A munkahelyi egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő programok lehetséges tartalma a feldolgozóipari ágazatban dolgozó állomány körében, alkalmazási területeik, a részvételt elősegítő, ösztönző megoldások

GINOP 5.3.4-16-2018-00037 számú „Munkabiztonság és a munkaegészségügy komplex fejlesztése a feldolgozóipar esetében: fafeldolgozás, fonottáru gyártása; papír, papírtermék gyártása, nyomdai és egyéb sokszorosítási tevékenység és bútorgyártás nemzetgazdasági alágazatok terén”

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Szerzők:
Dr. Bartos Szabolcs, Nagy József

Készült a
„A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése
Munkabiztonság és a munkaegészségügy komplex
fejlesztése a
feldolgozóipar esetében: fafeldolgozás, fonottáru
gyártása; papír,
papírtermék gyártása, nyomdai és egyéb
sokszorosítási tevékenység és
bútorgyártás nemzetgazdasági alágazatok terén”
GINOP-5.3.4-16-2018-00037
projekt keretében

Kiadja: Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés (ÉSZT)

Nyomdai produkció: Printing Solutions Bt.
Felelős vezető: Szöllősi Ádám
Budapest, 2019

A munkahelyi egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő programok lehetséges tartalma a feldolgozóipari ágazatban dolgozó állomány körében, alkalmazási területeik, a részvételt elősegítő, ösztönző megoldások

GINOP 5.3.4-16-2018-00037 számú „Munkabiztonság és a munkaegészségügy komplex fejlesztése a feldolgozóipar esetében: fafeldolgozás, fonottáru gyártása; papír, papírtermék gyártása, nyomdai és egyéb sokszorosítási tevékenység és bútorgyártás nemzetgazdasági alágazatok terén

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....3

2. A munkahelyi egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő programok lehetséges tartalma a feldolgozóipari ágazatban dolgozó állomány körében, alkalmazási területeik, a részvételt elősegítő, ösztönző megoldások.....7

3. A munkavédelmi oktatás.....27

4. A munkahelyi egészségfejlesztés.....33

5. Összegzés.....60

6. Felhasznált irodalom.....64

1. Bevezetés

A kiadvány célcsoportja a feldolgozóipari dolgozók, elsősorban az ő számukra íródott.

A munkavédelem felöleli a munkahely, a munkakörülmények, a munkavégzés munkabiztonsági (műszaki), a munka-egészségügyi (munkahelyi higiénés és foglalkozás-egészségügyi) követelményeit, szervezeti, igazgatási, érdekképviseleti, gazdasági, hatósági vonatkozásait.
Az 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről a munkavédelmet így definiálja:

„A szervezett munkavégzésre vonatkozó munkabiztonsági és munkaegészségügyi követelmények, továbbá e törvény céljának megvalósítására szolgáló törvénykezési, szervezési, intézményi előírások rendszere, valamint mindezek végrehajtása. A munkaegészségügy a munkahigiéné és a

foglalkozás-egészségügy szakterületeit foglalja magában."

A hatékony munkavédelmi és foglalkozás-egészségügyi menedzsment döntő szerepet játszik a munkahelyi balesetek és a foglalkozási ártalmak csökkentésében.

Nemzetközi kutatások során munkavédelmi szervezetek (például az EU-OSHA az Európai Unió munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi információs ügynöksége) a legeredményesebb munkáltatók gyakorlatát alapul véve – az önkéntes munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi programok lebonyolítására irányelveket adott ki, amelyekben a munkáltatóknak a következőket ajánlja:

- Folytassanak rendszeres kommunikációt az alkalmazottakkal munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi témákban;

- Tegyék lehetővé, hogy az alkalmazottak megismerhessék a programot;
- Tegyék lehetővé, hogy az alkalmazottak közreműködjenek a veszélyek feltárásában és értékelésében;
- Teremtsék meg annak lehetőségét, hogy az alkalmazottak haladéktalanul jelenthessék a munkával összefüggő halálos baleseteket, sérüléseket, betegségeket, rendkívüli eseményeket és veszélyeket, valamint javaslatokat tehessenek az ilyen veszélyek megfelelő kezelésére;
- Az ilyen jelentésekre és javaslatokra haladéktalanul reagáljanak.

Bár ezek az irányelvek gyakorlati javaslatokat is tartalmaznak, a vállalatok mégis gyakran tanácstalanok voltak, hogyan alkalmazzák őket a legjobban. A dolgozók részvételének ösztönzésére szolgáló egyik legbeváltabb eszköz a

munkavédelmi és foglalkozás-egészségügyi bizottság.

A dolgozók részvételét tekintve azonban gyakran vegyes eredményre vezettek azok a kísérletek, amelyek az irányelveket a bizottság útján próbálták alkalmazni. Sok bizottságnak azért nem sikerült céljait megvalósítania, mert nem tudta elérni, hogy munkájában a dolgozók jelentős számban, tevékenyen részt vegyenek.

A munkavédelem eredményes munkahelyi megvalósításához tehát szükséges a dolgozók részvételét ösztönző programok megvalósítása a munkahelyeken.

2. A munkahelyi egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő programok lehetséges tartalma a feldolgozóipari ágazatban dolgozó állomány körében, alkalmazási területeik, a részvételt elősegítő, ösztönző megoldások

A szervezeti szintű munkavédelmi tevékenység javítása érdekében érdemes megfontolni úgynevezett ösztönző rendszerek bevezetését is a szervezeti kultúrába, folyamatokba.

Az ösztönzés célja a következő lehet:

- a munkavédelmi szabályok betartása,
- a munkavállalói aktivitás növelése,
- kollektív szemlélet javítása,
- a termelékenység, versenyképesség növelése,

- a munkavállaló munkáltatóval szembeni elkötelezettségének fokozása,
- a megelégedettség növelése.

A pozitív ösztönzés formáinak tekinthetjük az

- anyagi és elismerést (pl. pénz- és tárgy jutalmazás),
- az erkölcsi elismerést (pl. dicséret, a közösség előtti elismerés, előléptetés).

Negatív ösztönzésről is szót kell ejtenünk. Ezek formái lehetnek:

- szóbeli és írásbeli figyelmeztetés,
- fegyelmi eljárás (jövedelem időszakos, vagy végleges csökkentése, juttatások megvonása, áthelyezés más munkakörbe, elbocsátás).

A negatív ösztönzést megalapozó intézkedések nyilvántartásának egyik megoldása lehet a vállalkozásnál a büntető pontrendszer bevezetése.

A büntető pontrendszer kialakítása során egy névre szóló pontgyűjtő füzetben jegyzik fel az egyénnél feltárt, munkavédelemmel összefüggő hiányosságokat. Amint a negatív észrevételek és hiányosságok miatt kiadott büntető pontok száma (hasonlóan a közlekedési szabálysértések miatt kirótt büntetőpont rendszerhez) elér egy meghatározott értéket ahhoz kapcsolódik egy büntetési tétel.

A büntetőpontrendszerrel kidolgozásával kapcsolatos szempontok:

- Nagyon fontos, hogy a pontrendszer egy részletes és jogilag teljesen korrektül kidolgozott belső szabályozás alapján kerüljön bevezetésre.

- Még annak a látszatát is kerülni kell, hogy ezt a diszkriminációra, a munkatársak megalázására használják fel.

- Meg kell határozni a büntetőpontok megállapítására és kiosztására jogosultak körét.

- Pontosan meg kell határozni, hogy valamely szabálysértés hány büntetőponttal büntetendő (pl. egy egyéni védőeszköz fajta használatának elmulasztása 3 pont, a munkavédelmi oktatásról történő igazolatlan távolmaradás 2 pont stb.).

- A büntetőpontokhoz büntetési tételeket kell rendelni (pl. 1 büntetőpont bejegyzése pl: 3.000,- Ft értékű büntetést von maga után, 10 büntetőpont elérésekor fegyelmi eljárást kell elfolytatni stb.).

Érdemes hangsúlyozni, hogy hasonló csak fordított megközelítésű elvek mentén jutalmazó pontrendszer is kialakítható!

Az ösztönzés alkalmazásánál a pozitív ösztönzési formákkal általában hatékonyabb eredményeket tudunk elérni. Sokszor az erkölcsi elismerés is igen eredményes és motiváló tud lenni, amikor is a jó teljesítményt elérő munkatársat, vagy munkatársakat pozitív, követendő példaként állítjuk a közösség tagjai elé.
Az elmarasztalások, büntetések jelentősége elsősorban az egyénre és a munkavállalói közösségre ható visszatartó erőben rejlik.

A vezetői eredményesség egyik meghatározó feltétele a vezetőnek az alkalmazottakat motiváló tevékenysége.

Számolni kell azzal a ténnyel is, hogy az egyes vezetőtársak eltérő meggyőződéssel rendelkeznek, ezért nyilván az ösztönző rendszer alkalmazását is

másképpen közelítik meg. Az ebből fakadó szervezeti feszültségek csökkentése érdekében z a megoldás, hogy minél konkrétabb szabályokat, nevezetesen minél konkrétabb pont odaítélési szabályokat hozzunk meg és vezessünk be. E szabályokat következetesen kell alkalmazni.

A beosztottak – emberekről lévén szó - egyénenként eltérő módon reagálnak bizonyos szituációkban, a vezetői akaratot saját személyiségük és érdekeik szűrőjén keresztül érzékelik. Fontos tudni, hogy ez teljesen természetes és egyben elkerülhetetlen is.

A termelési és termelékenységi célkitűzések teljesítése érdekében tehát szükséges és érdemes egy megfelelő vállalati ösztönzési rendszer kiépítése és működtetése.

Ennek az ösztönzési rendszernek össze kell hangolnia az egyéni és a vállalati célokat, annál

hatékonyabb az ösztönzési rendszer, minél jobban megvalósítja ezen feladatát.

Az ösztönzési rendszer kialakításával kapcsolatos fő kérdések a következők:

1. Szükség van-e a menedzsment egységes szemléletére és vezetői gyakorlatára az ösztönzésben?

2. Figyelmen kívül lehet-e hagyni a dolgozók motivációit az ösztönzési rendszer kialakítása során?

3. Ha nem, miként hasznosíthatók az ösztönzésben az alkalmazotti érdekek?

4. Van e összefüggés a munkakör-értékelés, a teljesítménymenedzsment és az ösztönzésmenedzsment között? És ha igen, hogyan jelenik meg e felismerés az ösztönzésben?

Az első kérdésre a stratégiai tervezés és a szervezeti kultúra elemzése adja meg a választ. Kézenfekvő, hogy a menedzsment és a beosztott vezetők egységes szemlélete esetén a szervezetben lényegesen kevesebb a konfliktus, az erőfeszítések pedig a közös célok elérésének irányába mozdítják el a folyamatokat. A viszonyok kiszámíthatóbbak, a várható reakciók az érték- és normarend által vezéreltek.

A második kérdésre a szervezeten belüli stratégiai gondolkodás, a rendszerszemlélet és az etika minőségének vizsgálata során adhatunk választ. A kérdést így is feltehettük volna: miért mondana le a vezetés a dolgozói motivációk hajtóerejének felhasználásáról?

A harmadik kérdésre válaszolva azt mondhatjuk, hogy a munkakör-értékelés megfelelő kialakításával megpróbálhatjuk az alkalmazotti érdekek hasznosítását az ösztönzésben.

A munkakör értékelés eredménye egy lista, amely pontértékek sorrendjében, illetve fontosság szerint tartalmazza a munkakörök felsorolását.

Ezt a listát sávokra, illetve osztályokra bonthatjuk, így egy olyan bérbesorolási rendszert alkothatunk, amely munkaköri jellemzők alapján, a tartalmilag merőben eltérő munkaköröket személyektől függetlenül, a cégeredmények elérésében vállalt (kirótt) szerepük súlyának megfelelően rangsorolja.

Igazságos javadalmazási rendszer kialakításához nem elegendő a munkaköri besorolás, ugyanis azonos alapbér besorolási kategóriával a szervezet nagyságától függően sok munkatárs dolgozik az adott szervezetnél.

Ezért szükség van tehát a célelérésben az egyéni erőfeszítések elismerésére is.

Így el is jutottunk a negyedik kérdéshez. Ezt a funkciót a teljesítményértékelés látja el, amelynek segítségével a teljesítmények arányában finomítjuk a javadalmazási rendszert.

A hatékony ösztönzési rendszerhez azonban még ez is kevés hiszen a munkatársak vágyai, szükségletei, érdekei, motivációi nagyon eltérőek.

A dolgozók megtartásában nagy szerepe van a szervezeti kultúra elemeinek, mint pl. a munkahelyi légkörnek, a munkakörnyezetnek, a közösségi életnek.

A jó ösztönzési rendszer figyelembe veszi tehát

A dolgozói motivációk körét és választási lehetőséget nyújt az alkalmazottaknak arra, hogy a rendelkezésre álló költségkeret terhére maguk válasszák meg az egyéniségüknek, helyzetüknek, szociális körülményeiknek, életkoruknak leginkább megfelelő juttatási formát.

Az ösztönzésmenedzsment célrendszere olyan ösztönzési stratégiának, politikának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amely elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása, motiválása által.

Fontos azonban a fentiek megfontolása mellett azt is figyelembe vennünk, hogy a biztonságra ösztönző programok az átfogó biztonsági programoknak csak részei lehetnek.

Sok vállalat abba a hibába esik, hogy az ösztönző programot funkcionális biztonsági program helyett, vagy egy gyengén megtervezett biztonsági program pótlékaként próbálja alkalmazni.

Az ösztönző program azonban csak kiegészíti a jól összeállított biztonsági programot, és csak akkor lehet sikeres, ha az átfogó biztonsági program többi

eleme is a helyén van. A biztonságra ösztönző program elősegíti a biztonsági kultúra kialakítását.

A biztonságra ösztönző program végső célja a balesetek és a sérülések csökkentése. A biztonságra ösztönző programoknak talán ez a legellentmondásosabb oldala, mert reális annak a veszélye, hogy ha azért jutalmazzák a dolgozókat, hogy X napon át sérülés nélkül dolgoztak, azzal arra ösztönzik őket, hogy titkolják el a baleseteket.

Ez a veszély valóban fennáll, de rendszerint csak akkor, ha az ösztönző programot rosszul tervezik meg. A biztonságért felelős vezetők néha kész programokat vesznek át és alkalmaznak saját vállalatuknál. A „biztonsági tombolán” magas jutalmat tűznek ki, 30 napig jól is megy a munka, majd hirtelen valaki megsérül, és a díj nullára visszaesik. Az ehhez hasonló módszerek vezetnek a sérülések eltitkolásához vagy a jelentések megszépítéséhez.

A biztonságra ösztönző program végső célja mindig a balesetek és a sérülések számának csökkentése. Ennek a célnak az elérését jobban elősegíti, ha a vállalat súlyt helyez arra, hogy a biztonsági értekezleteken a dolgozók nagy számban vegyenek részt, vagy ha a dolgozóktól kér biztonságra vonatkozó javaslatokat. A biztonságra ösztönző programoknak egyrészt a balesetek csökkentését, másrészt a vállalat biztonsági kultúrájának növelését kell célul kitűzniük.

Javasolt olyan program szervezése is, amely jutalmazza az egyéni és csoportos eredményeket, például egy biztonsági témájú „ki mit tud”-on elért magas pontszámot, a biztonsági gyakorlaton való részvételt, vagy a személyi védőeszköz viselését.

Ilyen balesetmegelőző magatartás támogatásának eredménye meg fog mutatkozni a munkaidő-kiesést okozó sérülések csökkenésében.

Az ösztönző programok egyik közös hibája, hogy nem a megfelelő embereket célozzák meg. Egyes vállalatok egész biztonsági költségkeretüket azokra fordítják, akik egy éven át biztonságosan dolgoznak, de vajon mit tesznek azoknak a megváltoztatásáért, akik nem dolgoznak biztonságosan?

A sikeres ösztönző programnak a „mindenki nyer" mentalitást kell tükröznie. Az is ajánlatos, hogy az ösztönző program többszintű legyen, amelybe mindenkit bevonnak a felső vezetőktől és a felügyelőktől kezdve az alkalmazottakig és a programért felelős vezetőkig. Általában nem tanácsos pénzzel jutalmazni a munkásokat, de az igazgatók és a termelésirányítók esetében a pénzjutalom prémium formájában elfogadott, ha a cég, a gyár vagy a részleg teljesíti biztonsági célkitűzéseit. Arra is gondolni kell, hogy a pénzjutalom adóköteles.

Nem elég, ha a biztonságos magatartást csak fél-

évente vagy évente jutalmazzák, hiszen naponta kell ilyen magatartást tanúsítani. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ne honorálják azokat az alkalmazottakat, akik 6 hónapig vagy egy évig balesetmentesen dolgoztak, de ez a biztonságra ösztönző programnak csak egy része legyen.

A jutalom legyen valódi elismerés, amelyet érdemes elnyerni. Ha a vállalat költségvetése szoros, egy kis diplomácia is elég a munkahelyi biztonság javításához. A jutalom típusát aszerint kell megválasztani, hogy a dolgozók minek örülnének. Különböző alkalmazottak különböző fajta elismerést szeretnek. Lehet, hogy ami az egyiknek dicsőség, az a másiknak limlom. Meg kell találni mindenkihez a kulcsot.

Az ösztönző program felépítésének egyértelműnek kell lennie. Az embereknek meg kell érteniük, mi történik, ha bizonyos módon viselkednek.

Például, ha 50 napig balesetmentesen dolgoznak, akkor jutalmat kapnak. Nyilvánvaló, hogy a világos és következetes kommunikáció az ösztönző program kulcsa, és ez már a program beindításával kezdődik.

Célszerű, hogy a programot a vállalatnál minél magasabb szintű vezető nyissa meg, hogy ezzel is kifejezésre jusson, hogy azt a felső vezetés is fontosnak tartja.

Hangsúlyozni kell, hogy a biztonsági program sokkal átfogóbb, mint az ösztönző program. Ez utóbbi csak arra szolgál, hogy a biztonsági programot érdekesebbé tegye és jutalmazzon. Azt is nagyon fontos időben tisztázni, hogy a balesetek eltitkolása elfogadhatatlan. Közölni kell a dolgozókkal, hogy nemcsak a törvény, hanem a vállalati szabályzat is előírja, hogy minden rendkívüli eseményt jelenteni kell. Aki ezt elmulasztja, az elveszíti az abban a hónapban esedékes jutalmát.

A kollégák nyomása is értékes eszköz lehet. Az ösztönző programok ellenzői és támogatói egyaránt kifejezték azt az aggályukat, hogy a munkatársak és/vagy elöljárók nyomása a sérülések eltitkolásához vezethet. Ezek a félelmek megalapozottnak látszanak, de a szakértők arra is rámutattak, hogy a munkatársak nyomását a vállalat céljainak érdekében is fel lehet használni. Minden csak attól függ, milyen az ösztönző program. Helyes program esetén a kollégák nyomása jó irányba hat.
A munkatársak beszélgetnek egymással. Ha egyikük a vállalattól valamilyen hasznot húz, a többiek nem akarják elárulni. Ha azonban az ösztönző program csoportosan jutalmaz, akkor a jutalom elvesztésének kilátása már ráveheti a többieket arra, hogy beszéljenek, vagy legalább is jobb belátásra térítsék kollégájukat.

A felső vezetésnek is ki kell állnia a programért Bár a vállalat biztonsági programja csak akkor lehet sikeres, ha az egész vezetés kiáll mellette, a

szakértők egybehangzó véleménye szerint mégis nehéz megnyerni a felső vezetést a biztonságra ösztönző program támogatására, tekintettel annak költségeire.

Az első időszakban jelentős befektetést kell fordítani kommunikációs anyagokra – jelvényekre, transzparensekre, eredménytáblákra, részvételi táblákra és nyomtatási költségre – valamint időt kell szánni a program kidolgozására. A programot a mindig erősíteni kell, de egy bizonyos idő eltelte után a tanulás jórészt már befejeződik.

A mai takarékos világban még így is nehéz rávenni azokat, akik a cég pénzeszközei felett rendelkeznek, hogy ne legyenek szűkmarkúak.

Három szempontot kell hangsúlyozniuk:

1. A munkaadók súlyos árat fizetnek a betegállományt okozó sérülésekért, nemcsak

a kártérítésekre közvetlenül, hanem közvetetten is. A termeléskiesés, a többletmunkára és a betanításra fordított idő, az ellenőrzésre szánt időtöbblet, a dolgozó távolléte miatt bekövetkező minőségromlás és az esetleges szállítási csúszások költsége a dolgozók kártérítésére fizetett összeg 4–10-szeresét is kiteheti.

2. Az ösztönző programok célja, hogy biztonságosabbá tegyék a munkahelyeket. A rossz munkahelyi biztonság árt a cégnek, ezért a biztonságra ösztönző program támogatása a cég érdeke.

3. A sikeres biztonságösztönző program kifizetődő. A cégek csupán a kártérítési biztosítás prémiumaiból is jelentős megtakarítást érhetnek el, akár már 1 évvel azután, hogy biztonságra ösztönző programot vezetnek be.

Nem elegendő, hogy a cég vezetői csupán jóváhagyják az ösztönző program költségeit, hanem a program kidolgozásában is részt kell venniük, és érezni kell jelenlétüket az egész program során. Ez kifejezésre juthat abban, hogy a jutalmakat ők adják át a dolgozóknak, vagy beszélgetnek velük a nyitóünnepségen. Már csak azért is fontos, hogy a vezetők figyelmet fordítsanak a programra és azt ne zárják le idő előtt, mert könnyen elveszíthetik a dolgozók tiszteletét és bizalmát. A programnak beindulása után a munkakultúra állandó részévé kell válnia. Következetesen ki kell tartani mellette, hiszen ezzel a vállalat legfontosabb erőforrását, a dolgozókat védik.

3. A munkavédelmi oktatás

A munkahelyi egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő programok alapjait a megfelelő munkavédelmi oktatások jelentik.

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről:

55. § (1) A munkáltatónak oktatás keretében gondoskodnia kell arról, hogy a munkavállaló

a) munkába álláskor,

b) munkahely vagy munkakör megváltozásakor, valamint az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeinek változásakor,

c) munkaeszköz átalakításakor vagy új munkaeszköz üzembe helyezésekor,

d) új technológia bevezetésekor

elsajátítsa és a foglalkoztatás teljes időtartama alatt rendelkezzen az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés elméleti és gyakorlati

ismereteivel, megismerje a szükséges szabályokat, utasításokat és információkat. Az oktatást rendes munkaidőben kell megtartani, és szükség esetén időszakonként - a megváltozott vagy új kockázatokat, megelőzési intézkedéseket is figyelembe véve - meg kell ismételni. Az oktatás elvégzését a tematika megjelölésével és a résztvevők aláírásával ellátva írásban kell rögzíteni.

(2) Az (1) bekezdésben előírt ismeretek megszerzéséig a munkavállaló önállóan nem foglalkoztatható.

Előzetes munkavédelmi oktatás rendje

Előzetes munkavédelmi oktatásban kell részesíteni a munka megkezdése előtt minden munkavállalót

- munkába álláskor,
- munkahely vagy munkakör megváltozásakor,
- munkaeszköz átalakításakor vagy új munkaeszköz
- üzembe helyezésekor,
- új technológia bevezetésekor.

Az előzetes munkavédelmi oktatás gyakorlati részét a tényleges munkába állás előtt kell megtartani, az elméleti oktatást lehetőség szerint kell megtartani.

Rendkívüli munkavédelmi oktatás

Rendkívüli munkavédelmi oktatást kell tartani súlyos baleset esetén. Az oktatás során a súlyos munkabaleset kiváltó okait, a vizsgálat tapasztalatainak eredményét kell ismertetni, bemutatni.

Ezen kívül:

- írásos megbízással védett különösen veszélyes munka megkezdése előtt,
- idegen munkáltató munkavállalóinak a munkáltató területén történő munkába állítása előtt, ha erről a vállalkozási szerződés másként nem rendelkezik,
- idegen munkáltatónál munkát végző saját munkavállaló átirányítása előtt.

Ismétlődő munkavédelmi oktatás

Rendszeresen oktatásban kell részesíteni a munkáltató minden munkavállalóját, beleértve a nyugdíjasokat, valamint az alkalmazotti állományú munkavállalókat is.

Munkavédelmi pótoktatás

Pótoktatásban kell részesíteni azt, aki ismétlődő oktatáson nem vesz részt, illetve azt, akit ideiglenesen átirányítanak más munkára.

A munkavédelmi oktatások eljárási szabályai

Az oktatásokat munkaidőn belül kell megtartani. Az oktatás addig tartson, míg minden munkavállaló el nem sajátította az oktatási anyagot. Az oktatást végző köteles meggyőződni arról, hogy az oktatott anyagot mindenki elsajátította-e. A visszakérdezés írásban vagy szóban, vagy mindkét módon történhet.

A munkáltató területén munkát végző, de nem a munkáltató állományába tartozó munkavállalók munkavédelmi oktatását a két munkáltató szervezet

közötti szerződésben kell szabályozni. A szerződésben név és beosztás szerint fel kell tüntetni az oktatót és az oktatás időtartamát.

A munkavédelmi oktatás megtörténtét az erre rendszeresített dokumentumban rögzíteni kell. Fel kell tüntetni, hogy az oktatás milyen okból történik, milyen típusú oktatásra kerül sor (előzetes, ismétlődő, pót, rendkívüli).

A munkavédelmi oktatással kapcsolatos kötelezettségek

Az alkalmazó vezető feladata: a gyakorlati oktatást megtartani a munkavállalónak.

Amíg az oktatás meg nem történt, a munkavállaló nem állítható munkába.

A munkavédelmi oktatások anyaga:

- újonnan belépő vagy visszatérő munkavállaló oktatásánál
    - elméleti oktatás: a munkavédelemmel kapcsolatos alapvető kérdések, a munkavállaló jogai és kötelezettségei, a munkabaleset fogalma, bejelentése,

kártérítése, az adott munkáltató Munkavédelmi Szabályzat (amennyiben van ilyen, mivel nem kötelező) (továbbiakban MVSZ) rá vonatkozó fejezeteinek ismertetése

  - gyakorlati oktatás: helyismeret, berendezések használata, munkakörnyezet-specifikus eljárások, közlekedési és menekülési útvonalak.

- ismétlődő oktatásnál
  - a munkaterületre vonatkozó előírások, MVSZ előírás, a munkavégzés során keletkező ártalmak, baleseti veszélyforrások ismertetése, a munkahelyre vonatkozó sajátos előírások. egyéni védőeszközök, használata

4. A munkahelyi egészségfejlesztés

Az ember három oldalról meghatározott: biológiai, pszichés, és szociális lény. Az ember pszichés és szociális működési területét nevezzük mentális működésnek. Az ember, mint

- biológiai lény: Táplálkozik, pihen, élethez szükséges javak előállítását végzi, utódról gondoskodik;
- pszichológiai lény: Érzelmi, értelmi, akarati működése van;
- szociális lény: Társas lény, kis és nagy közösségek (család, iskola, munkahely stb.) jellemzik.

Az egészségi állapot azoknak a külső és belső viszonyoknak az összessége, amelyben az egyén létezik, és amelyek hosszabb-rövidebb ideig jellemzik. Az egészségi állapotot meghatározó tényezők:

Külső környezeti tényezők:

- Természeti környezet: fizikai környezet (pl. sugárzás, hő-, zajhatás, légnyomás).
- Kémiai környezet: (pl. élelmiszerek, levegőszennyezés, műanyag).
- Biológiai környezet (pl. növény és állatvilág, víz, talaj).
- Társadalmi környezet: politikai-, gazdasági-, szociáliskörnyezet (pl. család, lakás) munkahely, közlekedés, kereseti viszonyok, társadalmi rétegződés intézmények, különös tekintettel az egészségügyi ellátásra.

Belső tényezők:

- az egyén biológiai adottsága, genetikailag öröklött tulajdonságok,
- életkor,

- nem (férfi, nő).

Az egyén életmódjától, elhatározásától függ, hogyan akar élni, melyek az életcéljai, milyen egészségmagatartás alakít ki.

Életmód: körülményeink, szokásaink, amelyek között és ahogyan élünk, amelyek jellemzőek ránk és meghatározzák egyéniségünket. Ennek alakulását a környezeti hatások a neveltetés befolyásolja.

Örökletes, genetikai tényezők mindazok a tulajdonságok, adottságok, amelyet a születendő gyermek a szülőktől génállományán keresztül örököl, illetve amelyek a méhen belüli fejlődés alatt kialakulnak.

Az Egészségügyi Világszervezet szerint az egészségfejlesztés olyan intézkedések összessége, amely az embereknek és csoportoknak lehetőséget biztosít arra, hogy kiemelkedő módon figyeljenek

egészségük kontrollálására és tökéletesítésére. Ennek érdekében az egyéneknek és a csoportoknak képesnek kell lenniük arra, hogy szükségleteiket, igényüket megfogalmazzák és ki is elégítsék, illetve megvalósítsák azokat.

A Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatának (ENWHP) 1997-es Luxemburgi Deklarációja szerint a munkahelyi egészségfejlesztés „a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan közös tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jól-lét javítására irányul. A cél eléréséhez három eszközrendszer együttes alkalmazása szükséges:

- a munkaszervezet javítása,
- az aktív dolgozói részvétel biztosítása és támogatása,
- valamint az egyéni kompetencia erősítése.”

A munkahelyi egészségfejlesztés nem ellentéte, felváltója a hagyományos munkavédelemnek, hanem kiegészíti azt, bővíti az egészséges munkahely/munkavilág megvalósításának lehetőségeit.

A munkahelyi egészségmegőrzési programok ma már túlzás nélkül mondhatjuk, hogy a modern vállalati stratégia részét kell képezzék.

Az egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő programok céljai, hogy

- a betegségeket a munkahelyen előzzék meg,
- növeljék az egészségesebb életmód lehetőségeit a munkahelyeken;
- növeljék a munkahelyi jól-létet
- olyan munkahelyi kultúra meghonosítása, amely a dolgozók egészségét ugyanolyan fontosnak tartja, mint a gazdasági célokat.

Az egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő program előnyei a munkáltató számára:

- Csökken a fluktuáció.
- Csökkennek a betegségekhez kapcsolódó kiadások.
- Nő a vállalat termelékenysége.
- Kevesebb hiányzás, kieső munkaidő.
- Kedvezőbbé válnak a munkatársi kapcsolatok.
- Javuló munkahelyi morál.
- Összességében javuló a vállalati kép az ügyfelek körében és a munkaerő piacon.

Az egészségmegőrző, munkaképesség fejlesztő programok előnyei a munkavállalók számára:

- Javuló egészségi állapot.

- Nagyobb örömmel végzett munka.
- Jobb munkahelyi légkör.
- Növekszik személyes felelősségérzetük a munkavállalóknak.
- Az egészséges munkavállalók egzisztenciális biztonságához vezet.

A munkahelyi egészségfejlesztés érdekében hozható döntés az adott szervezet vezetősége kezében van, hogy milyen úton indul el munkavállalói egészség és jóllét maximalizálása érdekében. Ennek érdekében a vállalati stratégiába beillesztve munkahelyi egészségmegőrzési program részeként munkahelyi egészségtervet dolgozhatnak ki.

A munkahelyi egészségterv egy olyan komplex programtervezet, mely a munkavállalók életminőségét és munkafeltételeinek javítását célozza meg.

Megvalósításában mindenki egyenrangú és aktív félként vesz részt, mivel a munkahelyi közösség igényein alapul, helyi egészségterv folyamat jellegű,

megvalósításának lépései folyamatos értékelés, monitorozás és visszacsatolás során valósíthatók meg szereplői segítségével.

Egy lehetséges munkahelyi egészségterv elemei:

A program célkitűzései például lehetnek

Rövidtávú célok:

A szervezet személyi állományának egészségi állapotának megismerése és az ezzel összefüggő egészségmagatartási tényezők a feltárása, s egyéni kockázatprofilon alapján célzott egészségfejlesztési tevékenység végzése.

A szervezet állományának szolgálatra való alkalmasságának, egészségének és fizikai állóképességének megőrzése, fejlesztése.

A szűrővizsgálatokon való részvétel fontosságának tudatosítása, esetleges elváltozások korai kiszűrése, rizikófaktorok célzott és személyre szabott kezelése.

Az életmódból, káros szenvedélyekből eredő panaszok az egyén saját egészségére gyakorolt hatásának tudatosítása, az önkontroll erősítése

A munkahelyi stressz jelentőségének és következményeinek folyamatos kommunikálása.

Munkakapcsolatok minőségének javítása.

Hiányzások és azok költségeinek csökkentése.

Középtávú célok:

Az egészségtudatosság hatékony formálása, az egészséges életmód propagálása

Olyan általános jellegű, mindenki által betartható táplálkozás- és életmódbeli alapelvek nyújtása az állománynak, melyeket a mindennapi életébe különösebb nehézség nélkül be tud építeni és azt hosszú távon alkalmazni tudja.

Pszichés megküzdő képesség javítása mind a hétköznapi stresszforrásokkal, mind a speciális, fegyveres testületekre jellemző kockázati tényezőkkel szemben.

Hosszú távú célok:

Olyan egészségmegőrző protokollok kidolgozása, amelyek az életminőség egyes összetevőinek bizonyítható javítására, s a szív-és érrendszeri, mozgásszervi- gasztrointesztinális- megbetegedések magatartási kockázati tényezőinek hatékony kezelésére és megelőzésére alkalmasak.

Többlépcsős prevenció megvalósítása: a már egészségügyi kockázati faktorokkal rendelkező személyek kiszűrése és számukra készségfejlesztő programok indítása. Az életmódváltozást segítő programok hatékonyságának vizsgálata és fejlesztése

A célkitűzések elfogadása után a megvalósításukhoz cselekvési tervet szükséges összeállítani. A cselekvési tervekben határozzunk meg konkrét feladatokat, amelyek végrehajtása mérhető. Határozzunk meg felelősöket és rendeljünk hozzájuk végrehajtási határidőket is.

Példák:

Vezetői készségfejlesztő foglalkozások a vezetői állomány számára:

A mentális problémákkal, a depresszióval, öngyilkossággal, és a munkahelyi stresszel kapcsolatos alapvető ismeretek oktatása.

Ismertetők összeállítása a stresszt csökkentő munkahelyi módszerekről és ezek előnyeiről, gazdaságosságáról.

Időgazdálkodás témakörben foglalkozások lebonyolítása.

Kiégés megelőzése tréning.

Tervezési, szervezési technikák tanítása.

Vezetői delegálás és ösztönzés készségének fejlesztése.

Szűrővizsgálatok lebonyolítása

Dolgozók szűrésének megszervezése, lebonyolítása

A foglalkozás-egészségügyi orvosok irányításával szokásos vizsgálatok kiegészítése, teljes vérképpel, EKG-val, ultrahangos vizsgálattal és szemészeti szakrendeléssel (a képernyők előtt dolgozók esetében).

A szűrővizsgálati eredmények értékelése a következő évi prioritások meghatározása.

Dohányzásról történő leszokás támogatása

Motivációs előadás tartása.

A program résztvevőinél műszeres vizsgálatok (CO mérés, spirometria, arteriográf) végzése, valamint pszichológiai tesztek felvétele.

A dohányzás témakörben a primer, a szekunder prevenciót szolgáló edukációs program kidolgozása és vezetése.

A dohányzásról való leszokás támogatásának széles körben való alkalmazása.

A nemdohányzó munkahelyi környezet fontosságának tudatosítása.

Dohányzásról való leszokást támogató programok hatékonyságának vizsgálata, és fejlesztése

A munkatársak fizikai aktivitását és fizikai edzettségét elősegítő program

A fizikai inaktivitásból eredő kockázat csökkentése, a mozgásszegény életmódra visszavezethető betegségek illetve állapotok kialakulásának rizikójának csökkentése.

Egyéni megközelítésű mozgásprogram kialakítása, az ehhez szükséges kiegészítő vizsgálatok elvégzése, egyéni edzéstervek megalkotása.

A mozgásprogram megvalósításához szükséges terem biztosítása.

Munkahelyi stressz kezelése, csökkentése, stressz kezelés tréning program kidolgozása

A munkahelyi stressz kezelésére egyéni szintű készségfejlesztések indukálása

Pszichoszociális kockázati tényezők csökkentése (stressz, atípusú személyiség, társas támogatás hiánya, affektív zavarok).

Egyéni megküzdési stratégiák kidolgozásának segítése.

Diszfunkcionális attitűdök módosítása.

Stressz korai, szomatikus, érzelmi, lelki, kapcsolati zavarokat mutató jeleinek felismerésének elsajátítása.

Rendszeres relaxáció elsajátítás megtervezése, oktatása.

Egyének differenciáló és döntési képesség fejlesztése.

A stresszkezelés alapelveire épülő életstílust kiépítése.

- Pszichoszociális kockázat: a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.
- Pszichoszociális kóroki tényezők: olyan tartós szociális rizikó- szituációk (pl. szociális izoláció,

konfliktus munkatárssal vagy vezetővel), illetve kényszerű életmód-változási esemény és élmény (migráció, kényszerű tárgyvesztés stb.), amelyek úgynevezett rizikódiszpozíció (pl. A-típusú magatartásminta) fennállása esetén pszichés vagy pszichoszomatikus megbetegedéshez, balesethez, társadalmi beilleszkedési zavarhoz vezethetnek;

- A stressz szó eredetileg egyértelműen az „idegfeszültség” jelölésére szolgált, ami a szervezetnek egy kedvezőtlen (rossz) válaszreakcióját jelenti a túlzott megterheléssel szemben. A jelentős munkahelyi követelmények– a döntési lehetőségek korlátozásával és nem kellő munkahelyi támogatással társulva –, a kedvezőtlen munkahelyi körülmények, továbbá az alkalmazkodás (adaptációs mechanizmusok) zavarai, mint munkahelyi stresszorok (fizikai és érzelmi hatások) jönnek szóba. Tartós fennállásuk krónikus stressz (ún. distressz) kialakulásához vezethet.

Fokozott rizikót jelentenek a következő tényezők:

- Különösen nagy felelősség viselése emberekért, anyagi értékekért.
- Döntés szükségessége
    - nehezen áttekinthető helyzetben,
    - újhelyzetekben,
    - hiányos információkalapján,
    - ellentmondó információkalapján,
    - bonyolult szabályok, összefüggések utasítások alapján,
    - egymást gyorsan követőproblémákban.
- Alkotó szellemi tevékenység
    - zavaró ingerek környezetében,
    - különösen bonyolult szabályok, utasítások alapján.
- Rutin szellemi munka
    - időkényszer viszonyai között,
    - rövid idejű, egyszerű feladat

    - változtatás nélküli állandó ismétlésével,
    - tartósan szükséges akaratlagos figyelemmel.
- Különböző munkaeszközök, technológiai folyamatok pontos, gyors váltogatása időkényszer vagy különleges figyelmi követelmény, illetve fokozott felelősség eseteiben.
- Képernyős munkahelyeken történő munkavégzés.
- Emberekkel foglalkozás kötelezettsége konfliktusveszélyes helyzetben.

<u>A pszichoszociális kockázatok okai:</u>

- a munkavégzés nem megfelelő kialakítása, szervezése és irányítása;
- időkényszerben végzett munka;
- rossz beosztott-főnök viszony;
- kedvezőtlen, rossz munkahelyi és/vagy társadalmi környezet (légkör);

- a túlzott vagy ellentmondó munkahelyi elvárások;
- a munkavégzés módjának kialakításában való részvétel és befolyás hiánya;
- a rossz kommunikáció és a támogatás hiánya (információhiány);
- a kollégák közötti kommunikáció hiánya;
- „nehéz” harmadik féllel való foglalkozás (ideértve az ügyfeleket, vásárlókat, diákokat, betegeket, stb.);
- diszkrimináció (vallási, faji, nemi, egyéb);
- nem szabályozott (illegális) túlmunka, túlóra elrendelések;
- pszichológiai és szexuális zaklatás, megfélemlítés, erőszak;
- rosszul irányított szervezeti átalakítás és munkahellyel kapcsolatos bizonytalanság.

Pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra

adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be. Ilyen hatások lehetnek:

- konfliktusok,
- munkaszervezés,
- munkarend,
- foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága,
- stb.

A pszichoszociális kockázatértékelés elemei:

- munkaegészségügyi szakember bevonása a kockázatértékelésbe,
- munkabiztonsági szakember bevonása a kockázatértékelésbe,
- különböző módszerek és technikák alkalmazása egyidőben, együttesen,
- munkavállalók bevonásának módja és mértéke lehetőség szerint teljes körű legyen: a pszichoszociális kockázatértékelésnél „szóba

kell állni" a munkavállalókkal- információt adjon

A pszichoszociális kockázatok kezelésének lehetséges irányai:

- Megszüntetés
- Helyettesítés
- Műszaki kontroll
- Adminisztratív kontroll
- Egyéni védelem
- Megbirkózási képesség fejlesztése
- Munkahelyi egészségfejlesztés
- Konfliktus kezelés
- Változások kezelése
- Fittség /energia egyensúly/

Stressz

Manapság jelentős problémát jelent a munkahely stressz, mely foglalkozási betegségekhez is vezethet, negatívan befolyásolja a munkateljesítményt, távolmaradásokat és a

munkabalesetek számát. Elsősorban a hosszú távú stressz hatás többféle negatív hatással lehet a munkavállalókra.

- Magatartási zavarok: ingerlékenység, fokozott dohányzás, alkoholfogyasztás, alacsony munkateljesítmény
- Negatív pszichológiai hatások: depresszió, agresszió, zavartság, figyelmetlenség
- Fizikai panaszok, tünetek: vérnyomás emelkedése, fejfájás
- Pszichoszomatikus megbetegedések: emésztőrendszeri, szív- és érrendszeri megbetegedések.

Tartós stresszt okozhat a munkahelyi bizonytalanság, az értékvesztés, a képességekkel arányban nem álló munkahelyi, társadalmi, családi elvárások, a konfliktusos interperszonális kapcsolatok munkatársakkal, főnökkel, vagy a magánéletben, a túlzott munkateher. Továbbá tartós negatív stresszt okozhat az, hogy mennyi beleszólása van a munkavállalóknak abba, hogy miként végzik a munkájukat. A munkavállalók

pontosan, minden részletében értik-e a feladatukat. Részesülnek-e a munkavállalók a kollégák és a vezetők részéről kellő támogatásban? Kaptak-e képzést a feladatok ellátásához, stb.

Munkahelyi stresszt válthat ki a munka jellege, szervezése. irányítása (magas elvárások, időhiány, teljesíthetetlen határidők, alacsony szint ellenőrzés, megfélemlítés, erőszakoskodás, stb). Elvileg minden stresszorrá válhat, ami az egyén számára annyira megterhelő, hogy megoldhatatlan helyzetet teremt. A stresszt előidéző tényezők rendkívül különbözőek lehetnek. (érzelmi veszteségek, katasztrófák, hosszan tartó megterhelések, élethelyzet változások, egyéb erős kémiai, fizikai ingerek). **Munkával összefüggő stressz akkor jelentkezik, amikor a munkakörnyezet követelményei meghaladják a munkavállaló azon képességét, hogy ezeket a követelményeket teljesítse.**

Egészséges táplálkozás elősegítésére irányuló célok

Helytelen táplálkozás következtében kialakuló krónikus nem fertőző betegségek prevenciója.

Azon személyek számára, akiknek a szűrővizsgálatok eredményei (táplálkozásra vonatkozó adatok, szomatometriai mutatók és labor eredmények) alapján rizikótényezővel rendelkeznek a helytelen táplálkozással összefüggő betegségekkel kapcsolatos ismeretek átadása csoportos és egyéni dietetikai tanácsadások, előadások formájában.

Megfelelő táplálkozási szokásokról előadások tartása.

Alvásproblémák kezelése

Azon személyek számára akiknek a szűrővizsgálatok eredményei (inszomnia mutatók és labor eredmények) alapján rizikótényezővel rendelkeznek az alvászavarok tekintetében a betegséggel kapcsolatos ismeretek átadása csoportos előadás és egyéni tanácsadás formájában.

Alvással kapcsolatos ismeretek átadása.

Az alvással kapcsolatos negatív gondolatokkal való megküzdés segítése.

Az alvással kapcsolatos hiedelmek feltárása es módosítása.

Rendszeres relaxáció elsajátítás megtervezése, oktatása.

Pozitív mentális egészség fejlesztése

Érzelmi intelligencia fejlesztése.

Kommunikációs blokádok oldása.

Pszichés traumát követő probléma feldolgozás elősegítése.

Hatékony társas viszonyok kialakulásának elősegítése, a munkahelyi konfliktusok, kommunikációs zavarok és agressziókezelési zavarok csökkentése.

Életminőség javítása, önértékelési problémák, párkapcsolati problémák, pszichoszomatikus zavarok kezelése.

Nyugdíjazáshoz közeli életkori szakaszban a szakmai életút zárásának elősegítése, a nyugdíjas életszakaszra való felkészítés

Fenti célkitűzések megvalósítása közben elengedhetetlen a folyamatos külső-belső kommunikáció, aminek célja: az egészségterv minél szélesebb körben való megismertetése. Például a belső és külső kommunikációs eszközök minél szélesebb körű felhasználásával (intranet, weboldal, konferencia, faliújság, kiadvány, hírlevél, stb.) a dolgozók informálása a lehetségesen igénybe vehető programokról.

5. Összegzés

A munkabalesetek abszolút mennyiségének csökkenéséért nem szabad a dolgozókat jutalmazni, és a vezetőknél is vannak veszélyei, egyrészt egy normál munkahelyen viszonylag alacsony a dolgozó körül történt balesetek száma, így a csökkenés vagy növekedés jobban függ a szerencsétől, mint a dolgozó erőfeszítéseitől. Ha túl erős a balesetcsökkentésre a motiváció, esetleg a régi munkásmondást veszik elő, „dolgozz keveset, nem érhet baleset”

Az egyéni védőeszköz viselése önmagában megterhelés, így ezt is ésszerű keretek közt kell ösztönözni.

A teljes balesetmentesség vágyálom, amire lehet törekedni, de annyira erőforrásigényes (nemcsak pénzben), hogy hogy szétforgácsolja az erőfeszítéseket, és esetleg pont egy súlyos baleset

csúszik át a védekezésen, mert inkább arra kellett volna kiemelten figyelni.

A dolgozókat a leghatásosabb a védelmi intézkedések betartására kell ösztönözni:

- gépek megfelelő karbantartása, ennek dokumentálása a karbantartási naplóban,
- technológiai fegyelem betartása,
- szokatlan körülmények esetén barkács-megoldások helyett jelezni a vezetőnek,
- kvázi balesetek dokumentálása,
- meghibásodások, hibázások dokumentálása,
- sérüléssel nem járó balesetek dokumentálása, (például kisebb ütődések, becsípődés, stb),

Derült égből nem történik baleset, ezért hosszú távon nem a jogszabályokra hagyatkozva kell védekezni, hanem a korábbi hibázások, kvázibalesetek okainak megszüntetésével, amiben a dolgozók rengeteget tudnak segíteni.

A dolgozók többnyire ismerik a szabályokat, csak nem tartják be, ezért a még több oktatás, vetélkedő többnyire nem segít.

A másik probléma, hogy a sok helyen már csak a kevés munkatapasztalattal, alacsony képzettséggel, gyengébb munkamorállal rendelkezők közt van szabad munkaerő. Ha a munkáltató ilyeneket is kénytelen felvenni, fajlagosan (és abszolút értékben is) meg fog nőni a hibázások, ezen keresztül a balesetek száma. A gyenge szakember többet hibázik, mint a gyakorlott.

Másrészt van olyan dolgozói réteg, akinek egyszerűen hiába beszél az ember, és a pénzlevonásból sem ért.

Az ő esetükben csak a rendszer fejlesztése segít, az egyéni erőfeszítéseikre nemigen lehet hagyatkozni.

„Mert aki készen áll elöl, annak kevés ereje marad hátul; aki készen áll hátul, annak kevés ereje marad elöl; aki készen áll a bal szárnyon, annak kevés ereje

marad a jobb szárnyon; aki készen áll a jobb szárnyon, annak kevés ereje marad a bal szárnyon. Hiszen aki nem akarja, hogy valahol készületlenül álljon, az más helyen kénytelen csökkenteni erőit.”
Szun Ce: A háború művészete

6. Felhasznált irodalom

Pál András: A munkavédelmi programok hatékonyságának legfontosabb tényezői (Munkavédelem)

Szabó Ildikó: Hogyan lehet sikeres a biztonságra ösztönző program? (Munkavédelem)

Dr. Váró György, Spiegel István, Galló Sándor: Módszertani kézikönyv, Budapest

A munkavédelem nemzeti politikája 2016-2022

Hogyan hozzunk létre munkavédelemre irányuló gazdasági ösztönzőket? Gyakorlati útmutató – NMH 2013

Bukta Tünde: Logisztikai bázison megvalósított munkahelyi egészség magatartásfejlesztő program és kutatási program tapasztalatai 2010.