válaszok összegzésével (45 fő).

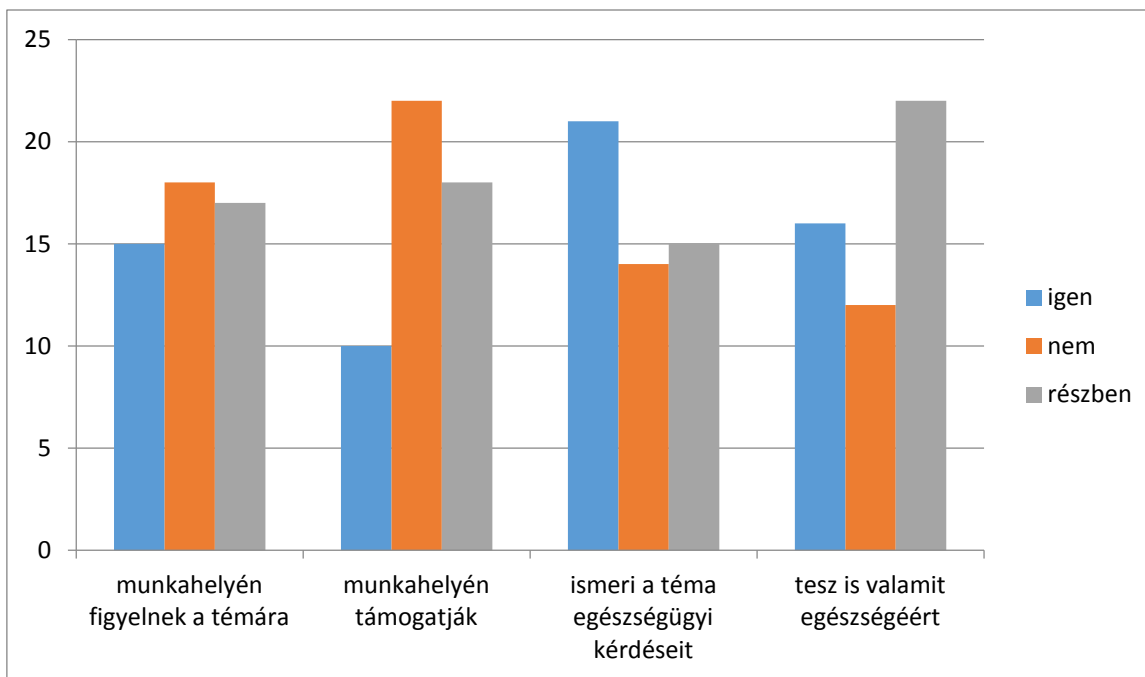


## 27. Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére

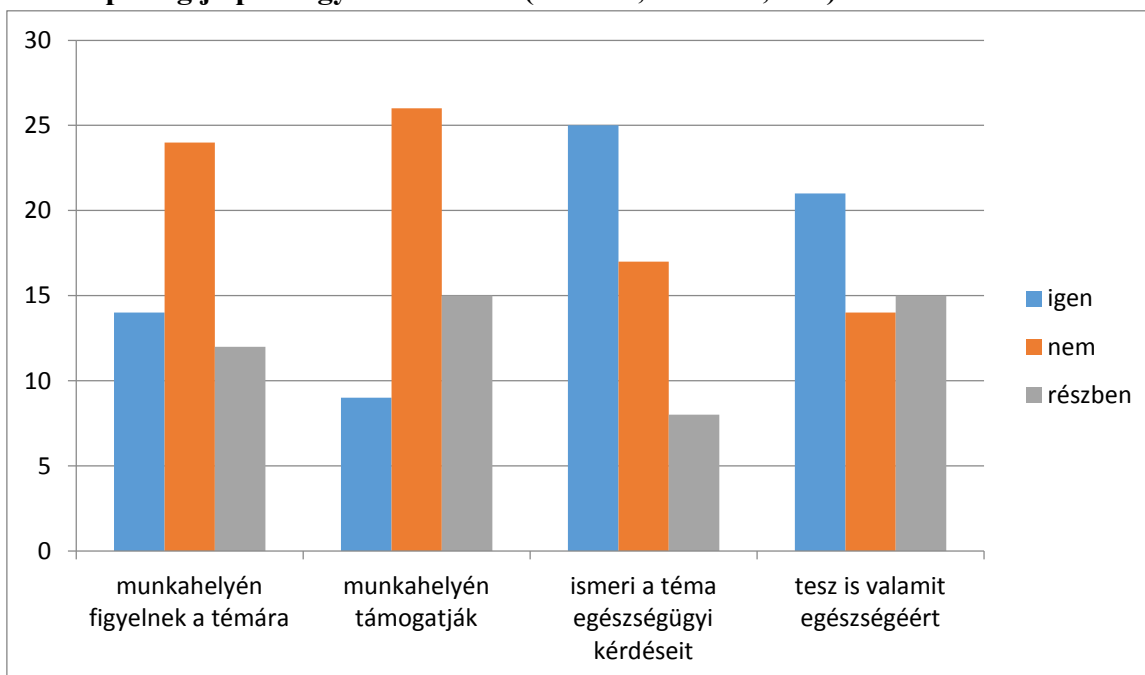
A pénzügyekkel való foglalkozás képessége nem erőssége a szektor dolgozóinak, sem fontosságában, sem a munkahelyi támogatásban és figyelemben. Saját képzésükben is a részben válaszok vannak többségben. Ennek oka lehet többek között az is, hogy az edzők és a sportolókkal foglalkozó szakemberek többnyire a terepen és nem irodai közegben dolgoznak. A gyakorlat mesterei, nem vállalhatnak sok kockázatot. Az időhiány is oka lehet annak, hogy a családon belül ezzel a kérdéssel esetleg mások foglalkoznak. A munkahely pedig úgy tűnik egyéni kérdésnek tartja a témát.

A három kérdésre (27., 28., 29.) összesen csak 56 fő adott 5 pontot, 48 fő 4 pontot, 34 fő 3 pontot, 5 fő 2 pontot és 6 fő 1 pontot. jelölt.

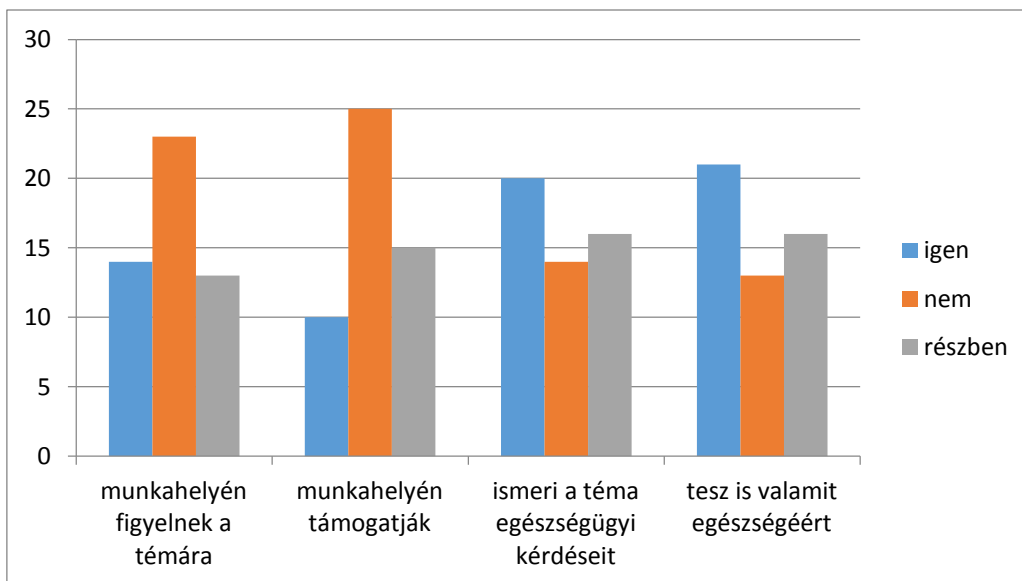
Az alábbiakban a három grafikon egymásután mutatja a fent említett hozzáállást.



## 28 . Képesség jó pénzügyi döntésekre (kölcsön, áruhitel, stb.)

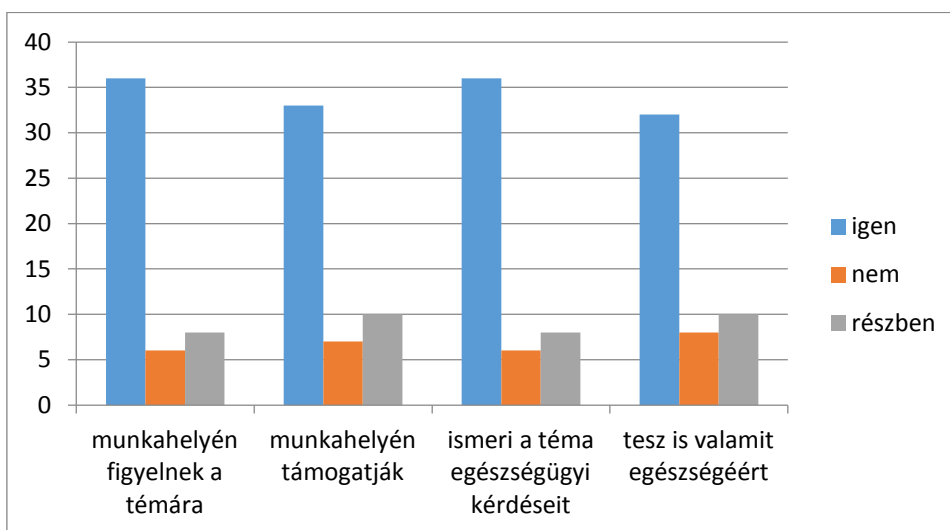


## 29 Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra

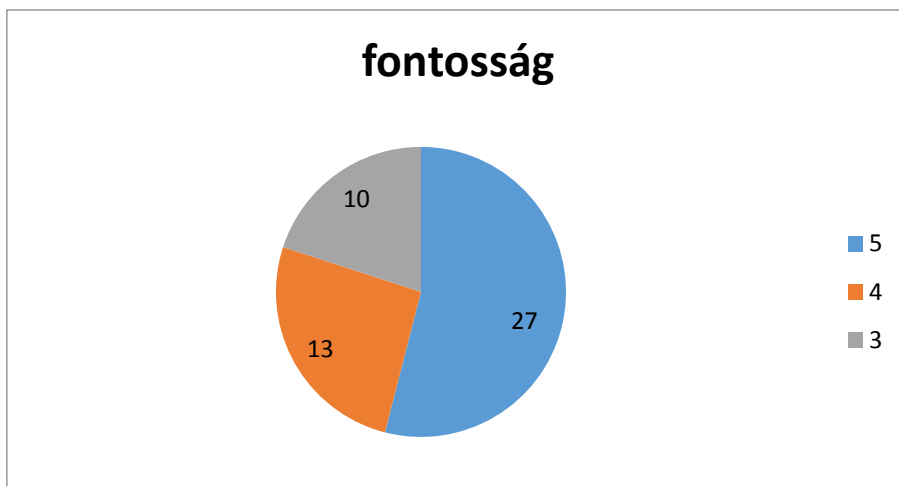


### 30. A cég működése legális, szabályszerű minden területen

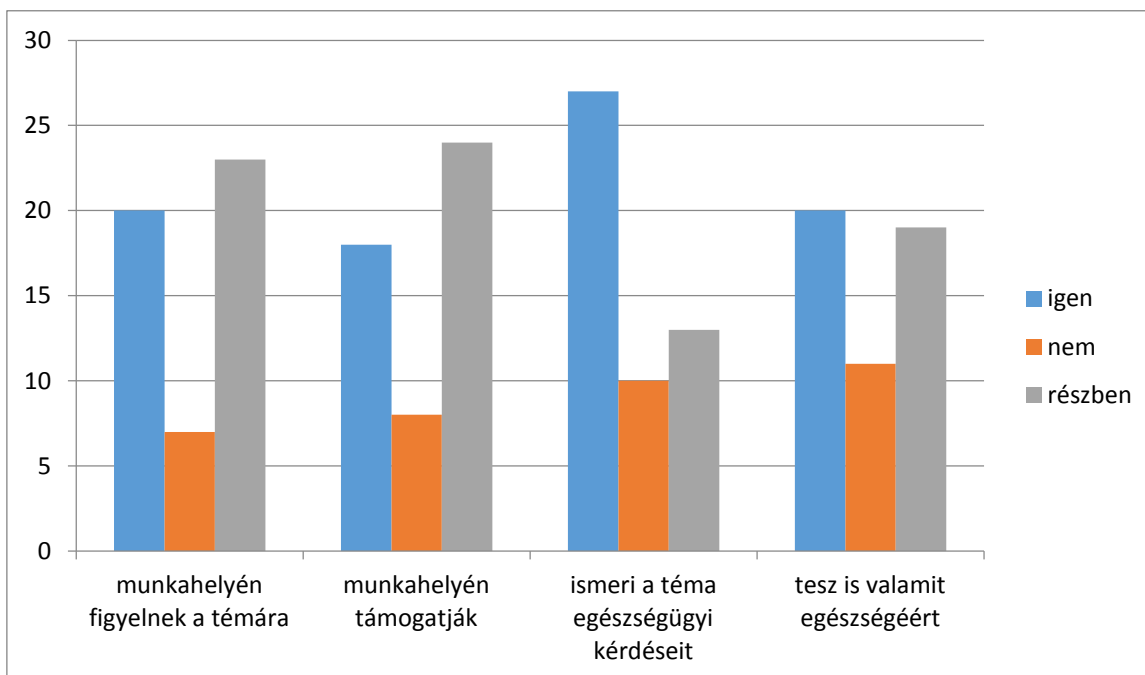
Mivel a sport és rekreáció világában élő és tevékenykedő emberek többsége a szabályok és a fair play szellemében él, ezért fontossági szempontból az egyik kiemelkedő eredmény itt született: 38 fő 5 pontot, 9 fő 4 pontot jelölt és csupán 3 fő jelölt 3 pontot. A grafikonon is jól érzékelhető a hozzáállás a témához.



### 31. A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető



A válaszok többsége mindkét területen – munkahely és az egyén – az igen és a részben válaszokat részesítette előnyben. Ezek szerint szinte mindenki lényegesnek tartja, hogy átlátható és érthető legyen a feladat és annak megfelelő a számonkérés is. Igyekeznek tenni is azért, hogy minél kevesebb stressz érje őket munkájuk során.

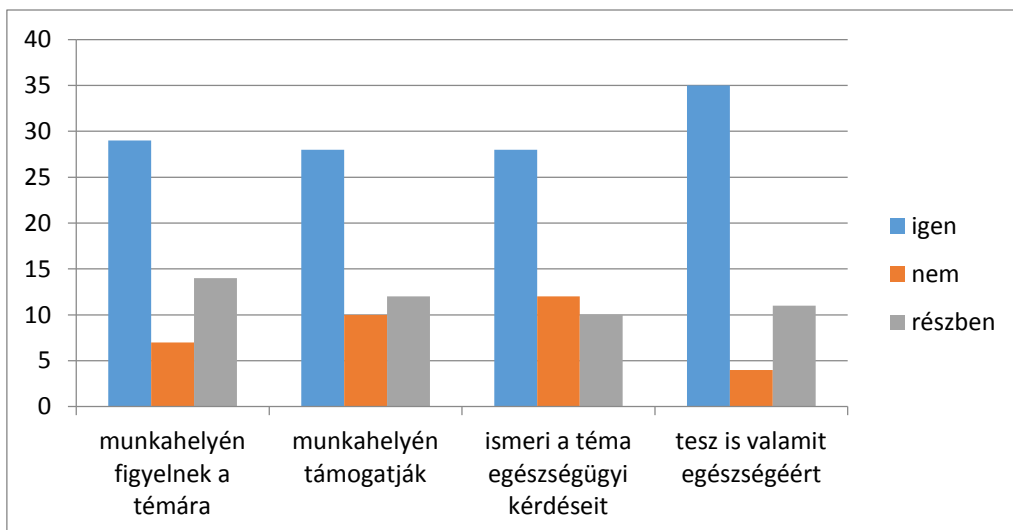


### 32. Munkáját etikailag megfelelően végezheti

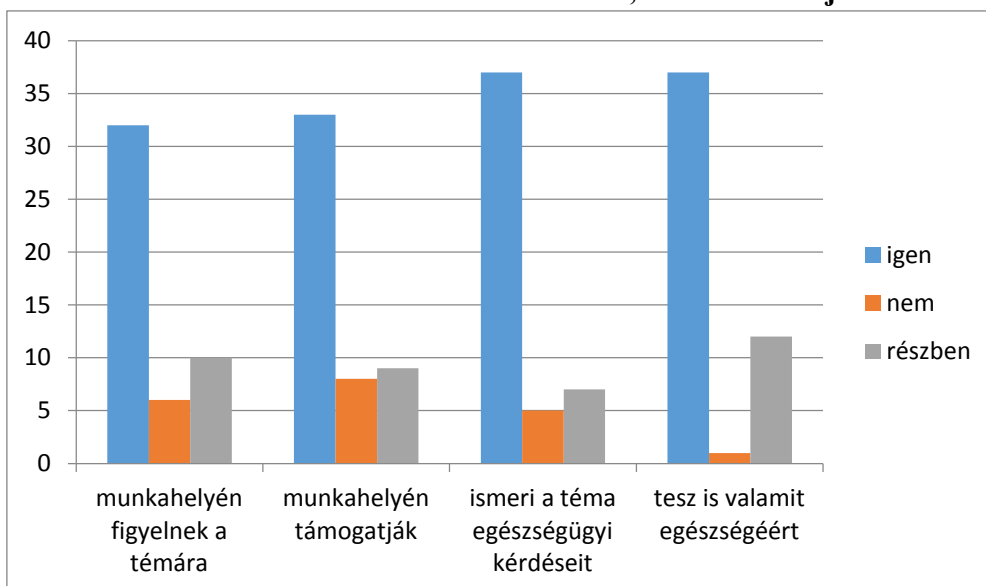
Ebben a szektorban a 32. és 33-as kérdések kifejezetten fontosak, mert viselkedési mintát is mutatniuk kell az egyéneknek és ezért a munkahelynek is megfelelően támogatnia kell ezt a témát.

Fontosságát tekintve a 32-es kérdés: 30 fő 5 pont, 17 fő 4 pont, 3 fő 3 pont.

A 33-as kérdés: 35 fő 5 pont, 13 fő 4 pont, 2 fő 3 pont.

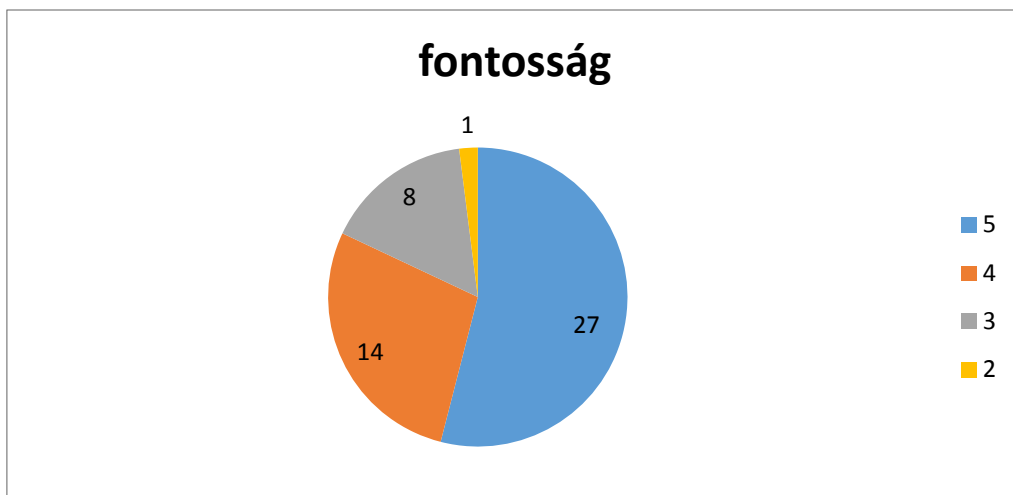


### 33. Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos

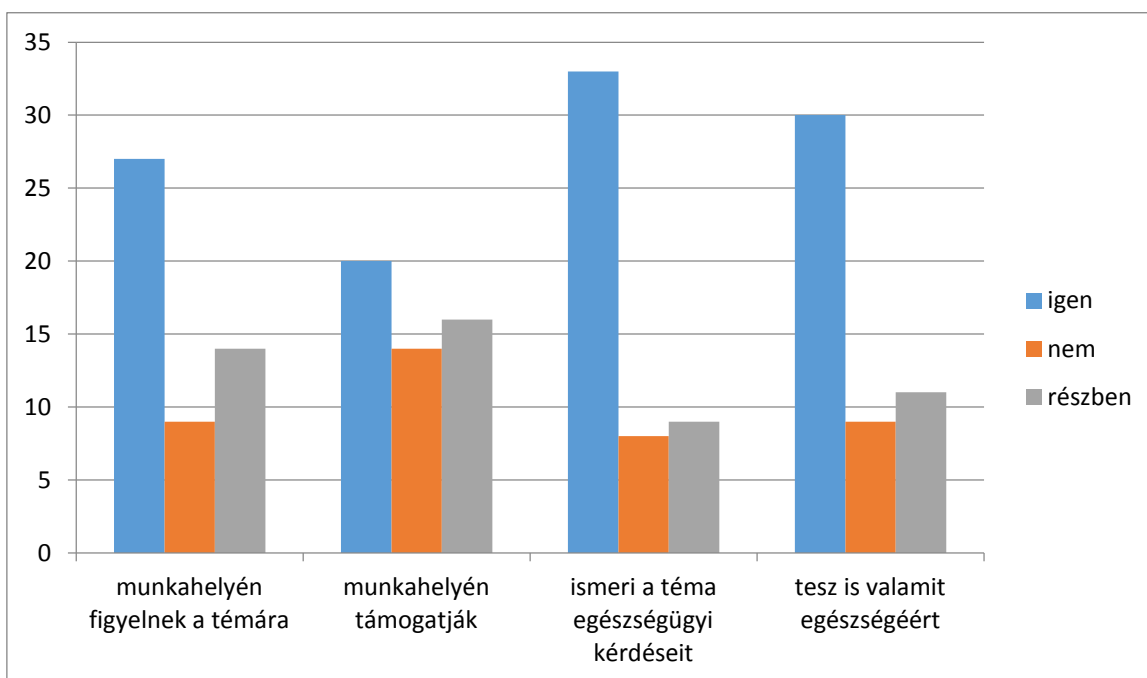


### 34. A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen

A kérdés fontosságát tekintve az alábbiak szerint alakult:

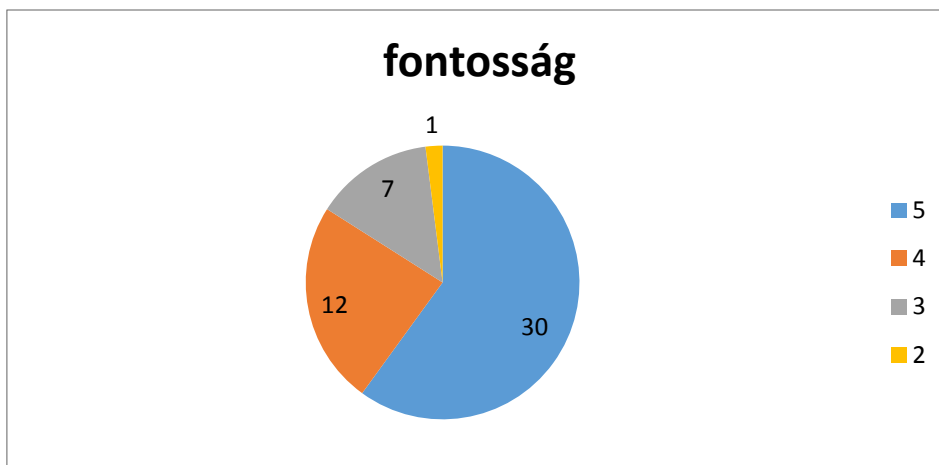


Mind a munkahely, mind az egyén figyel arra, hogy a téma megfelelően szolgálja az intézmény és az egyén érdekeit. Ebben a szektorban a közösség szerepe kiemelkedően fontos, ezért szinte mindenki igyekszik is tenni azért, hogy megbecsült tagja legyen „csapatának”.

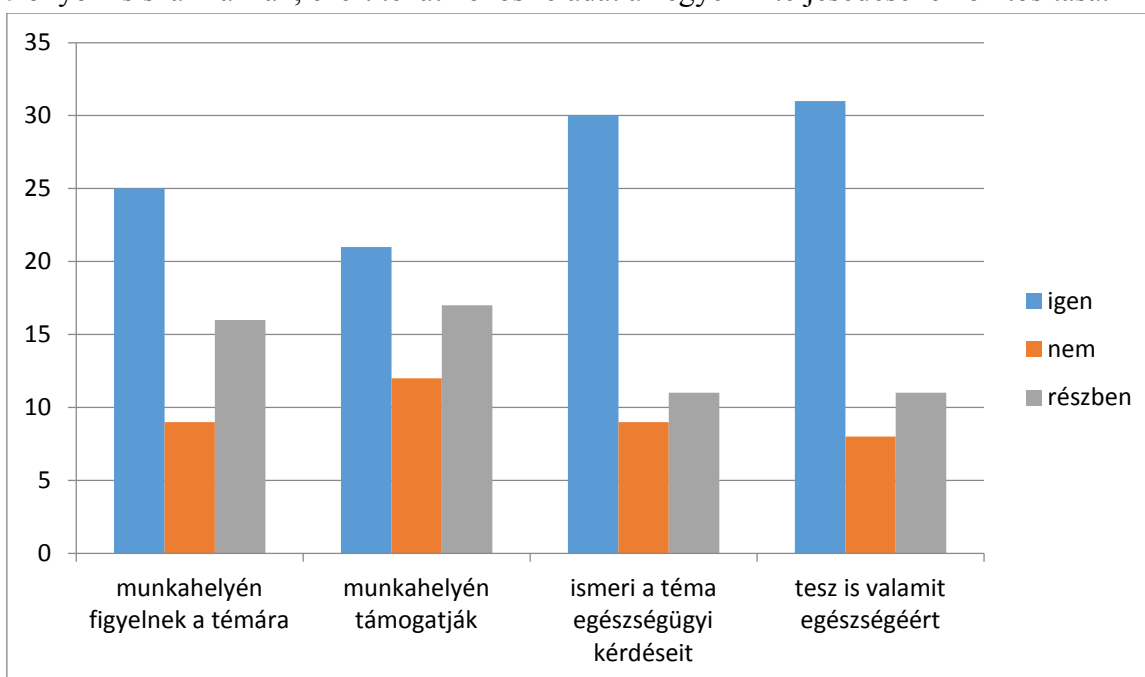


### 35. A munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé





Egymás segítése nélkül nehezen tudnak eredményesek, lenni a szektor résztvevői. Az eredmények dicsőséget és hírnevet hoznak az intézménynek, amelyből komoly anyagi előnyök is származnak, ezért tehát közös feladat az egyén kiteljesedésének biztosítása.



## II. Vezetői interjúk a sport, fitness-wellness foglalkozási csoporton belül

Interjúalanyaim között különböző szintű vezetők találhatók a vizsgált intézmények részéről. Így készült interjú, fitness terem szakmai vezetőjével, gyógyfürdő középvezetőjével, uszoda komplexum szakmai igazgatójával, sportegyesületi elnökkel, egyesület rekreációs részlegének vezetőjével, szabadidő központ vezetővel, önkormányzati uszoda és wellness központ ügyvezetőjével, sportedzők csoportvezetőjével.

Leírásomban megpróbálom hitelesen visszaadni a kérdésekre adott válaszokat az egészségi kockázatok, szakmai kockázatok és munkahelyi kockázatok téma csoportokra összegezve.

Interjú alanyaim életkor szerint 25 – 50 év közöttiek, nemük szerint 5 férfi és 5 nő. A nemek aránya jól prezentálja a teljes foglalkozási csoport mutatóit.

Ebben a foglalkozási csoportban gyakran jellemző, hogy a vezetők még a gyakorlatban edzőként, oktatóként is dolgoznak saját munkahelyükön, ezért különös helyzet alakulhat ki a beosztottakkal való kapcsolat során. Saját teljesítményeikkel gyakran példamutatást szeretnének tenni, amely konfliktust is okozhat szakmai kérdésekben, vitákban. Az is igaz, hogy ebben a szektorban a vezetők nagyrészt szakmai kiválóságuk, elismertségük alapján kerülnek a vezetői pozícióba, nem pedig kívülről jött menedzserekről van szó. Ugyanakkor 10 válaszadóm közül csupán egy esetben tapasztaltam, hogy kicsit hiányosak a vezetői kompetenciák. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy interjúalanyaim 90%-a főiskolai végzettségű, vagyis tanulmányaik során már erősítették a vezetői kompetenciákat, persze különböző szinten. Ha valaki szakmailag kiváló edző, illetve szakember, akkor ebben a foglalkozási csoportban elismert vezető lehet.

### **Részletes elemzés az alábbi témacsoportok szerint:**

#### **1. Egészségi kockázatok**

Mindenki állandó stressz hatást érez munkája során. Megjegyezték viszont, hogy ez elsősorban az emberek miatt és nem a munka miatt van bennük. Ez a stressz hatás abból is következik, hogy az edzőtermekbe, uszodákba, wellness központokba a vendégek stressz oldás miatt mennek elsősorban, így nagyon magas elvárásokat támasztanak az intézmény és az ott dolgozók felé.

Véleményük szerint, kivannak téve a fertőzésveszélynek a sok emberrel való találkozás kapcsán, de nem tulajdonítanak ennek jelentőséget. Kötelező egészségügyi vizsgálat minden intézményben van, hiszen egészségügyi könyv nélkül nem dolgozhatnak még a vezetők sem. Állításuk szerint ezek nem formális vizsgálatok.

7 fő igénybe vesz különböző szűrővizsgálatokat a kötelezőkön kívül, amelyek elsősorban az edzettségi állapotot hivatottak felmérni. Immunerősítő védőoltásokat viszont senki nem vesz igénybe. Az egészségügyi ellátást 8 fő nehezen elérhetőnek találja, 2 fő nem.

Saját egészségére mindenki fordít időt, 6 fő saját munkahelyén edzi szervezetét rendszeresen és nem egyoldalúan, 2 fő más típusú intézményt vesz igénybe erre a feladatra, 2 fő pedig a szabadban regenerálódik futással, kerékpározással. Mindenki megjegyezte a táplálkozás és a folyamatos önkontroll szükségességét.

5 fő megjegyezte, hogy a fitsségre a stressz oldás céljából van szüksége.

#### **2. Szakmai kockázatok**

Mindenki érzi a társadalmi megbecsülés hiányát, amelynek alapja 8 vezető szerint elsősorban a vendégek negatív hozzáállása, állandó panasza, 2 vezető esetében pedig a tulajdonos elvárása, viselkedése. Itt minden esetben a szakmai tudás megkérdőjelezését érzik. Úgy gondolják állandó bizonyítási kényszer hárul rájuk.

Mindenki fontosnak tartja a képzést, önképzést elsősorban a feladatok sokfélesége miatt. 3 vezető jelenleg iskola szerű képzésben vesz részt, ebből 1 fő munkaügyi és pénzügyi területen, 2 fő sportszakmai területen. 7 fő szakirodalom olvasásával elégíti ki ez irányú igényét, ebből 1 fő az emberekkel való bánásmód terén látja szükségesnek a saját fejlesztését.

Kiszolgáltatott helyzetben 6 vezető érzi magát, ebből 2 fő a tulajdonosok felé, 4 fő pedig a felettes vezetője felé.

A gyakori jogi változások 4 vezetőt érintenek negatívan, mert egyik feladatuk az új szabályok intézményre történő adaptálása.

### **3. Munkahelyi kockázatok**

A túlmunka 9 vezetőnél jellemző, közülük 3 főnél a tervezhető túlmunka is megjelenik. Elsősorban az adminisztrációs terhek megnövekedése miatt jelentkezik a többletmunka, 1 fő úgy érzi, hogy a belső motiváltsága miatt állít elő több feladatot magának. A tervezhető plusz feladatok az évi rendszeres rendezvények, népszerűsítő események, nyíltnapok miatt vannak.

2 fő nincs megelégedve javadalmazásával, az önkormányzati tulajdonban lévő intézmény vezetője és az egyik fitness terem vezetője. Mindketten vállalnak még máshol is munkát, amellyel természetesen nő a stressz faktoruk és csökken a konfliktustűrő képességük. Többen úgy vélik, hogy a vitát a javadalmazás terén elsősorban az okozza, hogy munkájukat nem lehet napi 8 órában mérni és e szerint díjazni. Ebben a gondolkodásban a tulajdonosok nem elég rugalmasak.

A siker és elismerés kivívását 3 vezető nem tartja nehéznek, de megjegyzik, hogy hosszú folyamat és fontos, hogy önmagukkal elégedettek legyenek. 7 fő nehéznek tartja. A munkatársak oldaláról azért, mert különböző korosztálynak kell megfelelni, a tulajdonosok felől pedig azért, mert nem mindig reálisak az elvárásaik.

2 vezető kivételével mindenki szerint szaporodnak a stressz források, amelynek okaként elsősorban a megfelelő kommunikáció hiányát, valamint a hatalmi játszmákat vélik, illetve az előzőekben már jelzett irreális tulajdonosi elvárásokat.

Az ember- pálya kérdés csupán 2 vezetőnél okoz problémát és ők is a személyiség jegyek oldaláról és nem a szakmai kompetencia oldaláról közelítették meg a kérdést. Az egyik

vezető hozzátette, hogy nagyon fontos, hogy valami különlegeset keressünk a munkatársakban és már kiválasztás során figyelni kell erre.

A munkatársak motiválására és fegyelmezésére 7 vezetőnek van konkrét eszköze. 1 főnek pénzbeli, 6 főnek szóbeli és írásbeli lehetősége van. 2 vezető úgy érzi, hogy új rendszert kell kidolgozni ezen a területen és meg kell tanulni jól használni ezt a lehetőséget. 1 vezető örül, hogy nem az ő feladata a motiválás és a fegyelmezés.

A fiatalok lojalitását hiányként emlegeti 6 vezető. Szerintük elsősorban a pénz a kérdés náluk, nagyfokú a figyelem hiánya is, a vezetői vélemény elfogadására sem elég nyitottak. 4 vezető szívesen dolgozik fiatalokkal, szerintük még nagy a bizonyítási kényszer bennük, amit azért irányítani kell. Gyakran álmokat kergetnek és a hétköznapiakat csalódásként élik meg, ami rányomja bélyegét munkájukra.

Az idősebb munkatársak kiégésének, motiválatlanságának jeleit 7 vezető érzi. A fő ok szerintük, hogy szakmai kérdésekben nehezen akarnak változtatni, átvenni az újdonságokat. Egy vezető kifejtette azt véleményét, hogy kiégés nem feltétlenül a korrall jár, hanem időszakos is lehet.

A külső és belső kapcsolattartás senki számára nem teher, úgy vélik ez egy fontos vezetői feladat. Van, aki kifejtette, hogy kimondottan szeret beszélgetni, kapcsolatot tartani. Szó volt azonban arról is, hogy ezen a területen folyamatos képzésre és önkontrollra van szükség.

6 vezető szerint nem lehetetlen követni a változó körülményeket és azt beépíteni a belső működési rendbe, mert ebben a szektorban nincs annyi változás és a feladatok nagy részéhez rugalmasan állnak a kollégák. 1 vezető kifejtette azt a véleményt, hogy azért nehéz módosítani a belső rendet, mert akik a szabályozókat hozzák, nem értenek eléggé a gyakorlati megvalósításhoz, így aztán főleg csak szokásjog van.

Mindenki meg tudja oldani a helyettesítés kérdését, elsősorban a megfelelő hozzáállás és az erős csapatszellem miatt. Az erős csapatszellem egyébként a kérdőíves válaszokban is sokszor előkerült, mint pozitív jellemzője a szektornak. A szakmai szervezetek és szervezeti egységek ellentéte sem jellemző, elsősorban a jó közösségeknek köszönhetően.

Csupán az önkormányzati intézmény vezetője jelezte, hogy náluk az aktuálpolitika távoltartása nagyobb problémát jelent. A többiekénél egyáltalán nincs jelen.

A munkatársak szociális kompetenciájáról a többségnek az a véleménye, hogy már a felvétel során figyelni kell rá, valamint kortól is függ. Szeretik az innovatív kitartó kollégákat. A vezetők szerint nagyon nehéz megtalálni azt a határt, amikor el kell kezdeni foglalkozni a dolgozók életviteli problémájával. Ebben a szektorban szinte megengedhetetlen a rendszeres probléma, mert veszélyeztetni mások testi épségét.

### **Összegzés:**

A sport, a rekreáció, a fitness-wellness szektorban dolgozó emberek, önmagukkal szemben komoly elvárásokat fogalmaznak meg, testi és lelki egyensúlyra törekcszenek, életvitelükkel megpróbálnak példát mutatni másoknak. Az edzőtermekben, sportpályákon, wellness központokban állandó reflektorfényben vannak és munkájukról folyamatos visszajelzést kapnak. Jó önismeret, kiváló kommunikáció, rendszeres szakmai fejlődés szükséges ahhoz, hogy az edző, oktató önmagát és munkáját el tudja fogadtatni és ez által helyét, beosztását a csapatban biztosítsa.

A kérdőívek feldolgozása bizonyította, hogy a szektorban dolgozókra jellemző a csapatmunka, egymás segítése, a cég iránti lojalitás és nagyon fontos az egyéni eredményesség is.

## **Szépségápolási szolgáltatások: fodrász, kozmetikus, pedikűrös, manikűrös**

*Szerző: Vidó Judit*

A szektorális jól-léti szolgáltatások elemzésének célja az adott humán szolgáltatásokon belüli, mint fodrász, kozmetikus, manikűrös és pedikűrös munkahelyi jól-léti jellemzőinek teljes körű feltárása módszeres információgyűjtés és rendszerezés segítségével. A munkahelyi jól-léti elemzés az a folyamat, amelynek során részletesen azonosítjuk egy adott munkakör tevékenységeit, a tevékenységhez kapcsolódó perszonális illetve egyéb környezeti tényezők összefüggéseit és hatásait az adott munkakört betöltő személy szemszögéből.

A hatékony munkavégzés egyik fontos alappillére a műszaki és gazdasági szempontok mellett a humán szempontok érvényesülése, melyet a munkavállalók körében végzett munkahelyi jól-lét vizsgálatokkal eredményesen lehet feltárni és ennek fényében, ha szükséges, akkor fejleszteni.

A munkahelyi jól-lét vizsgálatot célszerű, az adott munkakör elemzésével kezdeni, ahol lehetőség van feltárni a következő területeket:

- a munkakör irányítójának személyét,
- a munkakörben végzett feladatokat,
- az adott tevékenység végzésének célját és eredményét,
- a munkakör betöltéséhez szükséges ismereteket,
- a munkacsoportokhoz tartozó szerepeket, a munkakör szabályozottságát illetve az önállóság mértékét,
- a munkavégzéshez szükséges információhoz jutás lehetőségeit,
- a jogkörök és felelősségi körök tisztázását,
- az irányítás jellemzőit,
- a kapcsolattartás igényét,

- a munkatársi kapcsolatok tartásának lehetőségét,
- a kihívásokat,
- az ismeret és készségfejlesztési lehetőségeket,

melyek szoros összefüggésben állnak a munkavégzés terhelő hatásaival.

A pszichológia vagy lélektan az emberi gondolkodással és viselkedéssel foglalkozó tudomány. A pszichológiát napjainkban is sokan azonosítják a gyógyító szakmában foglalkoztatott pszichológusok tevékenységével. A pszichológia viszont nem kizárólagosan az emberek lelki jóllétével foglalkozó gyógyító tudomány, hanem az emberekre jellemző mindennemű folyamatok megértésére törekvő diszciplína is, melynek egyik speciális területe a munkapszichológia. A munkapszichológia olyan tudományterület, amely a dolgozó emberekkel, emberi közösségekkel, a munkakörnyezetben lejátszódó tevékenységek pszichológiai vonatkozásaival, s általában a munka világával összefüggő kérdésekkel foglalkozik. A munkapszichológia célja a hatékony munka, teljesítmény elérése, miközben maga a dolgozó is elégedett. Három tényező áll figyelmének középpontjában:

- a dolgozó ember,
- a dolgozó ember munkakörnyezete és
- a munkatevékenység.

A munkahely jól-lét kérdésköre erőteljesen a munkapszichológia területéhez kapcsolódik, de alapfokú vizsgálatát az adott munkaterületen nem csak pszichológusok bevonásával lehet és érdemes megvizsgálni, mivel az adott területen dolgozó szakemberek maguk is képesek munkakörülményeikről a megfelelően feltett kérdések alapján reálisan körvonalazni.

A munkahelyi jólét nem csak a munka hatékonyabb elvégzésének szempontjából fontos kérdés, hanem a társadalmat alkotó egyének életminősége szempontjából is, hiszen ez jelentős mértékben képes befolyásolni az adott munkavállaló egészségi állapotát, mind mentálisan és fizikális szinten egyaránt. A munka és a jólét szoros kapcsolatban áll egymással, hiszen a jó vagy a rossz munkakörülmények közvetlen hatással vannak életünk minőségére. A munka emellett az egészség szempontjából is kiemelten fontos, hiszen a munkahelyen előforduló sajátos kockázati tényezők sérülésekhez, foglalkozási megbetegedésekhez és hosszú távú egészségügyi következményekhez vezethetnek. Európai alapítvány az Élet és a Munkakörülmények Javításáért Munkahelyi egészség és jólét: az ötödik európai munkakörülmény-felmérésen alapuló jelentés Összefoglalójában a következő megállapításokat tett közzé: *„A munkahelyi egészség és jólét az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedésről, a versenyképességről és a fenntartható fejlődésről szóló Európa 2020 stratégia központi eleme. Egészséges társadalom nélkül nincs rendezett gazdaság. Egészséges társadalom hiányában a munkaadók a náluk jegyzett munkavállalói termelékenység, míg a polgárok a potenciálisan hosszú élettartam és az életminőség tekintetében szenvednének csorbát. Ez pedig az európai népességelöregedésről jelenleg is zajló vita fényében kiemelt fontosságot nyer.”*<sup>11</sup>

<sup>11</sup> [www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/021/hu/3/EF13021HU.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/021/hu/3/EF13021HU.pdf)

## Humán szolgáltatási szektor

Az elmúlt évtizedekben a világgazdaságban tapasztalható strukturális átalakulások leginkább a szolgáltatási szektor jelentős térnyerésében mutatkoztak meg. Folyamatosan növekszik az ágazatban foglalkoztatott munkaerő létszáma és a nemzeti össztermékben való részesedése is, így a munkahelyi jól-lét problémakörét ebben az ágazatban fokozottan érdemes figyelemmel követni és a felmerülő problémákra megfelelő válaszokat kell adni.

A szolgáltatások kutatása, a hozzájuk kapcsolódó speciális ismeretek kialakulása jelentősen elmaradt a termelési területekhez kapcsolódó tudományos és gyakorlati eredményektől. Ebben a tercier szektor korábbi kisebb jelentősége mellett nagy szerepet játszott az is, hogy a mai napig problémát okoz a meghatározása, nincs általánosan elfogadott, egységes definíciója a szolgáltatásoknak. Kotler szerint: *"Szolgáltatás minden olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet az egyik fél felajánlhat a másiknak, és ami lényegében nem tárgyasult, és nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. Elő állítása vagy kapcsolódik fizikai termékhez, vagy nem."*<sup>12</sup>

A szolgáltatásoknál az emberi tényező általában nagyobb szerepet játszik, mint a termékek előállításánál, mégis érdemes kimondottan személyzetorientált és gépesített szolgáltatásról beszélni. Az előbbi esetben a folyamatban meghatározó szerepe van a szolgáltató személyének, míg utóbbi alapvetően valamilyen technikai tényező igénybevételét követeli meg (pl. fuvarozás). A személyzetorientált szolgáltatások egy része szellemi (pl. oktatás), másik része viszont manuális jellegű (pl. gépkocsi javítás, kozmetika).

A szolgáltatások minden különbözőségük, heterogenitásuk ellenére egyöntetűen olyan sajátosságokkal, speciális tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek a fizikai természetű termékektől megkülönböztetik, csoportba rendezik őket. Ez az elkülönülés, és egyben összetartozás teszi szükségessé a marketing irodalmon belüli megkülönböztetésüket is.

Kotler szerint<sup>13</sup>: a szolgáltatásoknak négy fő jellemzőjét különböztethetjük meg.

- a megfoghatatlanságot,
- az elválaszthatatlanságot,
- az ingadozást és
- a romlékonyságot.

A szolgáltatásban alapvető szerepet játszó ember teljesítménye bizonytalan, ingadozó, ennek eredményeképpen a létrehozott szolgáltatási teljesítmény sem stabil. A szolgáltatások nem tárgyasultak, megfoghatatlanok, immateriális jellegűek. Míg egy fogyasztási cikk pl. vásárlás előtt megtekinthető, tapintható, megszagolható, esetleg ízlelhető, megpróbálható, a szolgáltatások esetében mindezt a vevő nélkülözni kénytelen. Bizonytalanságát részben

---

<sup>12</sup> Philip Kotler: Marketing management (Műszaki Könyvkiadó, 1991)

<sup>13</sup> Philip Kotler: Marketing management (Műszaki Könyvkiadó, 1991)

oldhatják a szolgáltató eddigi teljesítményeiről kapott információk (oktatás, előadó művész), a korábbi folyamat tárgyiasult eredményének megtekintése (fodrász), azonban ezek csupán valószínűsíthetik a jövőbeni teljesítmény milyenségét, a szolgáltatás ui. mindig egyszeri, megismételhetetlen. A szolgáltatások nem tárolhatók, ezért többen "romlékonyoknak" is említik. Nem termelhető előre, kihasználva a kereslet-gyenge időszakokat, ami a kapacitások rossz kihasználtságát, súlyos gondokat okozhat. Az üres boltban várakozó borbély, a néhány utassal elinduló autóbusz veszteséget termel, s ez az "elillanó" profittermelési lehetőség már soha nem tér vissza, "megromlik". Ez a tulajdonság szorosan összefügg a tárolhatatlansággal. A szolgáltatásoknál a "termelés" és az értékesítés egyszerre történik, elválaszthatatlanul, azaz keletkezésükkel azonos időben elkezdődik a fogyasztásuk is. Míg a fizikai termékek esetében a gyártás és az értékesítés közé általában beiktatódik a raktározás, minőségellenőrzés, addig a szolgáltatásoknál erre nincs mód, így a létrehozott minőség utólag nem korrigálható. Az elválaszthatatlanságból eredően az ügyfél az esetek többségében a teljesítmény létrehozásánál jelen van, így ilyenkor a szolgáltatást nyújtó és a megrendelő együttesen befolyásolják az elérni kívánt eredményt.

A szolgáltatási szektor egyik jelentős részterülete a szépségipar, mely globálisan 7 százalékkal bővül évente, azaz kétszer akkora mértékben nő, mint a fejlett világ GDP-je. A várható életkor kitolódása megszülte a társadalom jogos igényét a szépségápolásra, a fiatalság és a jó megjelenés megőrzése, ami ma a siker és a boldogság zálogának tekinthető. Ezt felismerve a szépségápolással foglalkozó intézetek, a szépségfarmok és a kozmetikák száma jelentősen megnőtt. Az innovatív technológiák mellett a szépségpiac az egyetlen olyan piaci szegmens, amely a jövőben átlagon felüli, kétszámjegyű növekedést fog mutatni annak következtében, hogy a szépség-egészség ágazat megatrenddé válik.

A szakmai képzés kozmetikusok és fodrászok esetében 2-3 éves tanulással és gyakorlattal szerezhető meg, a kéz- és lábápoló szakmát egy 300 órás tanfolyamon lehet megszerezni. A piaci trendnek és a viszonylag könnyen megszerezhető képesítésnek a következménye, az erőteljes konkurencia harc, ahol sok kisebb vállalkozás versenyez egymással, míg jelentős piaci részesedéssel egyik sem bír. Ennek egyik legfőbb oka az alacsony belépési korlát, a másik pedig a szolgáltatások személyes jellegével magyarázható.

A kozmetikus, fodrász, kéz- és lábápoló szakmák tipikusan nők által uralt terület. Az ilyen végzettségekkel rendelkező személyeknek több lehetőségük is van az elhelyezkedésre. Lehetnek alkalmazottak valamilyen szépség szalonban vagy bérelhetnek helyet, mint vállalkozók, de lehetőségük van szalont is nyitni tulajdonosként. Legtöbbször a hely tulajdonosa a bérleti díjából él (fodrász, kozmetikus, pedikűr, szolárium, masszázs), semmiféle szakmai rálátása sincs az egyes szolgáltatókra. A bérlők saját vevőkörrel rendelkeznek, saját kapacitásukat tudják a rájuk eső nyitvatartási időben eladni. Ez a rendszer látszólag mindenkinek praktikus, mivel a bérbeadó a forgalomból származó kockázatot minimalizálja, a bérlő pedig független marad, akinek nincsen főnöke. Természetesen egy szépség farm vagy klinika kapcsán ez a helyzet egy kicsit megváltozik, de a vállalkozások



döntő többségében az egyszemélyes illetve a pár főre korlátozódó vállalkozások a legjellemzőbbek.

## Kutatási terv

### *Kvalitatív kutatás a humán szolgáltatást nyújtók körében*

Kutatás célja: a szépségiparban dolgozó humán szolgáltatást nyújtó (kozmetikus, fodrász, manikűrös és pedikűrös) munkáltatók és munkavállalók körében a munkahelyi jól-lét kérdéskörének vizsgálata és elemzése.

Mintavételi terv: Székesfehérvár Megye Jogú városban működő humán szolgáltatást nyújtó kozmetikai kezeléseket, fodrászatot, manikűrt és pedikűrt nyújtó vállalkozások körében.

Mintanagyság meghatározása:

- 3 db szépségcentrum vezető/tulajdonos
- 6 db egyéni vállalkozó/alkalmazott

Kutatás módszerei:

- interjú szépségcentrum vezetőkkel – személyes interjú strukturált vázlat alapján
- kérdőív alkalmazottaknak és egyszemélyes vállalkozóknak – kérdőíves megkérdezés (zárt kérdések feltételével)
- szekunder kutatása piaci szegmens feltérképezése

Kutatás további menete:

- Adatfeldolgozás és elemzés
- Kutatási eredmények prezentálása
- Összegzés
- Kvalitatív kutatás összefoglaló elemzése – az előre összeállított vezetői interjúvázlat 29 kérdést tartalmazott. A kiválasztott vezetők esetében egy személyes beszélgetés keretében, ami kb 25 perc volt. A kérdőív az alkalmazottak illetve az egyszemélyes vállalkozások részére 35 fő kérdést melyek további 86 alkérdéssel egészültek ki.

## Kutatás eredménye

az alkalmazottak és egyszemélyes vállalkozások tükrében

A kutatásban résztvevők:

- 3 fő kozmetikus
- 2 fő fodrász
- 1 fő manikűrös, pedikűrös

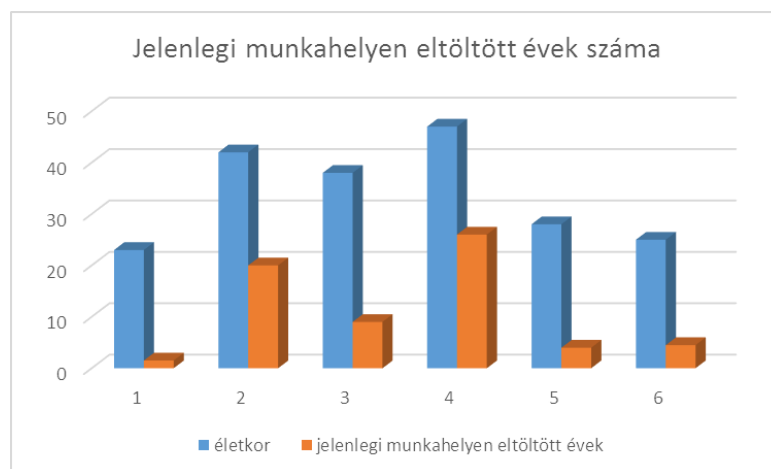
A kutatásban résztvevők általános jellemzői:

- a kutatásban 6 nő vett részt, ebből 4-en alkalmazottak és ketten működnek vállalkozóként.
- kor szerinti megoszlásuk: 23 éves kortól 47 éves korig.
- a válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége mind a 6 esetben középfokú szakirányú végzettség volt.
- a megkérdezettek mindegyik rendelkezett a munkájához szükséges iskolai végzettséggel.



1. ábra a kutatásban résztvevők kor szerinti megoszlása

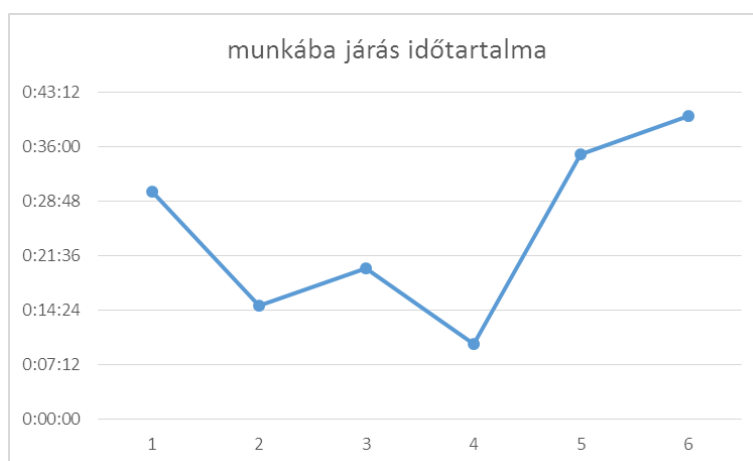
Az általános jellemzők alapján a megkérdezettek életkoruk kivételével homogén képet festettek, melyet nem befolyásolt az sem, hogy alkalmazottként vagy vállalkozóként dolgoztak. Ennél lényegesebben nagyobb különbség mutatkozott tekintetben, hogy ki milyen régóta dolgozik az adott munkahelyen illetve vállalkozási formában. (2. ábra).



2. ábra Jelenlegi munkahelyen eltöltött évek száma

A felmérésből jól kitűnik, hogy a fiatalabb munkavállalók kevesebb időt töltöttek el az adott munkahelyen, bár a kutatás közvetlenül nem irányult arra, hogy a szépségiparban milyen időközönként szoktak munkahelyet váltani, általánosságban mégis elmondható, hogy a fiatal pályakezdekők eleinte alkalmazottként próbálnak elhelyezkedni, és csak később egy bizonyos nagyságú vendégkör kialakítása után kezdenek önálló vállalkozási formában tovább működni. Természetesen itt is találkozhatunk olyan szakemberekkel, akik a kiszámíthatatlan vállalkozói lét helyet a biztosabb alkalmazotti státuszt választják, de jellemzőbb a jó szakemberek körében egy idő után a saját lábra állás.

Fontos kérdés a munkába járás időtartama, mely nagyban meghatározza egy adott munkahely értékét, mert mindnél kevesebb időt kell eltölteni a munkába járással, annál több szabadidőt lehet megspórolni. A válaszadók 10 és 40 perc között jutnak el munkahelyükre, mely kedvező szám adatok egyik oka, hogy a felmérést egy viszonylag kis város keretein belül végeztem illetve a szektor azon specialitásából fakad, hogy sok vállalkozásból illetve üzlethelységekből válogathat a szépségiparban tevékenykedő dolgozó, így viszonylag könnyen képes szem előtt tartani azt az igényét, hogy lakhelyéhez közel eső munkahelyet válasszon. (3. ábra)

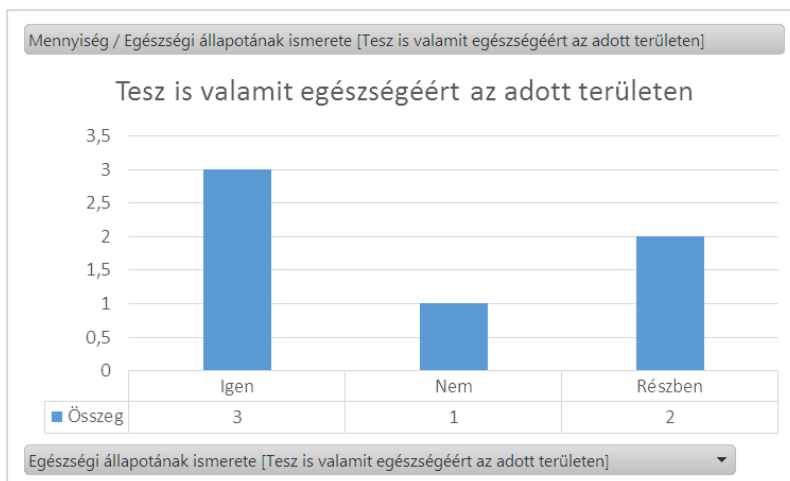


3. ábra munkába járás időtartalma

A szépségiparban dolgozó válaszadó nőknek egészségi állapota 97%-ban volt fontos, mely szoros összefüggésben áll azzal a ténnyel, hogy az egészséges életmód nagyban meghatározza a külső megjelenést. A szépség szakmában dolgozó személyek sikerességének egyik kulcsa megjelenésükben rejlik, mivel a tetszetős külső az, amivel a fogyasztót leginkább a szolgáltatás megvásárlására tudja bírni, így ennek a területnek az elhanyagolása komoly hátrányt jelenthetne ebben a kiélesedett versenyhelyzetben működő szektorban. Bár marketing szempontból fontos tény az egészséges megjelenés, ennek ellenére igen változatos válaszok születtek abban a kérdésben, hogy a munkáltató milyen hangsúlyt fektetett erre a fontos területre. Négy esetben kaptam pozitív választ, míg egy esetben nemleges és részben válasz született. Bár a kérdőíves vizsgálat nem tesz különbséget az egyéni vállalkozó és az alkalmazott munkahelyi jól-léte között, mégis ennek a kérdésnek a tekintetében érdemes a két

működést külön választani, hiszen egy egyszemélyes vállalkozás esetében az egészség megőrzése kiemelt szereppel bír, mivel jövedelmet csak egészségesen képes termelni, míg egy alkalmazott esetében egy esetleges megbetegedés rövidtávon kisebb rizikót takar.

A következő kérdésben arra kerestem a választ: mennyire ismerik a munkavállalók saját területük egészségügyi kockázatait. A válaszadók 100%-a nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben tisztában van azzal, viszont arra a kérdésre, hogy tesz-e valamit a kockázatok leküzdése érdekében már nem született egységes válasz.



4. ábra Egészségi állapot fenntartásáért folytatott erőfeszítés

A 4. ábra azt szemlélteti, miközben a munkavállalók ismerik a szakmájukból fakadó kockázatokat, mégsem mindenki tesz lépéseket ezek kiküszöbölésére. A válaszadóknak csak a fele mondta azt, hogy tesz a kockázatok elkerülése érdekében, míg egy személy semmit sem és két személy csak részben igyekszik ezeket a problémákat tudatosan elkerülni. Ilyen probléma lehet például a fodrászoknál a hajfestéshez használt vegyi anyagokkal való dolgozás, ahol bár a kéz bőrfelületét gumikesztyűvel védi a vegyhatás ellen, de a festés alatt felszabaduló vegyi gázok ellen már védőmaszkot nem használnak. A kozmetikusok és pedikűrösök pedig számtalan olyan eljárást alkalmazhatnak, amivel a vendég bőrét oly módon sértik fel, ami vérzéshez vezethet, és így fertőzés veszélynek lehetnek kitéve, amit sok esetben semmilyen védőfelszerelés használatával sem próbálnak elkerülni.

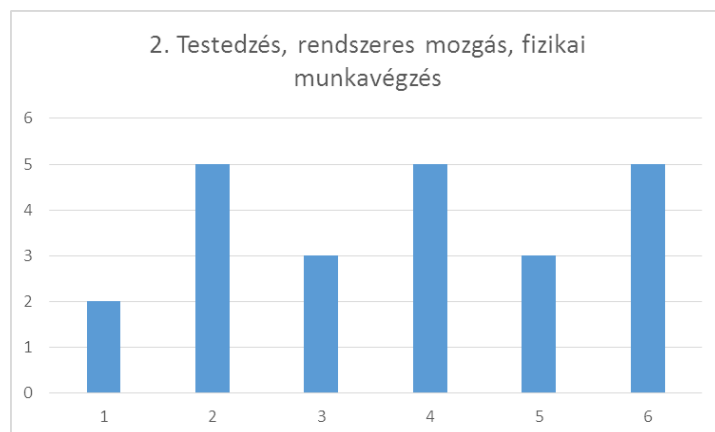
Az egészséges életmód egyik alap eleme a helyes táplálkozás, mely ugyan a munka világára csak áttételesen hat ki, viszont a jól-létet a munkahelyen abból a szempontból erőteljesen érinti, hogy a munkavállalóknak mennyi idejük és milyen lehetőségeik vannak az egészséges táplálkozásra. Az egészséges táplálkozás fontosságát a felmérésben résztvevők 1-től 5-ig skálán értékelték, ahol az 5 jelentette a legfontosabbat, míg az 1 a legkevésbé fontos értéket, a válaszok eredményét az 5. ábra mutatja be.



5. ábra Egészséges táplálkozás fontossága

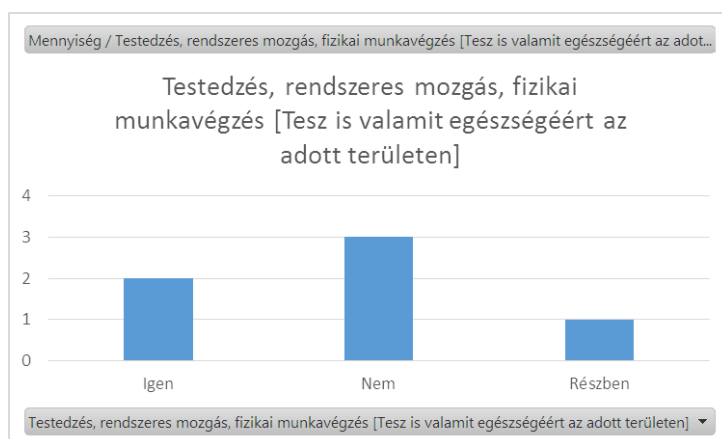
Miközben a munkavállalók számára az egészséges táplálkozás kiemelt fontossággal bír, a munkahelyek összesen két esetben foglalkoztak ezzel a témával, de ott is csak részben. A másik négy megkérdezett esetében se nem figyelik, se nem támogatják a munkavállaló életének ezt a fontos szegmensét. Bár az egészséges táplálkozás fontos egészségmegőrző szerepével ma már többnyire tisztában van mindenki, a tudatos táplálkozás gyakorlata koránt sem olyan gyakori, mint az ismeretek fényében az elvárható lenne. A válaszadók 100%-a nyilatkozta azt, hogy ismeri a helyes táplálkozásból fakadó előnyöket, ennek ellenére csak egy válaszadó mondta azt, hogy egészségesen táplálkozik, míg a többiek csak részben ítélték helyesnek táplálkozási szokásaikat. Ennek egyik oka az, hogy kevés szépségszalon illetve szépségiparban tevékenykedő tart ebédidőt, általában az üres vendég nélküli időt használják fel étkezésre, ami rendszerint más-más időben következik be, és amit még tovább bolygat a kétműszakos rend is, hogy hol délelőtti máskor meg délutáni műszakban dolgoznak.

Az egészséges munkavégzés szintén fontos eleme a fizikai jól-lét, melyet tudatos és rendszeres sportolással lehet csak hosszútávon megőrizni. Ezért fontos szempont ebben a szektorban dolgozók szokásait is ezen a téren megvizsgálni, hiszen csak így mérhető fel ki milyen minőséggel tudja hosszútávon munkáját elvégezni. A vizsgálat első kérdése arra kereste a választ, hogy mennyire fontos a szépségiparban dolgozó szakemberek számára fizikai aktivitásuk megőrzése és karban tartása. A válaszadók 1-től 5-ig tartó skálán határozták meg a fontosság mértékét, ahol a legkevésbé fontos értéket az 1-es szám jelentett, míg a legfontosabbat az 5-ös. A válaszokból kitűnik, a területhez való különböző hozzáállások, míg egyesek számára nagyon fontos ez a kérdés, másoknak csak lényegesen kevésbé, melyet a 6. ábra részletesen szemléltet.



6. ábra rendszeres testedzés fontossága

Egyöntetű válasz született viszont abban, hogy a munkahelyen semmilyen formában nem támogatják a rendszeres testedzést és nem is követik figyelemmel azt, hogy ki mit tesz testi fittségének megőrzése érdekében. Bár mind a munkavállalók és munkáltatók jól ismerik a testtudatos életmód előnyeit és a munkavégzésre kiható pozitív előnyöket, jelenleg erre munkahelyhez kötődően nem fektetnek semmilyen hangsúlyt, hanem a munkavállaló személyes döntésének tekintik ezt a feladatot. A következő ábráról leolvasható, a munkavállalók rendszeres testmozgáshoz való hozzáállása (7. ábra).



7. ábra Rendszeres testedzés

A felmérésből kiderült, hogy 50%-a válaszadóknak inaktív ezen a területen és csak két fő az, aki rendszeresen tartja karban a testét fizikai szempontból. Pedig a fodrászok és a kozmetikusok gerince is erőteljes terhelést kap munkavégzés közben, miközben a fodrászoknak még a végtagjai is komoly fizikai igénybevétel alatt állnak. A munkavégzés során így számos egyirányú terhelés éri a vázizomzatot és az ízületeket, melyet csak tudatos sporttevékenységek végzésével lehet megfelelően korrigálni és egyensúlyba hozni.

A rendszeres testmozgást nagyban képes megkönnyíteni, ha szervezett formában van lehetőségünk végezni. Ez lehet a munkahely szervezésében és akár egyénileg is részt vehetünk mások által szervezett sportprogramokban. A munkahely által szervezett

sportprogramok pedig nem csak fizikálisan, hanem mentálisan is képesek jó hatást gyakorolni és nem csak az egyénekre, hanem a teljes csapatra is. Ennek ellenére ez a gyakorlat leginkább még csak a nagy vállalatok jellemzője, ahol viszont maximálisan igyekeznek kihasználni ennek minden előnyös oldalát, mivel ez jelentős mértékben képes az adott vállalat hatékonyságát növelni. A válaszadók körében végzett kutatásból kiderült, hogy a hat fő egyikénél foglalkoznak csak munkahelyi szinten a rendszeres testmozgással, viszont ezt akár bizonyos feltételek mellett munkaidőben is támogatják. Jellemzően ez a gyakorlat azokban a szépség centrumokban tud megvalósulni, ahol valamilyen edzésre és testformálásra alkalmas gép van és a holt időszakban lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára, hogy használhassák ezeket a gépeket.

A helyes táplálkozás, a testi fittség és a rendszeres testmozgás mellett a munkabiztonság szerepe is jelentősen befolyásolja a munkahelyi jól-létet. Bár számtalan jogszabály és szabvány rendelkezik a munkavégzés feltételrendszeréről, ennek ellenére jó néhány ágazatban fedezhetünk fel olyan hiányosságokat a munkavégzés során, melyek jelentős mértékben képesek a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztetni. Szerencsére a kutatásban résztvevők válaszai alapján a szépségipar ennél egy sokkal kedvezőbb képet festett le, miszerint amellet, hogy a munkavállalók tisztában vannak a munkabiztonság szerepével és fontosságával a munkáltatók számára is ez egy fontos és betartandó szempont. Mindkét fél jól ismeri a munkabiztonság egészségügyi kérdéseit, és amit nem csak ismernek, hanem aminek érdekében tevőlegesen is képesek tenni. Bár a munkabiztonsági szabályok sem képesek minden kockázatot kizárni, ennek ellenére egy olyan keretet képesek teremteni a munka világában, mely a jelentős rizikótényezőket képes nagymértékben kizárni.

Míg a munkavégzés biztonsága elsősorban a munkavállalók érdekeit nézi, addig a munkavégzés egészségügyi oldala jelentős mértékben hat ebben a szektorban a szolgáltatást igénybe vevők körére is. A legfontosabb munkaegészségügyi kérdés pedig nem más itt, mint a higiénia. Ezt a legtöbb helyen szigorúan ellenőrzik is, de a munkavállaló egészségét már kevésbé figyelik árgus szemekkel, pedig a fertőzés veszély nem csak az eszközök használatával képes megvalósulni. Egy kisebb nátha például nem ok a munkából való távolmaradásra, holott a fertőzés veszélye ebben az esetben sem zárható ki. Így tényszerűen nézve bár a munkaegészségügy jelentős szereppel bír a szépségiparban, ugyanakkor mégis találhatunk réseket, ahol lehetőség van még további fejlődésre. A válaszadók 100%-a mondta azt, hogy tisztában van munkájának egészségügyi kérdéseivel, de csak a fele nyilatkozott úgy, hogy mindent meg is tesz ennek érdekében, míg a másik fele csak részben tesz erőfeszítéseket.

A munkahelyi pszichológia egyik legújabb kedvenc területe a munka során átélt flow élmény, amikor az egyén képességei és a munka során jelentkező kihívás mértéke megköveteli a személytől a teljes bevonódást a feladatba, annak érdekében, hogy a problémára sikeres válasz tudjon születni. Ehhez általában aktív gondolkodásra van szükség, mert rutin feladatok elvégzése közben nem tud flow élmény születni. A szépségipari szolgáltatások során viszont a munkavállaló szinte soha nincs ilyen feladat elé állítva, itt elsősorban rutinra épülő

tevékenységet végeznek, így az aktív gondolkodásra sincs igazán szükség. A 8. ábra mutatja, hogy a válaszadók mennyire tartják fontosnak az aktív gondolkodást munkavégzésük során. A válaszadóknak az aktív gondolkodás fontosságát 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelnie, ahol az 1-es a legkevésbé fontos, míg az 5-ös a legfontosabb értéket jelentette. A válaszok jól tükrözték vissza a rutinra épülő munkatevékenység jellemzőjét, miszerint az aktív gondolkodás ebben a szolgáltatási ágban nem túl jellemző. Természetesen a viszonylag könnyen megszerezhető szakképzettség, mely ehhez a területhez kapcsolódik sem vár el, hatalmas szellemi kvalitást, így nem is véletlen, hogy az aktív gondolkodás szerepe ezen a területen viszonylag szűkösre van szabva.

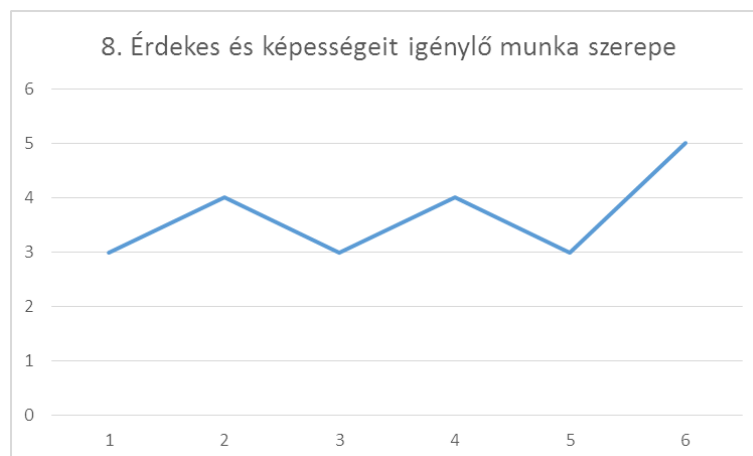


8. ábra Aktív gondolkodás fontossága a munkavégzés során

Az aktív gondolkodást a munkáltatók sem várják el alkalmazottaiktól, így sem a munkahelyen, sem munkaidőn túl nem támogatják azt. Az aktív gondolkodás leginkább, akkor képes ebben a szektorban szerephez jutni, ha egy terméket kivonnak a forgalomból, vagy túlzott mértékben megemelik a beszerzési árát és valamilyen más termékkel kell azt helyettesíteni. Aktív gondolkodást igényelhet még olyan terméksomagok összeállítása, mely versenyképesebbé teheti az adott szolgáltatást, de egy alkalmi frizúra vagy egy smink elkészítése is igényelheti a rutin feladatoktól eltérő új megoldás kidolgozását. Bár ezeknek a tényeknek a fényében úgy is tűnhetne, hogy a szépségszakmában dolgozók túlságosan is monoton munkának vannak kitéve, mely jelentősen mértékben ronthatja a munkahelyi jólétet, ennek ellenére a megkérdezettek ezt nem érzékelik, melynek legvalószínűbb oka, hogy bár a munkatevékenységek eléggé egyhangúak, viszont a vendégkör annál színesebb és változatosabb tud lenni, mely jelentős mértékben feloldja a munka monotonitását.

Abban az esetben, ha nem a mentális folyamatok irányából közelítjük meg az itt dolgozó szakemberek munkáját, hanem annak érdekességét más tényezőkben keressük, akkor egyből láthatóvá válik, hogy a válaszadók milyen mértékben tartják fontosnak azt, hogy munkájuk érdekes és képességeiket igénybe vevő legyen (9. ábra). Az értékelés 5 fokozatú skálán történ, ahol az 5 legfontosabb, az 1 pedig a legkevésbé fontosat jelölte.

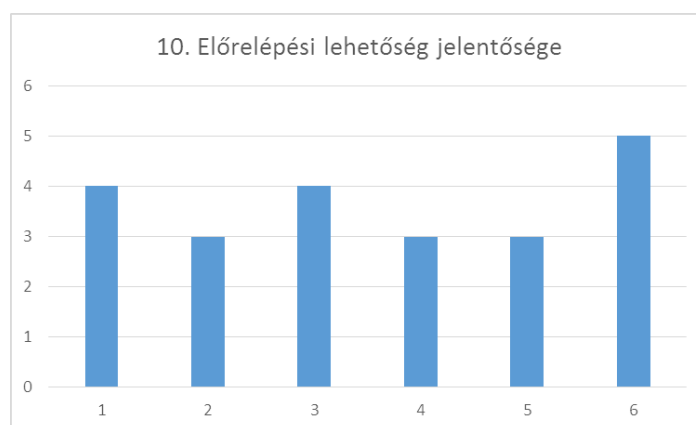




9. ábra érdekes és képességeit igénylő munka szerepének fontossága

Az új dolgok kipróbálásának jelentősége a szépségipari versenyben és azon belül is a kozmetikusok világában nagyon meghatározó, így nem meglepő, hogy mind a megkérdezettek és főnökeik számára is ez egy fontos terület, bár az sem ritka, ha valaki egy termékcsalád mellett teszi le a voksát akár anyagi vagy minőségi szempontok alapján, és ebben az esetben nem könnyen vált át más termékre, hanem csak ismeretszerzés végett próbálja ki az újat.

A munkahelyi jól-lét egyik meghatározója lehet a karrier lehetőség, mely a szépségiparban dolgozók számára egészen szűkre van szabva. Ennek némiképp ellent mond a 10. ábra kimutatása, ahol egy 5 fokú skálán kellett értékelni a válaszadóknak az előrelépési lehetőség jelentőségét. Másrészt viszont, ha a karrier utat nem a betölthető funkciók tekintetében, hanem új eljárások elsajátításában és pénzösszegben mérjük, akkor máris tisztább kép rajzolódik ki ebben a kérdésben.

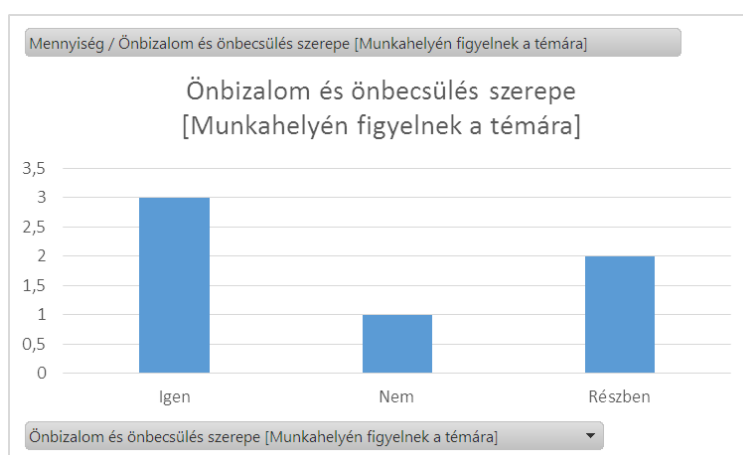


10. ábra Előrelépési lehetőség jelentősége

Az előrelépés jelentősége munkáltatói oldalról egyáltalán nem fontos kérdés, mivel itt teljesítmény mértéke csak bizonyos mértékben növelhető, hiszen adott idő alatt csak adott számú vendéget tud fogadni a munkavállaló és az időkeret pedig véges. Viszont olyan szempontból még sem elhanyagolható ez a terület sem, hiszen a jó munka megkívánja a

munkavállalótól a folyamatos motiváltságot annak érdekében, hogy vendégkörét a lehető legnagyobb elégedettség mellett legyen képes kiszolgálni és így megtartsa őket.

A munkahelyi jól-lét határozottan képes megmutatkozni a munkavállalók önbecsülésében, melyet a válaszadók 100%-a tartott kiemelten fontosnak, ennek ellenére, a munkáltatók mégsem fektetnek kellő mértékű figyelmet erre sem a munkaidőben sem azon túl. A kutatásban



11. ábra Önbizalom és önbecsülés szerepe

részrtvevők közül csak 3-an erősítették meg, hogy a munkahelyen figyelnek önbizalmukra és önbecsülésükre, míg ketten gondolták úgy, hogy csak részlegesen figyelnek erre és egy válaszadót érezte magát magára hagyva ezzel.

Az életcél kialakítása minden felnőtt ember számára fontos törekvés, de napjainkban ez leginkább belülről fakadó igény, nem pedig munkahelyi nyomásra alakul ki. Nincs ez másképp a szépségiparban dolgozók esetében sem és egy válaszadó kivételével ezt a tény támasztották alá a válaszok is.

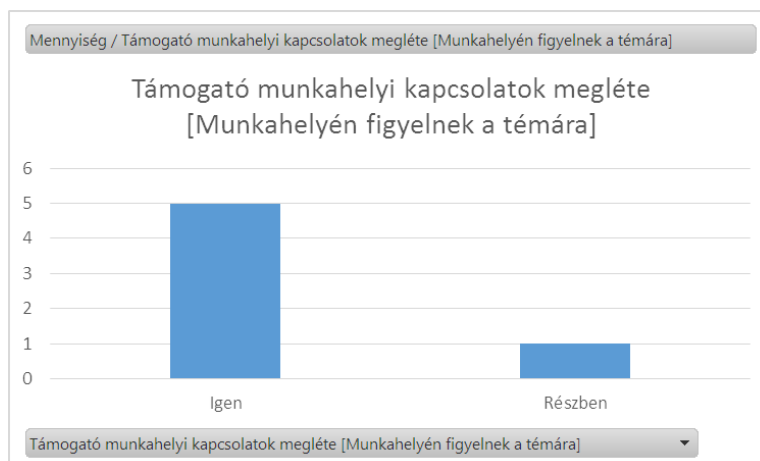
A humán szolgáltatást nyújtók körében fontos szerepe van bizonyos személyiségjegyeknek, mint kedvesség, empátia, nyitottság, beszédkészség, szolgálatkészség, ugyanakkor számos személyiségjegy szolgálhatja egy adott stílust kedvelő vendégkör kialakítását is, mely akár jelentősen el is térhet az általánosságban megszokottól. A 12. ábra mutatja be, hogy a válaszadók számára mennyire fontos személyiségjegyük érvényesülése a munkájukban, melyet egy 5 fokú skála segítségével értékelték, ahol az 5 a legfontosabb, míg az 1 a legkevésbé fontos értéket jelöli.



12. ábra személyiségjegy érvényesülésének fontossága a munkában

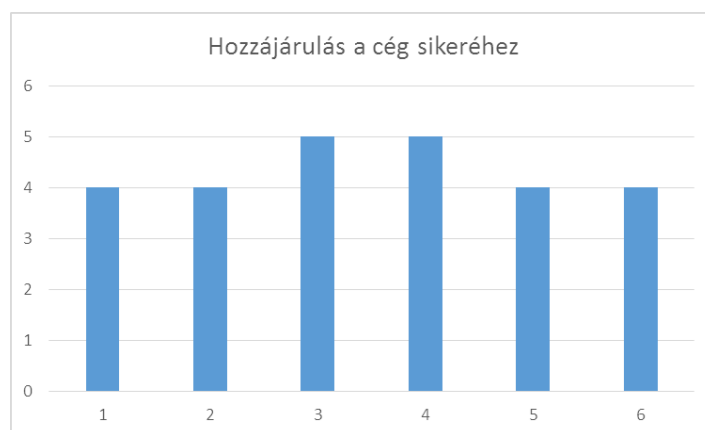
A szépségipari szolgáltatások egyik jellegzetessége, hogy elsősorban önálló munkavégzésre épít, mely fontos elvárás a munkavállalók részéről is. Ez szerencsére a munkáltatók szempontjából is épp oly hasznos és szükségszerű, mely egybevágóság a munkahelyi jól-lét szempontjából és igen kívánatos helyzetet teremt.

Az érzelmi kiegyensúlyozottság a hatékony munkavégzés egyik záloga, mely a munkavállalónak épp úgy, mint a munkáltatónak érdeke, ugyanakkor bár egészségügyi hatásait mind két fél jól ismeri, mindkét oldal csak részben tesz erőfeszítéseket az ügy érdekében, ami könnyen elvezethet akár stresszes helyzetek kialakulásához is. A legtöbb esetben a megfelelő szabályzás és elvárási rendszerek kidolgozásával lehet a stressz helyzetek kialakulását elkerülni, mely leginkább a vezetők feladatkörébe tartozik, ugyanakkor a humán szolgáltatás specifikumából fakadóan lehetnek mindig olyan helyzetek, amire előre nem lehet felkészülni és ilyenkor is a vezető feladata a helyzetet legjobb tudása szerint orvosolni. A szépségiparban dolgozók szerencsések abban a tekintetben, hogy a szépülni vágyó vendégek, amikor a szabadidejükben igénybe veszik ezeket a szolgáltatásokat, akkor legkevésbé sem vágnak konfliktusba kerülni, hanem sokkal inkább kikapcsolódásra és önfeledt kényeztetésben szeretnének részesülni. Ebből adódik az a tény is, hogy a személyek közti konfliktusok leginkább nem a munkavállaló és a vendége között szokott kialakulni, hanem egyes alkalmazottak illetve a főnök és beosztott között. A konfliktusok kezelése a válaszadók 100%-os egyetértése mellett mindig a munkáltató dolga, de mivel viszonylag nagyszámú lehetőség van munkahely váltásra, jellemzően vagy gyorsan rendeződnek ezek a vitás helyzetek vagy az egyik fél új munkahelyet keres. Ennél sokkal jellemzőbbek a munkahelyen belüli támogató kapcsolatok megléte, mely a szépségiparban dolgozó személyek számára kiemelten fontos jelentőséggel és elvárással bír. Ezt az igényt nem csak kihasználják a szépségcentrumok vezetői, hanem jelentős mértékben építenek is rá, hiszen így képesek egy barátságos hangulatú szalont teremteni, ahová szívesen járnak be a vendégek és pénzeszközök nélkül is lehetősége van a vezetőnek a jókedvű munkába járásra motiválnia a dolgozóit.



13. ábra Támogatói munkahelyi kapcsolatok fontossága a munkáltató szemszögéből

A személyes szolgáltatások egyik jellemzője, hogy ritkán kerül munkakapcsolatba egymással két vagy több személy, így a bizalmas munkaviszony nem elsősorban a munkavégzésre, hanem a személyes barátságokban mutatkozik meg itt. Éppen ezért nagyon fontos kérdés a szervezethez tartozás fontossága, mert bár a munkafolyamatok nem kapcsolódnak egybe egy közösséghez való tartozás mindenkre pozitív hatást gyakorol, amitől pedig nő a munkahelyi jól-lét értéke. Mindezek tükrében érdekes azt a kérdést megvizsgálni, hogy egy csapat, ahol nem csapatmunka folyik a munka, hanem egyéni teljesítményekről beszélhetünk csak, ott milyen szerepet játszik, hogy ki milyen mértékben járul hozzá a cég sikeréhez. A 14. ábra mutatja be, hogy a válaszadók miképpen gondolkodnak ennek a kérdésnek a fontosságáról.

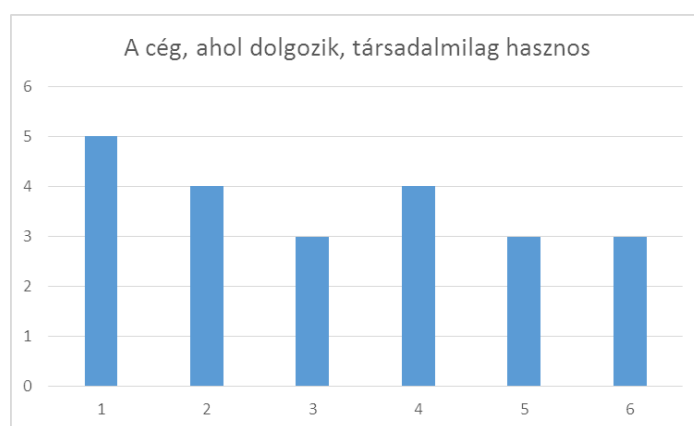


14. ábra hozzájárulás fontossága a cég sikereihez

A felmérésben résztvevők mindegyik fontosnak vagy kiemelten fontosnak tartotta, hogy hozzájáruljon a cég sikeréhez, melyet egy 5 fokozatú skála segítségével lett meghatározva, ahol az 5 a legfontosabb, az 1 pedig a legkevésbé fontos értéket jelölte.

Érdekes eredmények születtek annak tekintetében, hogy ki mennyire tartja hasznosnak a társadalom szempontjából munkáját. Ha visszagondolunk a tanulmány legelejére, ahol bemutattam a szépségipar megatrendé válását illetve gazdasági mutatóit, akkor egyértelműen azt kellene állítanunk, hogy a humánszolgáltatás ezen szegmense társadalmilag nagyon

hasznos. Sőt ha még azt is hozzá vesszük, hogy milyen boldog és elégedett tud lenni egy nő, amikor egy szépségszalon kapuján kilép, akkor szinte már nem is láthatjuk másként ezt a dolgot. Ugyanakkor arról sem szabad megfeledkezni, hogy a 20. század elején indult fejlődésnek ez az iparág és előtte csak házi praktikák szintjén találkozhattunk vele, így az is elmondható, hogy egy társadalom képes működni szépségszakemberek nélkül is, vagyis hasznossága akár meg is kérdőjelezhető. A 15. ábráról olvasható le, hogyan is vélekednek erről a kutatásban résztvevők.



15. ábra adott cég társadalmi hasznosságának megítélése

A válaszadók egy 5 fokozatú skálán értékelték cégük társadalmi hasznosságát, ahol az 5 a leghasznosabbat, míg az 1 a legkevésbé hasznos értéket jelezte. Mint az ábrából is kitűnik a kevésbé fontos és a társadalmilag nagyon hasznos között ingadozott a válaszadók véleménye cégükről, de senki sem értékelte társadalmilag haszontalannak cége tevékenységét.

A következő kérdéskor azt kívánta feltárni, hogy ebben a szektorban milyen jelentőséggel bír a vezetők iránti bizalom fontossága. A kutatásban résztvevők számára a vezető iránti bizalom nagyon fontos volt, melyet szinte minden esetben a vezető tudatosan épített ki az adott munkahelyen. Ehhez szorosan kapcsolódik a cég víziója, küldetése és értékrendje, mellyel a megkérdezett munkavállalók könnyen tudnak azonosulni és elfogadni. Szintén a vezető személyéhez köthető az a tárgykör is, hogy milyen az adott munkahelyen a feladatok elosztása. Bár a humánszolgáltatások tekintetében a feladatok elosztása viszonylag könnyen és egyértelműen osztható meg, leginkább mindnél jobban dolgozik valaki az adott területen annál több feladattal/vendéggel találkozódik, bár a személyes teherbírás és az időkorlát jelentősen meghatározza előre a terhelhetőség mértékét.

A kutatásban arra is kerestem a választ, hogy miképpen tud a munka és szabadidő egyensúlya megvalósulni, ami az összes válaszadó esetében fontos kérdésként merült fel. Talán ennek a szektornak ez az egyik legkényesebb pontja, hiszen egy keresett szakaembertől a vendégköre elvárja, hogy délutáni és esti órákban, amikor mások végeznek a munkaidejükkel rendelkezésükre álljon, és ha kell a szombati napokon is elérhető legyen. Így a legtöbb szépségszalonban ezt a problémát váltott műszakkal igyekeznek orvosolni, ugyanakkor, aki

jelentős forgalom mellett szeretne dolgozni, az elsősorban a délutánjait és az estéit áldozza fel a forgalom érdekében.

A szektor megkérdezett dolgozói számára egyaránt nagyon fontos a személyes pénzügyeiknek menedzselése, melyhez munkahelyi támogatást nem szoktak kapni, így pénzügyi döntéseiket is önállóan szokták meghozni, legyen szó hitelfelvételről vagy jelzálog bejegyzésről. Ebből fakadóan fontos kérdés az is, hogy képesek-e legalább három hónapra elegendő megtakarítást felhalmozni vagy csak hónapról-hónapra képesek életvitelüket pénzügyi szempontból rendezni. Ebben jelentős különbséget mutatnak a pályakezdők és a hosszú évek óta a szakmát taposó munkavállalók, mert még a kezdők esetében a felhalmozás nem jellemző, addig az idősebbek rendelkeznek már ennyi tartalékkal.

A munkahelyi jól-lét további fontos kérdése, hogy az adott cégnél megfelelően átlátható és érthető-e a belső szabályozás rendje, ami nem csak a konfliktusok kialakulásának megelőzésében, de a hatékony munkavégzés szempontjából is igen hasznos dolog. Bár a szépségipari vállalkozások nem mutatnak bonyolult vállalati struktúrákat és leginkább egy vezető alatt egymás mellett több azonos státuszú munkavállaló tevékenykedik, ennek ellenére lehetnek olyan közös feladatkörök melyeket egy belső szabályzattal érdemes tisztába tenni. Egy jól működő belső szabályzat lehetőséget teremthet arra is, hogy mindenki etikusan végezhesse a munkáját, melyről a kutatásban résztvevők egységesen nyilatkozták azt, hogy a munkahelyük biztosítja számukra a szakma végzéséhez szükséges etikai feltételeket és támogatja etikus munkavégzésüket.

Végül a kérdőív arra a kereste a választ, hogy mennyire fontos a szektorban dolgozók számára, hogy munkahelyükön a munkahelyi közösség kedvelt tagjai legyenek illetve mennyire fontos számukra az, hogy munkájukban kiteljesedhessenek. Mindkét kérdés kiemelten fontos volt a válaszadók számára, melyet ha nem is minden esetben maximálisan, de legalább részlegesen támogatott minden munkahelyi vezető.

### Kutatás eredménye a vezetői interjúk tükrében

A kutatásban résztvevők:

- 3 fő szépségszalon tulajdonos, akik egyben a cég vezetői is

A kutatásban résztvevők általános jellemzői:

- a kutatásban 3 nő vett részt, mindhárman 40 év felettiek.
- a szépségszalonok mindegyikében van kozmetikai, fodrász, manikűr és pedikűr szolgáltatás és még más szépsészeti szolgáltatások is.

A humán szolgáltatási szektorban a munkahely jól-lét vizsgálatát érdemes nem csak az adott szektorban dolgozó munkavállalók, hanem a vezetők és a tulajdonosok szemszögéből is megvizsgálni annak érdekében, hogy mindnél teljesebb képet kaphassunk az adott terület igényeiről és specifikumairól. A vizsgálat tárgyát ez esetben is az egészség, a szakmai és a munkahelyi kockázatok vezérfonala képezte, miközben arra kerestem a választ, hogy egy vezető mit tud, illetve mit tesz meg a munkahely jól-lét érdekében illetve milyen nehezítő körülmények merülhetnek fel ennek a kérdésnek a kapcsán.

A vezetői interjú első nagy témaköre az egészségi kockázatok körére vonatkozott. Az egyik leggyakoribb egészségi kockázatot a munkahelyeken a stressz okozza, melynek kialakulásában jelentős szerepet tölt be az alap személyiségjegyek, a közvetlen gazdasági környezet és a munkahelyi kapcsolatok milyensége. A megkérdezett vezetők ebben a témakörben nem adtak egyöntetű választ, volt aki stresszesnek ítélte meg a munkáját és volt, aki pedig egyáltalán nem, a beszélgetésekből leszűrve ennek legfőbb oka a személyiség különbségeiben rejlett, mivel munkájukat tekintve nagyon hasonló feladatköröket látott el az összes vezető és közel ugyan akkor alkalmazott létszámmal is dolgoztak. Egybehangzó nemleges válasz született viszont arra a kérdésre, hogy tartanak-e munkahelyükön fertőzés veszélytől, miközben a foglalkozás-egészségügyi ellátás oldaláról egyes vezetők úgy nyilatkoztak, hogy esetükben ezek leginkább csak formálisak, míg mások komoly feladatuknak tekintették ezt a területet. Nem meglepő az az eredmény, hogy mindhárom vezetőnek fontos személyes egészsége, bár a kötelező szűrővizsgálatokon sem mindegyikük vesz rendszeres részt, azzal az indokkal, hogy az egészségi szolgáltatások elérése nehézkes és időigényes, melyre munkájuk mellett nem is jut igazán idő. Mindezek ellenére a vezetők mindegyike úgy gondolta, hogy egészségtudatosan él, rendszeresen mozognak és a minőségi táplálkozásra is figyelmet fordítanak. Talán a tudatos életvezetésnek és a fertőzésektől való félelem hiányának köszönhető az, hogy egyik interjú alany sem szokta magát immunerősítő vakcinával beoltatni, így összességében a kapott válaszok alapján az egészségi kockázatok kérdéskörében végzett felmérés arra világított rá, hogy a szépségiparban dolgozó vezetők némi stressz hatás kivételével, jó egészségügyi állapotban tudják munkájukat ellátni.

A második nagy téma az interjúk során a szakmai kockázatok feltárására irányult, melyről a következő információk birtokába jutottam. A szakmai kockázatokkal kapcsolatban mindhárom vezető teljesen azonos képet mutatott be, a legkisebb eltérés sem volt elbeszélésükben felfedezhető. Az első kérdés arra kereste a választ, hogy érzik-e pozíciójukkal kapcsolatosan a társadalmi megbecsültség hiányát. Tapasztalataik szerint épp ellenkezőleg áll a dolog, mert nagyon sok ember számára kíváncsú az ő pozíciójuk. Sokszor mondják nekik, milyen szívesen cserélnék le a jelenlegi munkájukat az övékre, mivel sokak számára egy szépségszalonn egy kellemes időtöltés és baráti csacsogások kiváló színtere, ahol élvezetes a munka, amiért még fizetést is lehet kapni. A szépségipar rohamos fejlődésének egyik tényezője az újabb és újabb termékek és eljárások piacra kerülése, mely folyamatos képzésre és önképzésre sarkalja a vezetőket. Trendinek az a szépségszalonn számít, ahol időről-időre megjelennek új termékek és eszközök, de a széles választékból a leginkább megfelelőt csak folyamatos ismeretek begyűjtésével lehet megfelelően kiválasztani, viszont a

vevőkör megtartása és növelése érdekében mindig kell valamilyen új lehetőséget kínálni. A következő kérdés az volt, mennyire érzik munkájuk során magukat kiszolgáltatottnak. A vezetők nem érezték úgy, hogy jelentős mértékben kiszolgáltatottak lennének, hiszen általában olyan munkatársakkal dolgoznak együtt, akik megfelelnek elvárásaiknak, de ha mégis valakivel gond lenne, azt könnyedén tudják lecserélni új és lelkes munkaerővel. A humán szolgáltatást nyújtó szépségszalonok abból a szempontból is szerencsésnek mondhatják magukat, hogy stabil jogszabályi környezetben működhetnek, így ezen a téren sem kell megélniük a kiszolgáltatottság járó téthelyzeteket.

A kutatás harmadik nagy témája az interjúk során a munkahelyi kockázatokra vonatkozott, mely vezetői oldalról kívánta feltárni a munkahelyi jól-lét és azokat esetlegesen megakadályozó rizikó faktorokat. A kapott válaszok a következő megállapításokat szűrtem le. A szépség szalonok vezetői általában nem végeznek túlmunkát, de időszakosan néha előfordulhat, hogy több időt töltenek el a munkahelyükön, mint általában. Abban az esetben viszont, ha ilyen előfordul az előre betervezett, így a magánéleti feladataikat lehetőségük van ezzel összeegyeztetni. Az összes vezető elégedetten nyilatkozott munkájának mennyiségéről, minőségéről és a munkájáért kapott javadalmazásról, bár ebbe valószínűleg jelentősen az is belejátszik, hogy az összes vezető egyben tulajdonosai is a vállalkozásnak. Ebből fakadóan pedig a siker és elismerés kivívása sem nehéz számukra, hiszen, ha jól végzik a munkájukat, akkor saját zsebükbe vándorol a pénz, illetve a munkavállalók is tőlük számíthatnak csak verbális vagy anyagi elismerésre. A következő kérdés azt boncolgatta, hogy szaporodtak-e a stressz források a munkájukban. Annál a két vezetőnél, akik eddig is stresszesnek ítélték meg a munkájukat, azt a választ kaptam, hogy nem, míg a harmadik vezető, aki stressz mentesnek vélte munkáját, azt nyilatkozta, hogy az elmúlt időszakban a stressz faktorok emelkedő tendenciát mutatnak, melynek okát a fizetőképes kereslet visszaszorulásában látta. A válaszadók viszont nem gondolták stressz forrásnak azt, amikor új embert kell felvenniük, habár azt megjegyezték sokszor találkozni azzal a problémával, hogy bár képesítés szempontjából megfelel a jelentkező az ember-pálya megfelelés már koránt sem mindig olyan tökéletes. Természetesen van, hogy kevésbé kedvező ember-pálya alkalmasságnál is lehetőséget adnak egy munkavállalónak a szakmába beletanulni és kibontakozni, de ilyenkor a motiválásra különös hangsúlyt kell fektetniük. A humán szolgáltatások esetében leginkább a különböző anyagi juttatásokkal lehet motiválni és a fegyelmező eszközként is leginkább ez képes működni, mely mindhárom vezető rendelkezésére áll. Megoszlottak az alkalmazottak lojalitásával kapcsolatos válaszok az interjúk során, így volt, aki lojálisnak ítélte meg munkatársait, míg mások nem. A lojalitás az idősebb munkatársaknál erősebb, mint a pályája elején járóknál, miközben az idősebb munkatársak kiégése sem jellemző az adott területen. Nem jelentős teher a külső és belső kapcsolattartás sem, és a jogszabályi állandóság is kedvez a belső működési rendnek. Szintén nem jelent gondot a szépségvilágban az alkalmazottak helyettesítése, mondjuk egy járványos időszakban a vezetők ezt a problémát könnyen képesek kezelni. A szépségszalonokban nincsenek különböző szervezeti egységek, mivel mindenki önállóan dolgozik, így konfliktusok is csak személyek között tudnak kialakulni, amit pedig a vezetők, ha szükséges képesek elrendezni. Nem jellemző az aktuálpolitikával való foglalkozás a szépségszalonokban sem a munkatársak, sem a vendégek körében, így nem jelent külön



vezetői feladatot azok távoltartása. A humán szolgáltatások során a szociális kompetenciák megléte több mint kívánatos a sikeres munkavégzéséhez, így a vezetők fontos szempontnak tartják, hogy alkalmazottaik legalább egy jó, elfogadható szinttel rendelkezzenek ezen a téren, bár csak ritkán mondhatják magukat olyan szerencsésnek, hogy kiváló szociális kompetenciákkal rendelkező személlyel tudnak együtt dolgozni. Alap elvárás a vezetők körében, hogy munkatársaik magánéleti problémáikat ne hozzák be munkahelyükre, hiszen egy szépségszalomba a vendégek kikapcsolódni, szépülni és jól érezni magukat jönnek és nem pedig mások problémáival szembesülni.

**Kutatási összefoglaló**  
**Munkahelyi jól-lét kutatás a**  
**Humán szolgáltatások körében:**  
**fodrász, kozmetikus, manikűrös, pedikűrös**

A szektorális jól-léti szolgáltatások elemzésének célja az volt, hogy reális képet fessen a humán szolgáltatásokon belül a szépségipari dolgozók munkáját befolyásoló jól-léti kérdésekről. A kutatás alanyai Székesfehérvár területén működő szépségszalombok fodrászi, kozmetikusai, manikűrösei, pedikűrösei és a szépségszalombok vezetői voltak. Bár a kutatás témája erősen kötődik a munkapszichológia területéhez, jelen kutatást mégsem pszichológusi szemszögből vizsgálódott, hanem a szektor dolgozóinak tapasztalatán keresztül világít rá a munkahelyi jól-lét jelenlegi helyzetére. Az ember életminőségét a munkahelyi jólét jelentős mértékben képes befolyásolni, hiszen a munkahelyen megélt élmények jelentős hatást gyakorolnak mind egészségi, mentális és fizikai állapotunkra egyaránt, hiszen a munkahelyen előforduló sajátos kockázati tényezők sérülésekhez, foglalkozási és egészségügyi megbetegedésekhez is vezethetnek. A szolgáltatásoknál az emberi tényező általában nagyobb szerepet játszik, mint a termékek előállításánál, így a folyamatban meghatározó szerepe van a szolgáltató személyének, és ezért munkahelyi jól-létének kérdése sem megkerülhető.

A munkahelyi jól-lét kutatás a humán szolgáltatások körében a következő eredményeket hozta.

A munkába járás időtartama, fontos kérdés minden munkavállaló számára a szépségipari szolgáltatást nyújtók ezen a téren szerencsés helyzetben vannak, mert könnyű lakóhelyükhöz közel a nagyszámú választási lehetőség miatt elhelyezkedni. A kutatásban részvevők számára az egészséges életmód mind vezetői és beosztotti szinten egyaránt kiemelten fontos életviteli szempont, ismerik a helytelen életvezetésből fakadó kockázati tényezőket legyen szó táplálkozásról, rendszeres testmozgásról vagy a munkájukból fakadó egészségkárosító hatásokról. Bár vezetői és munkavállalói szinten egyformán fontos kérdésnek tekintették az egészségi jól-létet, mégis vezetői szinten sokkal tudatosabb életvezetési hozzáállással találkoztam. Ennek a különbségnek számos oka lehet, akár időhiány vagy kereseti különbség, minden esetre azt tényként kell megállapítani, hogy munkavállalók esetében a munkáltató sem a rendszeres testedzést, sem a tudatos táplálkozást nem támogatta semmilyen módon. Pedig a rendszeres testedzés lehetőséget biztosíthatna a munka végzés során egyoldalúan terhelt izmok és ízületek karbantartására és korrigálására, mely hosszú távon segítené elő, a dolgozó fizikális jól-létét munkavégzés közben. A felmérés arra is rávilágított, hogy a szektor

dolgozói jól ismerik a munkabiztonság egészségügyi kérdéseit és akár alkalmazotti, akár vezetői szinten ezért jelentős lépéseket is hajlandóak megtenni, hogy az ebből fakadó rizikó tényezőket a lehető legnagyobb mértékben képesek legyenek kiszűrni. A legnagyobb fegyelem talán a higiéniaival kapcsolatos területeken mutatkozik meg, bár a munkavállalókat egy kis nátha még nem menti fel a munkába járás terhe alól. A szépségcentrumok világában az egészséges életmód és a fizikális jól-lét mellett lényegesen kisebb szerephez jut az aktív gondolkodás, melyet sem a vezető, sem a munkavállaló nem is vár el ettől a munkafolyamattól. Az új élményeket itt a piacon megjelenő új termékek és a vevőkörben rejlő különbségek adják. A folyamatosan megjelenő új szépsészeti eljárások a vezetőket képzésre és önképzésre motiválja, míg a munkavállaló számára egy-egy új technika elsajátításának lehetősége, melyet a vezető biztosít számára egyfajta karrier útnak is tekinthető. Mindemellett a hagyományosan vett karrierút mely státuszokra épít nem jellemző a humán szolgáltatások körében, itt leginkább a vendégkör nagyságával és a bevételek gyarapodásával lehet jellemezni a fejlődést. A szépségipari szolgáltatások egyik jellegzetessége, hogy elsősorban önálló munkavégzésre épít, mely fontos elvárás a munkavállalók részéről is. Ez szerencsére a munkáltatók szempontjából is épp oly hasznos és szükségszerű, mely egybevágóság a munkahelyi jól-lét szempontjából igen szerencsés helyzetet teremt. Bár vezetői oldalról megfogalmazódott egy olyan kritikái, hogy a szociális kompetenciák területén jelenleg jó a helyzet, mégis szívesen látnának ezen a téren további fejlődést a hatékonyabb munkavégzés érdekében. A szépségszalonokat nem jellemzi a stresszes légkör, leginkább ez csak a vezetők munkája során veti fel a fejét, és a konfliktusok kezelése is vezetők vállára nehezedik. Szerencsére a szépsészeti dolgozók körében ritkán van konfliktus, leginkább a barátságos támogató légkör jellemzi ezeket a csapatokat, mely nem csak a munkatársak érdekeit, hanem a vendégkör jó hangulatú ott tartózkodásának is kellemes alapot szolgáltat. Ez a jó hangulatú légkör pedig jelentős motivációs erővel bír, melyet a vezető csak a megfelelő pénzeszközök biztosításával képes motivációs téren tovább licitálni. A vezetői interjúk során felmerült a munkavállalók lojalitásának kérdése, mellyel nem mindegyik vezető volt megelégedve, ennek ellenére a munkavállalók egyöntetűen fontosnak tartották, hogy a cég sikeréhez hozzá tudjanak járulni, és hogy képesek legyenek a vezetőik személyében megbízni, illetve a cég értékrendjével és vízióival azonosulni. A humánszolgáltatások tekintetében a vezetőknek viszonylagosan egyszerű a dolga a feladatok leosztásában, mivel mindenki önállóan végzi munkáját, csak a legkritikább esetekben fordul elő, hogy munkaterületek és feladatok egymáshoz kapcsolódnak. A munka mennyiségét pedig az időkorlátok és a személyes teherbírás jelentősen behatárolja. Kényes terület viszont a munka és szabadidő egyensúlya a humán szolgáltatók körében. A kereslet leginkább a délutáni és esti órákban jelentkezik, sőt sokszor belenyúlik a szombat délelőttbe is, így könnyen fel tud borulni a munka és a szabadidő egyensúlya. A munkahelyi jól-lét kutatás arra is rávilágított, hogy a szépségiparban dolgozók szerencsés stabil jogi környezetben tudnak dolgozni, mely nem csak etikus és szakszerű működést teszi lehetővé, hanem a belső szabályozási rendszerek működésre is pozitívan hat.

Összességében így a humán szolgáltatásokban dolgozó szakemberekről megállapíthatjuk, hogy egészségtudatos életmód szemlélettel rendelkeznek, akiknek fontos, hogy szakmájuk

munka-egészségi kérdéseivel tisztában legyenek. Továbbá fontos számukra az önálló munkavégzés, melyben személyiségük kiteljesedhet, miközben munkatársi kapcsolataikat a támogató és barátságos magatartás jellemzi. A vezető személyisége a munkahelyi jól-lét kérdéskörét erőteljesen befolyásolja, ezért a munkavállalók azon igénye, hogy vezetőjük munkaszemléletével képesek legyenek azonosulni, az teremti meg a biztosítékot arra is, hogy munkahelyükön a jól-lét érzését lehetőségük legyen megtapasztalni.

## Mellékletek

### Interjúvázlat

#### Kérdőív

### Vezetői interjúvázlat a munkahelyi jól-lét vizsgálatához

#### Interjúvázlat: kérdések

-	<b>Egészségi kockázatok</b>
1.	Éri-e Önt állandó stresszhatás munkája során?
2.	Ki van-e téve fertőzésveszélynek a sok emberrel való találkozás miatt?
3.	Formális-e a foglalkozás-egészségügyi ellátás munkahelyén?
4.	Mennyi figyelmet fordít a saját egészségére?
5.	Tud eleget mozogni, vagy szervezetét csak egyoldalúan terheli?
6.	Szűrővizsgálatokat vesz-e igénybe vagy csak a kötelezőket?
7.	Úgy gondolja Ön, hogy nehézkes és időigényes az egészségügyi szolgáltatások elérése?
8.	Immunerősítő védőoltásokat vesz-e igénybe?
-	<b>Szakmai kockázatok</b>
9.	Érzi-e pozíciójában a társadalmi megbecsültség hiányát?
10.	Van-e munkaköréből kifolyólag erős képzési és önképzési kényszere?
11.	Érez-e munkája során kiszolgáltatottságot?
12.	Vannak-e és ha igen, zavarja-e Önt a gyakori változások a jogi és irányítási környezetben?
-	<b>Munkahelyi kockázatok</b>
13.	Jellemző-e, hogy állandó vagy rendszeres túlmunkája van?
14.	Jellemző-e, hogy időszakos feladatok miatti túlmunkája van? Ez tervezhető-e?
15.	Megvan-e elégedve javadalmazásával munkája mennyiségéhez és minőségéhez képest?
16.	Mennyire érzi nehéznek a siker és elismerés kivívását?
17.	Jellemző-e, hogy a stresszforrások szaporodtak munkájában? (konfliktusok, határidők, nem tisztázott feladatok és hatáskörök, kommunikációs hibák, hatalmi játszmák, állandó készenlét)
18.	Okoz-e Önnek nehézséget az ember-pálya megfelelés hiánya a munkatársaknál? (Vagyis amikor nem a megfelelő személyiségű ember van adott munkakörben.)
19.	Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő ösztönző eszköz a munkatársak motiválására?
20.	Önnek áll-e rendelkezésére megfelelő fegyelmező eszköz a munkatársak rendszabályozására?
21.	Érzi-e Ön a lojalitás változását, mérséklődését, különösen a fiatal munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?
22.	Érez-e Ön motiválatlanságot, kiégést az idősebb munkatársaknál (ennek van-e visszahatása a vezetői munkára)?
23.	Érzi-e Ön, hogy munkája során a külső és belső kapcsolattartás jelentős teher?
24.	Jellemző-e munkahelyén, hogy a változó körülmények miatt a belső működési rend nem tud olyan könnyen módosulni, ahogy azt a jogszabályok megkívánnák, így szokásjog alakul ki? Ha igen, hogy viszonyulnak a kollégák a szokásjoghoz?
25.	Munkahelyén könnyen megoldható-e a munkatársak helyettesítése (pl. járványos időszakban)?
26.	Jellemző-e a szakmai munkaközösségek, különböző szervezeti egységek érdekellentéte?

27.	Nehézséget okoz-e az aktuálpolitika távoltartása a munkahelytől?
28.	Milyennek érzi a munkatársak szociális kompetenciáinak szintjét (kooperativitás, konfliktustűrés, kommunikativitás, kitartás)?
29.	A dolgozók életvitelének milyen visszahatása van a munkára? (Magánéleti gondok, Alvászavar, Gyógyszerszedés, stb.)

### Kérdőív

A munkahely tevékenységi jellemzői

A munkakör elnevezése:

A válaszadó beosztása: alkalmazott, vezető, felsővezető, tulajdonos, vállalkozó

A válaszadó neme: férfi, nő

A válaszadó életkora: év

A válaszadó legmagasabb végzettsége: alapfokú, gimnázium, OKJ, alapképzés/főiskola, egyetem

A szakképzettség a munkakörnek megfelelő-e: igen/nem

A válaszadó jelenlegi munkahelyen eltöltött éveinek száma: év

Napi utazási idő: perc

	A munkahelyi egészség és jól-lét , a megfelelő munkahelyi teljesítmény feltételei	Fontosság (1-5) Növekvő pozitív	Munkahelyén figyelnek a témára (igen: I, Nem: N Részben: R)	Munkahelyén munkaidőben vagy azon túl támogatják (igen: I, Nem: N Részben: R)	Ismeri a téma egészségügyi kérdéseit (igen: I, Nem: N Részben: R)	Tesz is valamit egészségéért az adott területen: (igen: I, Nem: N Részben: R)
1.	Egészségi állapotának ismerete					
2.	Testedzés, rendszeres mozgás, fizikai munkavégzés					
3.	Egészséges táplálkozás					
4.	Szervezett sport, tánc					
5.	Munkabiztonság					
6.	Munkaegészségügy					
7.	Aktív gondolkodás					
8.	Érdekes és képességeit igénylő munka					
9.	Új dolgok kipróbálása					

10.	Előrelépési lehetőség					
11.	Egészséges önbizalom és önbecsülés					
12.	Megfelelő életcél kialakítása					
13.	Személyisége érdekes, elismert					
14.	Önállóság, saját munkája ellenőrzése					
15.	Érzelmi kiegyensúlyozottság					
16.	Stressz és kockázatok					
17.	Személyközi konfliktusok kezelése					
18.	Támogató munkahelyi kapcsolatok					
19.	Bizalom és együttműködés					
20.	A szervezethez tartozás és elfogadottság					
21.	A cég sikeréhez hozzájárulás					
22.	A cég, ahol dolgozik társadalmilag fontos					
23.	A vezetők iránti bizalom erősítése					
24.	Reális a cég víziója, küldetése, értékrendje					
25.	A feladatok megvalósíthatók, kiegyensúlyozottak					
26.	A munkavégzés és az otthon, szabadidő egyensúlyának megvalósulása					
27.	Képesség családi és személyes pénzügyei menedzselésére és ellenőrzésére					
28.	Képesség jó					

	pénzügyi döntésekre (kölcson, áruhitel, jelzálog, fizetés, stb.)					
29.	Megtakarítási képesség, pénzügyi biztonság legalább 3 hónapra					
30.	A cég működése legális, szabályszerű minden területen					
31.	A belső szabályozás megfelelően átlátható, érthető					
32.	Munkáját etikailag megfelelően végezheti					
33.	Az etikus viselkedés minden munkavállaló, vezető és tulajdonos esetén fontos					
34.	A munkahelyi közösség megbecsült személyisége legyen					
35.	A munkahelyi közösség az ön számára is megfelelő kiteljesedést tesz lehetővé					

Az elektronikus kiadvány az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg. Készült a „Társadalmi konfliktusok – Társadalmi jól-lét és biztonság – Versenyképesség és társadalmi fejlődés” TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0069 azonosító számú projekt keretében.

