



Speciális kockázatértékelés

A pszichoszociális kockázatok



Kapás Zsolt

**Okleveles gépészmérnök
Munkavédelmi szakmérnök
Integrált menedzsmentrendszer vállalati auditor
Mérnök piac-szervező
Akkreditált változáskezelési tanácsadó
Felsőfokú külkereskedelem**

Munkahely: Óbudai Egyetem, munkavédelmi vezető

**Társadalmi megbízatás:
Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület (elnök)
Magyar Mérnöki Kamara Munkabiztonsági Tagozat
(elnök)**

**E-mail: zsolt.kapas@vnet.hu
mobil: 06-20-3642-448**



Ember



Környezet

Gép



Hol van az ember?









11A ▶

12



11A ▶

12









Idézet

„Istenem adj
BÁTORSÁGOT, hogy
megváltoztassam azt,
amit meg tudok
változtatni.

Adj ERŐT, hogy
elviselhessem azt,
amit megváltoztatni
nem tudok.

És adj
BÖLCSESSÉGET, hogy
mindig meg tudjam
különböztetni
egyiket a másiktól.”

Pszichoszociális kockázatok

190 DE JURE TITULUS NOMINATIVUS
191 RATIONABILIS MODUS AQUIBUSQUE
TENTACIONES DE SUO TRIBUERE IN PERSECUTIONE
MORI PRORSUM, NON VERO, REGULARITER
LEGITIME TRIBUTARIAS ET ALIASQUE, SINGULOS
SOCIETATES AD EAMDEM PARTI RELATIVAS,
NUNQUAM DEBEANTUR SERVARE, QUODAMMODUM
ALIIS CASIBUS IN PRAEDICTIS.

For more information on any of these services, please contact the National Center for Health Statistics at 1-800-458-5231 or visit www.cdc.gov/nchs.

**"NÃO É MIM, NÃO É BORGIA,
NÃO É L...
É O QUE É TUDO ISSO?"**

Kockázat

Kockázat



Kockázat



Veszély: Előidéző ok, helyzet vagy tett, amely emberi sérülést, egészségkárosodást, illetve ezek kombinációját okozhatja.

MSZ 28001:2008

Egy veszélyes esemény vagy annak való kitettség
elfordulási valószínűsége és az általa okozott sérülés
vagy egészségkárosodás súlyosságának kombinációja
(MSZ 28002:2009)

Kockázatértékelés lépései



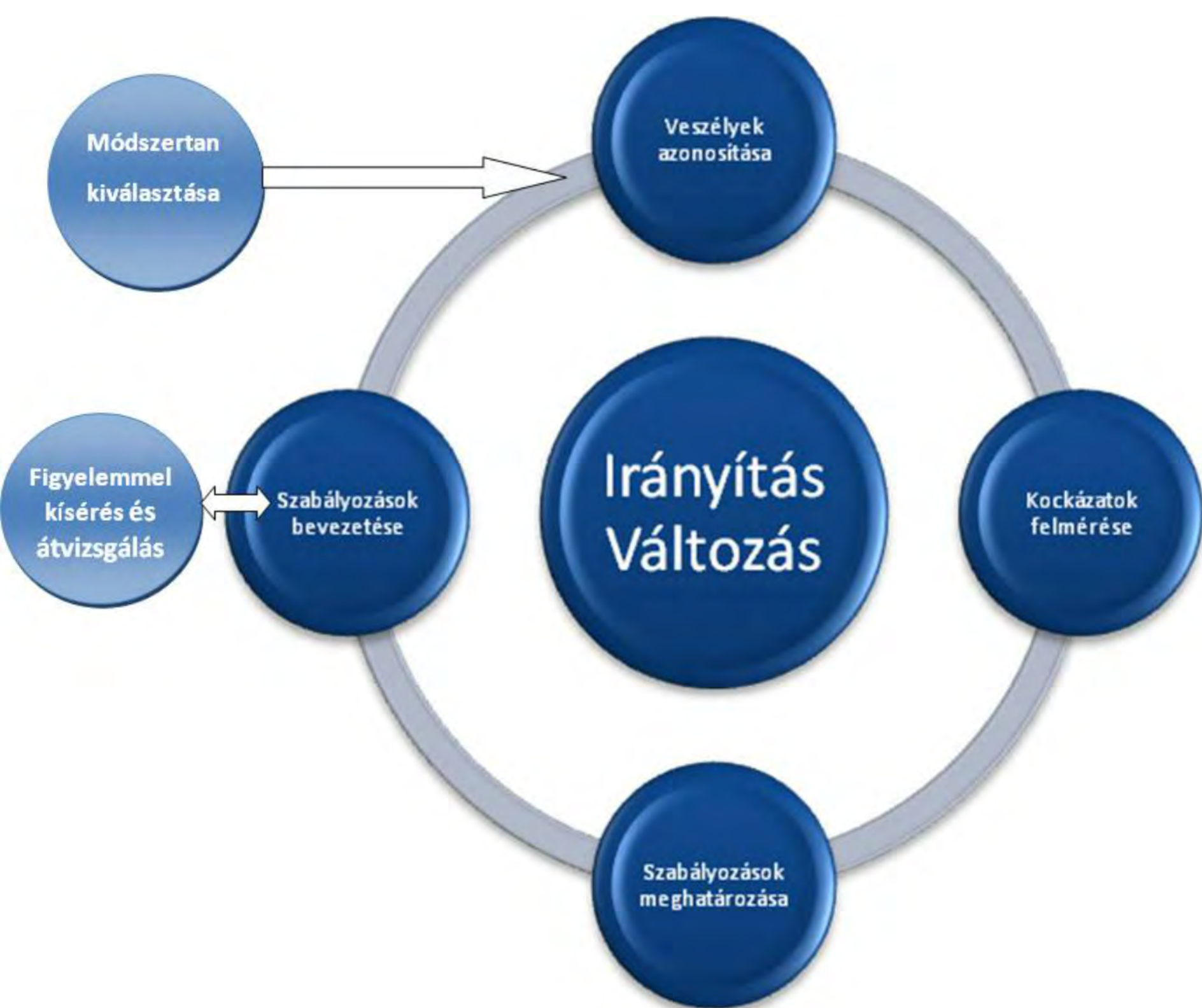
o. lépés: A kockázatértékelés módszerének kiválasztása.

Megválaszolandó kérdés: Miért kell kockázatértékelést végeznünk?

Mert jogszabály van rá?

Mert csökkenteni akarjuk a munkatársaink és mások kockázatait?

Mert fontos a marketingünkhöz?



1. lépés: A veszélyt okozható tényezők megkeresése a munkahelyen, és azoknak a munkavállalóknak, illetve más érdekelt feleknek (vevő, alvállalkozó, látogató, stb.) a számbavétele, akik a feltárt veszélynek ki lehetnek téve.

2. lépés: A meglévő (feltárt) kockázatok becslése, meghatározása (súlyosság, valószínűség) és azok fontosság szerinti rangsorolása. Fontos, hogy tudjuk, hogy melyeket és milyen sorrendben kell intézkedésekkel csökkentenünk, kézben tartanunk.
(intézkedések fontossági rangsora)

3. lépés: A kockázatok kiküszöbölését,
csökkentését, szabályozását biztosító intézkedések
meghatározása.

4. lépés: A megelőző és védelmet biztosító intézkedések rangsorolt sorrendben való végrehajtása (valamennyi munkavédelmi probléma megszüntetéséhez szükséges erőforrásokkal vélhetően nem rendelkezünk). A kinek, mikor, mit, mivel kérdésekre pontosan kell tudnunk a választ!

5. lépés: A meghozott intézkedések fenntartottságát ellenőriznünk kell, illetve rendszeres időközönként felül kell vizsgálni kockázatértékelésünket is, követve a bekövetkező különböző változásokat annak érdekében, hogy az értékelési rendszerünk naprakész maradjon. /A szervezet működésében, technológiájában, eszközeiben bekövetkezett jelentős változások, illetve baleset vagy kvázi baleset (azaz olyan esemény, amely ugyan nem okozott semminemű sérülést, megbetegedést, károsodást, de okozhatott volna) esetén a kockázat rendkívüli felülvizsgálata szükséges/.

Kockázat

Kockázatok

Kockázatok

- Egy lehetséges csoportosításuk
 - Munkaeszközök használata
 - Munkavégzés és munkakörnyezet
 - Fizikai és biológiai tényezők
 - Veszélyes anyagok, környezet és klíma
 - **Emberi, szociális, pszichés és szervezési tényezők**



- » Nagy koncentráció
- » Feladatok, munkafolyamatok összehangolatlansága, tisztázatlansága, áttekinthetetlensége, túl sok vagy túl kevés információ
- » Emberi kapcsolatok, tényezők (kiszolgáltatottság, rosszindulat, passzív dohányzás, pszicho terror, stb.)
- » Kockázatot jelentő csoportok, mint veszélyforrások (ügyfelek, alvállalkozók, stb.)





Menedzsment

Cégpolitika
MEB politika
Szabályozási rendszer
Bér- és jutalmazási rendszer
Gyakorlati prioritások:
termelési nyomás, stb.
Szervezet, kompetenciák
Szervezeti kultúra,
szervezeti értékek
Vezetői stílus



Munka

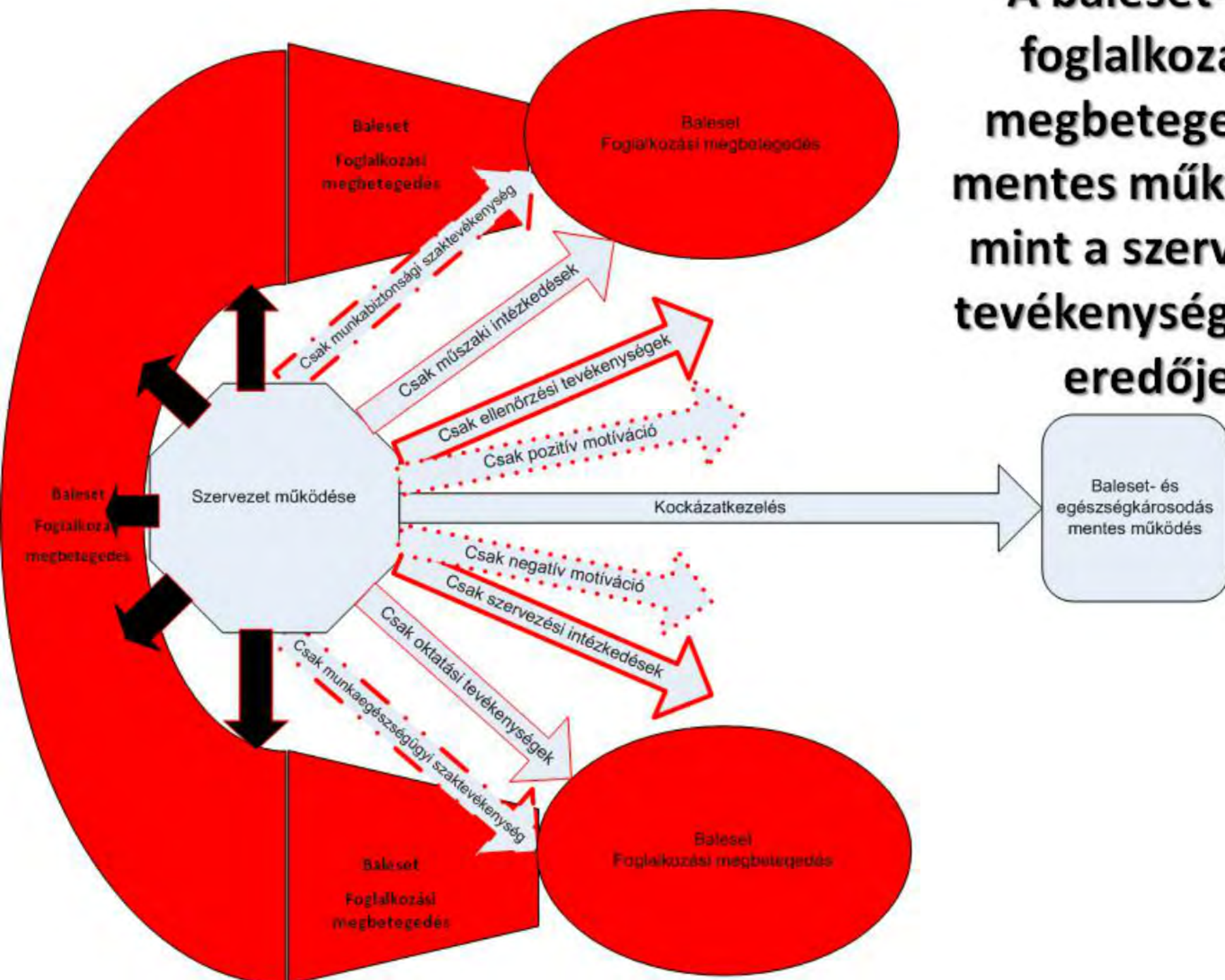
Munkakörnyezet:
Fizikai, kémiai, biológiai,
pszichés kockázatok
Munkavégzés jellege,
célja
Munkaeszközök
jellege, minősége
Szociális környezet
Stb.



Munkavállaló

Képesség
Tudatosság
Tapasztalat
Képzettség
Személyiség
Életkor
Motiváció
Egészségi állapot
Elégedettség
Stb.

A baleset- és foglalkozási megbetegedés mentes működés, mint a szervezet tevékenységének eredője



Pszichoszociális kockázatok

"Ha a lélek nem bírja a terhet,
átadja a testnek!"

Dr. Fellegi Sára

1993. évi XCIII. Törvény a munkavédelemről

1/H. 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.

**"Ha a lélek nem bírja a
terhet,
átadja a testnek!"**

Dr. Felszeghi Sára

Európai Bizottség meghatározása a munkavégzéshez köthető stressz fogalmára:

„olyan érzelmi, kognitív és pszichológiai reakciók együttese, amit a munkavégzés tartalmához, a munkavégzés szervezeti felépítéséhez és munkakörülmények kedvezőtlen és ártalmas hatásaihoz köthető. Egy olyan állapot, amit magas fokú nyugtalanság, szorongás és gyakran az az érzés jellemez, hogy a munkavállaló nem tud megfelelni a munkával kapcsolatos elvárásoknak.”

Napjainkban a stressz kifejezést a legáltalánosabb értelemben használják: az ember és környezete közötti kölcsönhatás folyamatában az újszerű, magatartási választ igénylő helyzeteket nevezzük stresszhelyzetnek. Szűkebb értelemben csak azok a helyzetek minősülnek stresszhelyzetnek, amelyeket egyéni aktivitással kontrollálhatatlannak, megoldhatatlannak bizonyulnak. Azaz a stresszt, mint fogalmat értelmezhetjük úgy, mint a saját erőforrásaink és az adott helyzetünk követelményei közötti különbséget, össze nem illést.

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



Középpontban az ember!

Megterhelés és az igénybevétel

- **Megterhelés**

- A munkakörnyezet különböző, általában jól definiálható és objektíven mérhető, a dolgozó szervezetével kapcsolatba kerülő expozíciós hatásainak komplexitása

- **Igénybevétel**

- A megterhelések következtében az érintett szervezetében kialakult, különböző jellegű, irányú, mértékű strukturális és/vagy fiziológiai változások összességét.





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

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

A MÖS-t sokrét veszélyek válthatnak ki:

1. A munka jellege, szervezése, irányítása (magas elvárások, időhiány, teljesíthetetlen határidők, alacsony szint ellenőrzés, megfélemlítés, erőszakoskodás, stb.) (pszichoszociális veszélyek)
2. Zaj, hőmérséklet, stb. (fizikai okok)
3. Elvileg minden stresszorrá válhat, ami az egyén számára annyira megterhel, hogy megoldhatatlan helyzetet teremtet. A stresszt elidéz tényezők rendkívül különbözőek lehetnek (érzelmi veszteségek, katasztrófák, hosszan tartó megterhelések, élethelyzet változások, egyéb erős kémiai, fizikai ingerek), mégis közel azonos biológiai stresszt váltanak ki az emberben.

A stressz nem betegség! De ha intenzív, sokáig fennáll, szellemi és fizikai megbetegedésekhez, egészségkárosodásokhoz vezethet. Ez pedig rossz a munkavállaló és a szervezet számára egyaránt!



Erin Hobbins

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

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

A MÖS-t sokrét veszélyek válthatnak ki:

1. A munka jellege, szervezése, irányítása (magas elvárások, időhiány, teljesíthetetlen határidők, alacsony szint ellenőrzés, megfélemlítés, erőszakoskodás, stb.) (pszichoszociális veszélyek)
2. Zaj, hőmérséklet, stb. (fizikai okok)
3. Elvileg minden stresszorrá válhat, ami az egyén számára annyira megterhel, hogy megoldhatatlan helyzetet teremtet. A stresszt elidéz tényezők rendkívül különbözőek lehetnek (érzelmi veszteségek, katasztrófák, hosszan tartó megterhelések, élethelyzet változások, egyéb erős kémiai, fizikai ingerek), mégis közel azonos biológiai stresszt váltanak ki az emberben.

A stressz nem betegség! De ha intenzív, sokáig fennáll, szellemi és fizikai megbetegedésekhez, egészségkárosodásokhoz vezethet. Ez pedig rossz a munkavállaló és a szervezet számára egyaránt!

A pszichoszociális kockázatok sajátosságai

- befolyásolják a versenyképességet
- kezelésükre egyaránt lehet jellemző a "csökkentés" és a "növelés" iránya
- a pszichoszociális kockázatértékelésnél "szóba kell állni!" valamennyi munkavállalóval

Résarány növelés

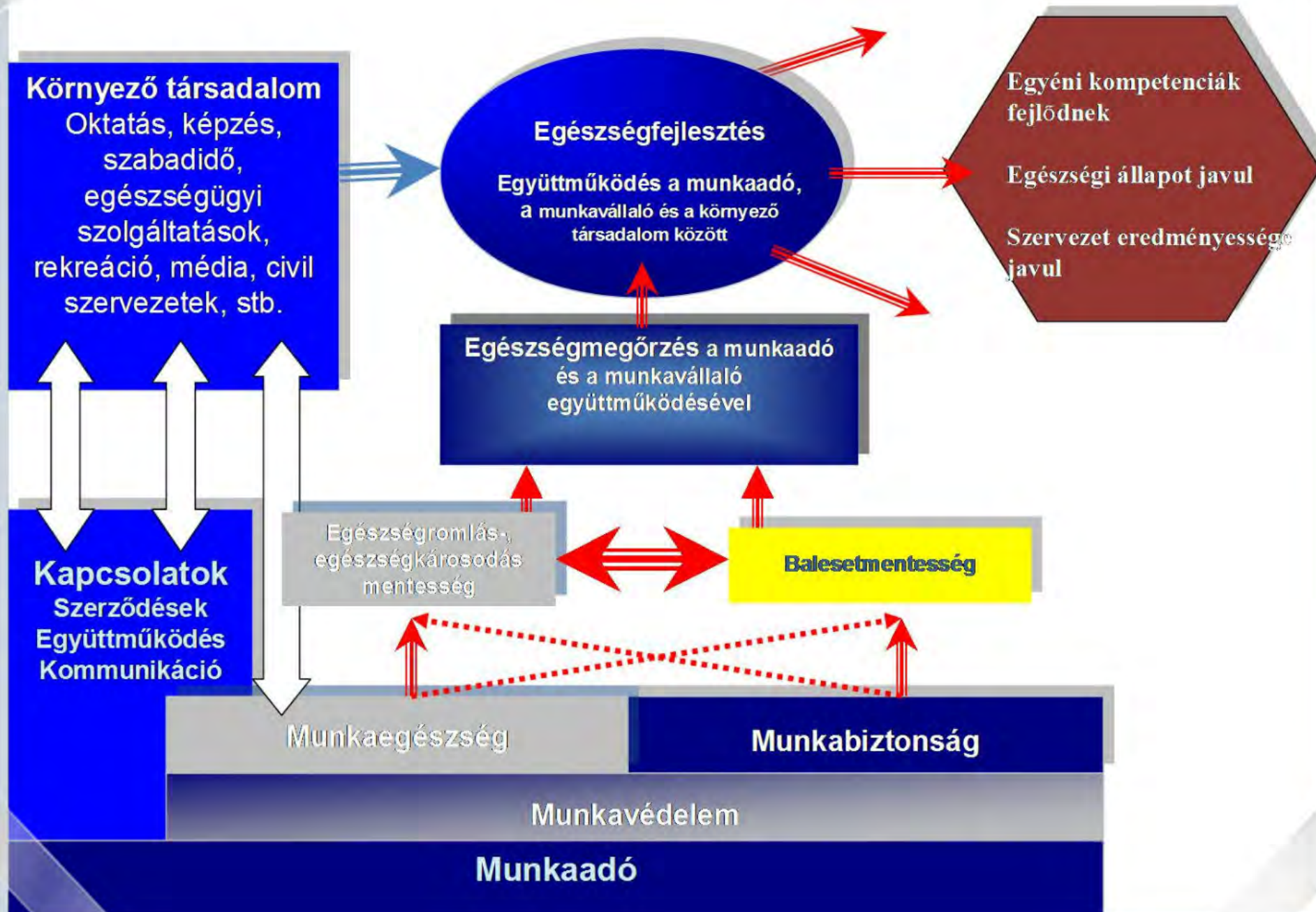
Munkavégzésre
fordított
energia

Kockázatok
kezeléséhez
szükséges
energia

Résarány csökkentés

Veszteségfajta	Veszteség leírás	Kapcsolat jellege a pszichoszociális kockázatokkal
Túltermelés	A termék, szolgáltatás, információ a szükségesnél nagyobb mennyiségben kerül létrehozásra.	Kockázatokat növeli
Felesleges készletek	További feldolgozásra (megmunkálás, döntés, engedélyezés, intézkedés, stb.) váró anyag, adat, dokumentum, folyamat, stb.	Kockázatokat növeli
Várakozás	A tevékenység végrehajtása akadályozva van, és ezalatt a szükséges tevékenységek nem kerülnek elvégzésre.	Kockázatokat növeli
Felesleges mozgás	Az ember minden olyan mozgása, amely a darabok/eszközök/információk mozgatására irányul, és amely a külső és/vagy belső vevő számára nem teremt értéket.	Kockázatokat növeli
Nem ergonomikus munka	A munkavállalóhoz nem, illetve rosszul illesztett munkafolyamatok.	Kockázatokat növeli

Felesleges tevékenység	Minden olyan tevékenység, amely nem járul hozzá a vevő által elismert és elvárt használati érték megteremtéséhez.	Kockázatokat növeli
Rossz kommunikáció	Adatok dokumentumok továbbítása olyan formában, amelyben azok egyáltalán nem használhatóak, illetve az célszemély számára nem bírnak értékkel, feleslegesek.	Kockázatokat növeli
Hiba, javítás	Hibás termék vagy szolgáltatás előállítása illetve kijavítása.	Meglévő kockázatok eredménye
Kihasználatlan emberi tudás	Az emberek tudása, ötleteik, javaslataik, kezdeményezéseik, aktivitásuk nem kerül fel-, illetve kihasználásra	Kockázatokat növeli
Szabályozatlanság, kiszámíthatatlanság	Hiányos, illetve rossz szabályozás	Kockázatokat növeli
Túlterheltség, túlterhelés	A standard munka hiánya, mennyiségben, intenzitásban túlterhelt munkavállalók, gépek és berendezések.	



Stratégiák, célok, dilemmák



A kötelezőtervezés alapkérdései

A kockázatértékelés változtatott módszertana vajon

- megfelelő (a jogszabályi, szabványi, egyéb követelményeknek)?
- eredményes (a szervezet működése szempontjából)?



Stratégiák, célok, dilemmák



Kockázatértékelés

Hír

Egy 75 emeletes ház
tetejéről egy 120 kg-os
hölgy leugrani készül.



Információ

Egy olyan 75 emeletes ház
tetejéről akar leugrani egy 120
kg-os hölgy, amelyik tövében én
állok.

Ha nem teszek semmit, rám
zuhan!



Mi köze a munkavédelemnek a stratégiához?

Munkavédelmi Törvény 54.§ (1) Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében a munkáltató köteles figyelembe venni a következő általános követelményeket...

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



Mi is az a stratégia?

- Stratégia (1)
 - a hadvezetés tudománya; a küzdelem gondosan megtervezett menete
- Stratégia (2)
 - A stratégia cselekvések egy hosszabb távú terve egy bizonyos cél elérése érdekében, ami gyakran az úgymond „győzelem” vagy probléma megoldás. Megkülönböztetjük a **taktikától** és az azonnali akcióktól, mivel a stratégia a cselekvések és azok végrehajtásához szükséges erőforrások biztosítását időben kiterjedten gondolkodva tervezi meg

ÜNNEPI NYITVA TARTÁS

2009.10.23. péntek

ZÁRVA

2009.10.24. szombat

ZÁRVA

2009.10.25. vasárnap

ZÁRVA

A legközelebbi, szombaton is nyitva tartó üzletünk
Győr, Aradi vrt. u. 22. szám alatt található Lipóti pékség.

Stratégia és taktika jellemzői

- **Stratégia**

- Alapkérdése: Mi legyen?
- Vektor: Hogyan kerüljünk az általunk kívánt jó helyzetbe?
- Mit kell tenni annak érdekében, hogy
 - legjobb emberek
 - legtöbb tudás, képesség
 - valamennyi szükséges erőforrása szükséges időpontban álljanak rendelkezésre

- **Taktika**

- Alapkérdése: Mi van?
- Vektor: Hogyan hozzuk ki egy adott helyzetből a legjobbat?
- A meglévő erők adott pillanatban történő legjobb felhasználása

„A veszélyazonosítás és a kockázatértékelés módszertana nagyon változatos a különböző iparágakban, az egyszerű értékelésektől a terjedelmes dokumentációt igénylő összetett mennyiség elemzéseikig terjed. Az egyes veszélyek eltérő módszerek alkalmazását követelik meg; pl. egy hosszú ideig tartó, vegyszernek való kitettség értékelése más módszert tehet szükségessé, mintha egy berendezés vagy egy irodai munkaállomás biztonságát értékelik.

Minden egyes szervezet olyan megoldásokat válasszon, amelyek megfelelnek alkalmazási területének, jellegének és nagyságának, továbbá igényeinek is, a részletek, az összetettség, az idő, a költségek, és a rendelkezésre álló megbízható adatok szempontjából. A választott megoldások egyesítve eredményezzenek egy, a szervezet összes munkahelyi egészségi és biztonsági kockázatának folyamatos kiértékelését tartalmazó módszertant.” /MSZ 28002:2009 4.3.1.2./

A kockázatértékelés alapkérdése

A kockázatértékelés választott módszertana vajon

- megfelelő (a jogszabályi, szabványi, egyéb követelményeknek)?
- eredményes (a szervezet működése szempontjából)?



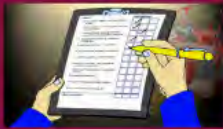
A kockázatértékelés alapkérdése

A kockázatértékelés választott módszertana vajon

- megfelelő (a jogszabályi, szabványi, egyéb követelményeknek)?
- eredményes (a szervezet működése szempontjából)?

Néhány alkalmazható módszer

Kérdőlista



Brainstorming



Pareto-elv

Terv-, technikai, szabvány dokumentumok vizsgálata, azonosítja



Pórus-értékelés



Elkészítendő könyv



Kérdőív



Árnyék- és fényképezés

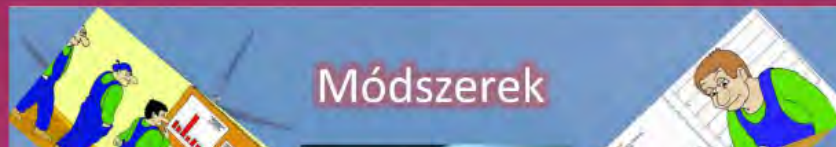
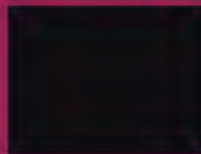


Halszájka-elemzés





Néhány alkalmazható módszer



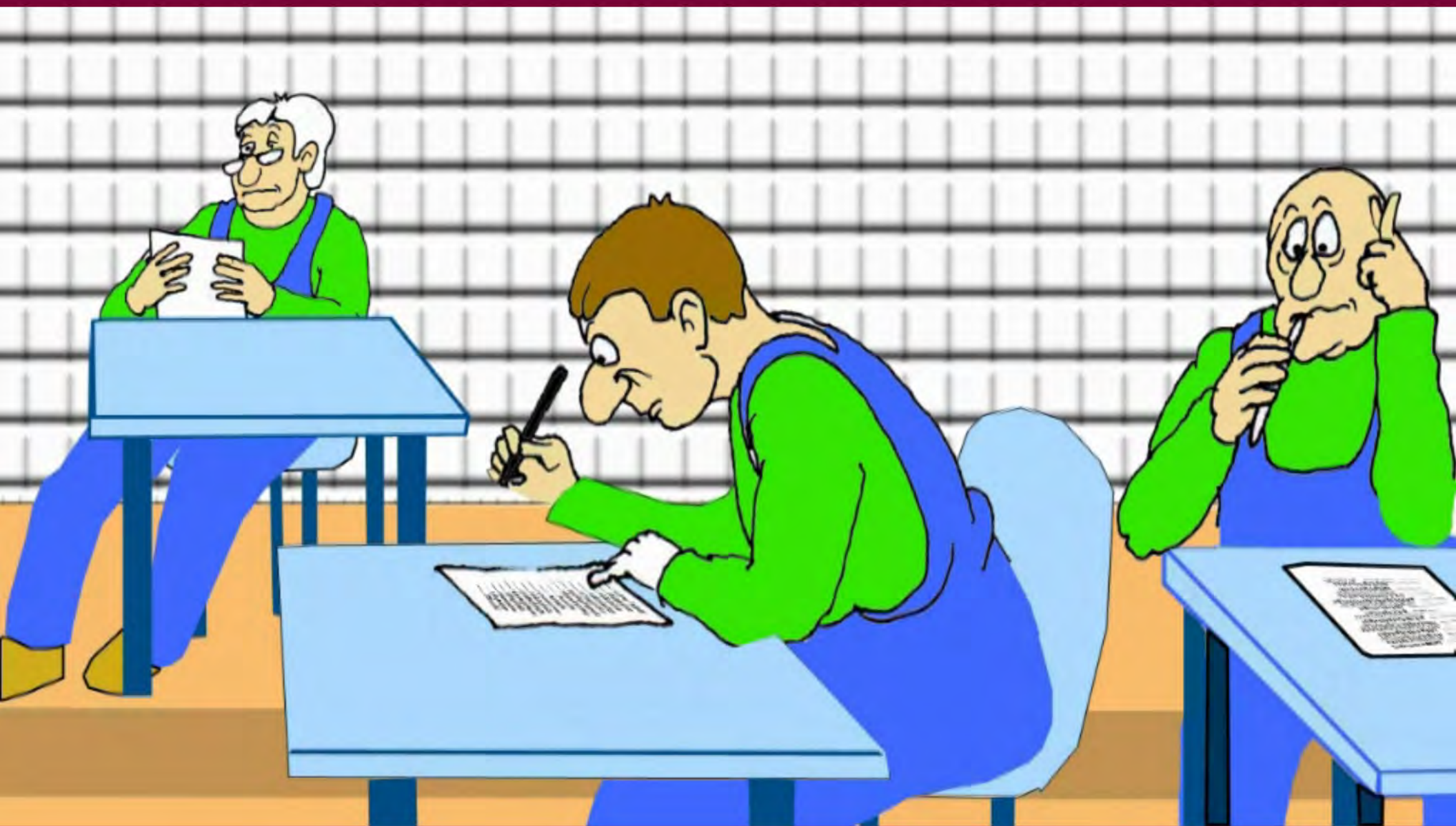
Kérdéslista

Kísérleti jegyzék

1. Dokumentum megvan, drótyos, csipcsés Bmerk.	☒	☐	☐
2. Formanyomtatvány másé megvan, drótyos csipcsés Bmerk.	☒	☐	☐
3. Alapanyag tárolás lezárásával minden azonosított, szennyestől elválasztva.	☒	☐	☐
4. Gépkönyvben előírt szerint, megfigyelni dokumentáció.	☒	☐	☐
5. Gép állapotát megfigyelni, károsodásokat.	☐	☐	☐
6. Hőszigetelés állapotát megfigyelni, károsodásokat.	☐	☐	☐
7. Brúvák, kapcsok, csatlakozások.	☐	☐	☐
8. Szellőztető a lényegesen, szellőztető megfigyelni azonosított, dokumentáció.	☐	☐	☐
9. Szellőztető rendszerének áll. megfigyelni állapot.	☐	☐	☐
10. Állapotát megfigyelni.	☐	☐	☐
11. Hőszigetelés állapotát, tárolás megfigyelni.	☐	☐	☐
12. Hűtőrendszer állapotát, tárolás megfigyelni.	☐	☐	☐

Összes pontszám

Kérdőív



Brainstorming

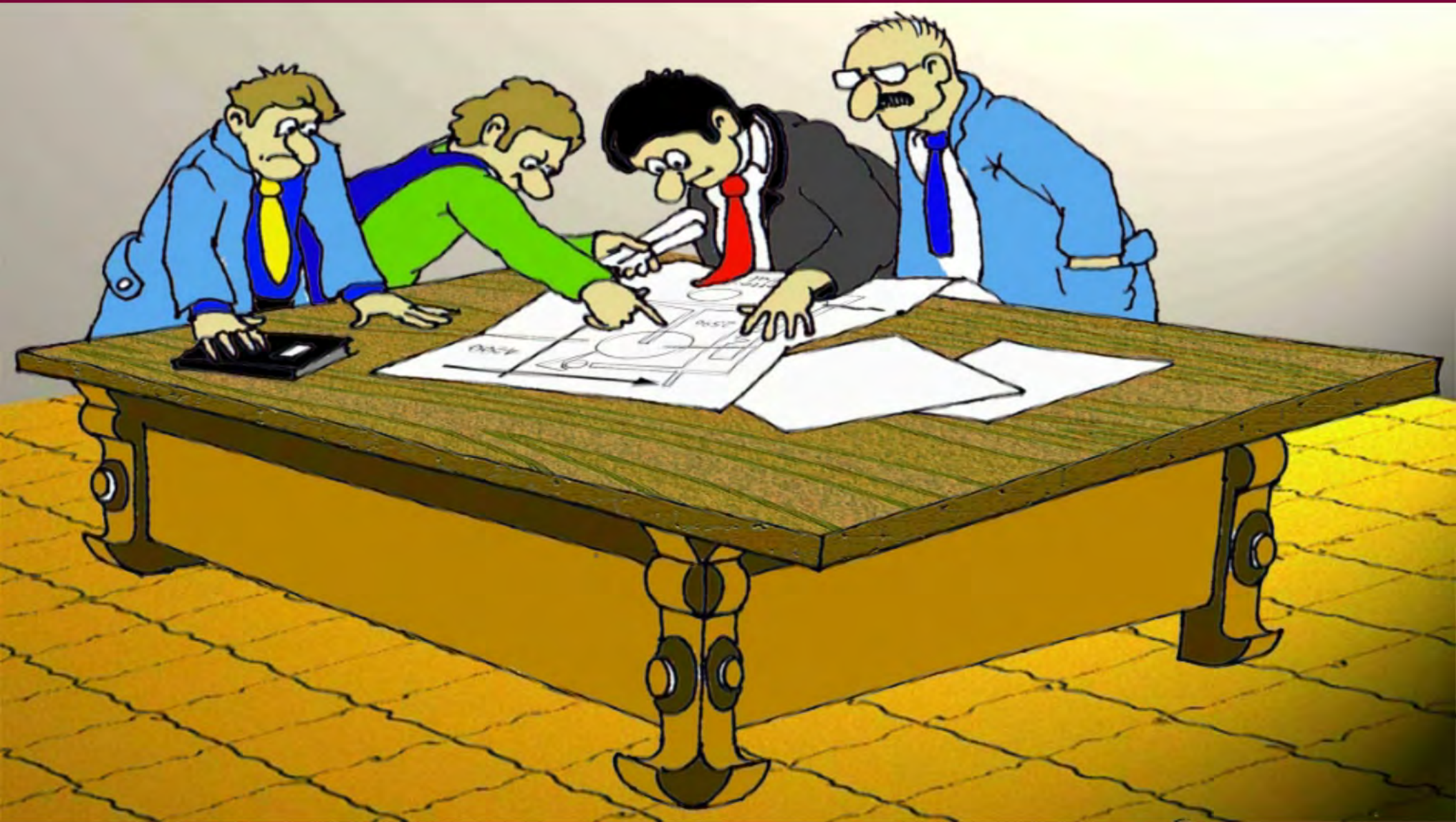
Általános szervezeti minőségjavítás



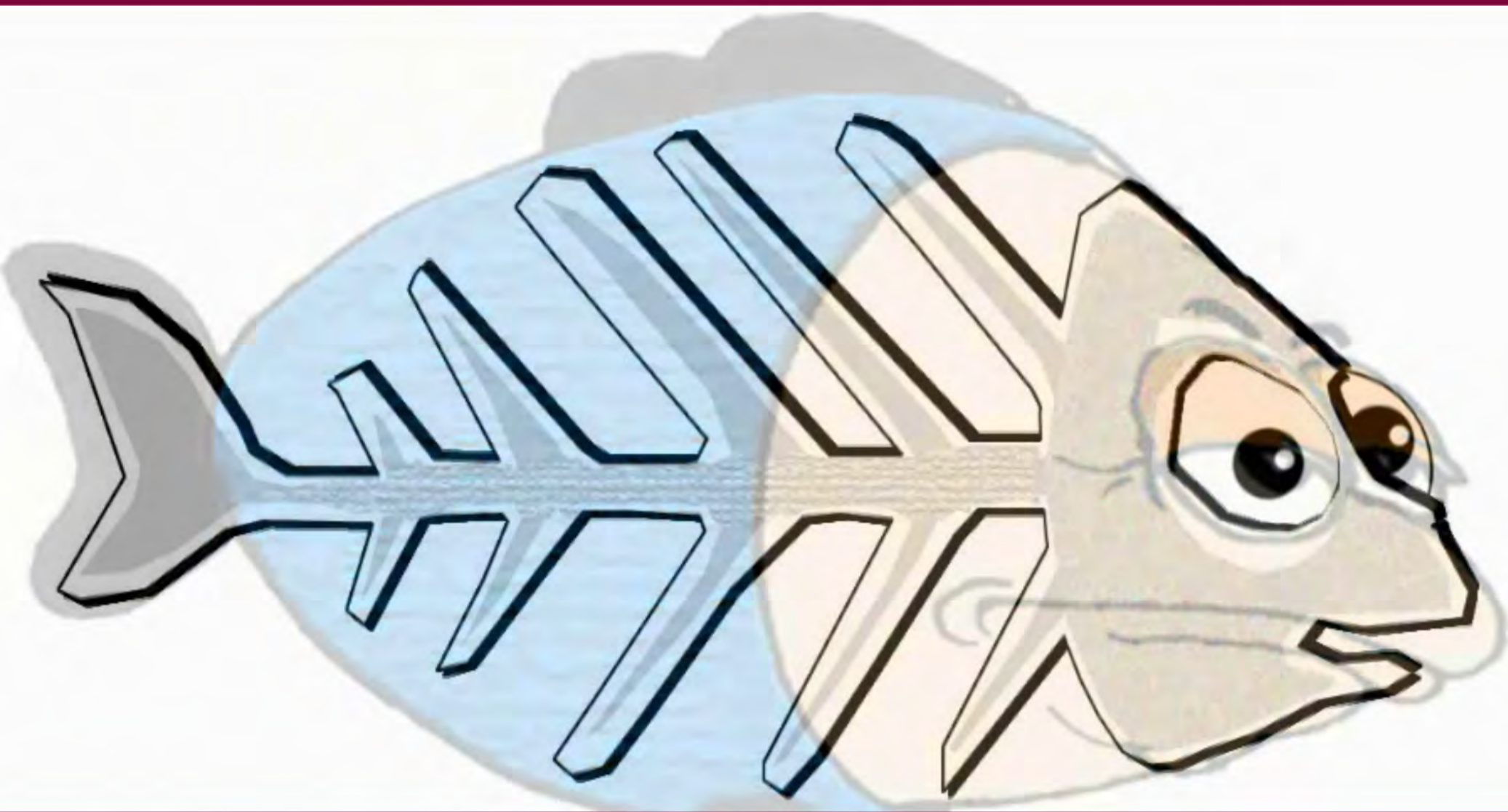


Terv-, technológia, szabályozó dokumentumok vizsgálata, szemléje

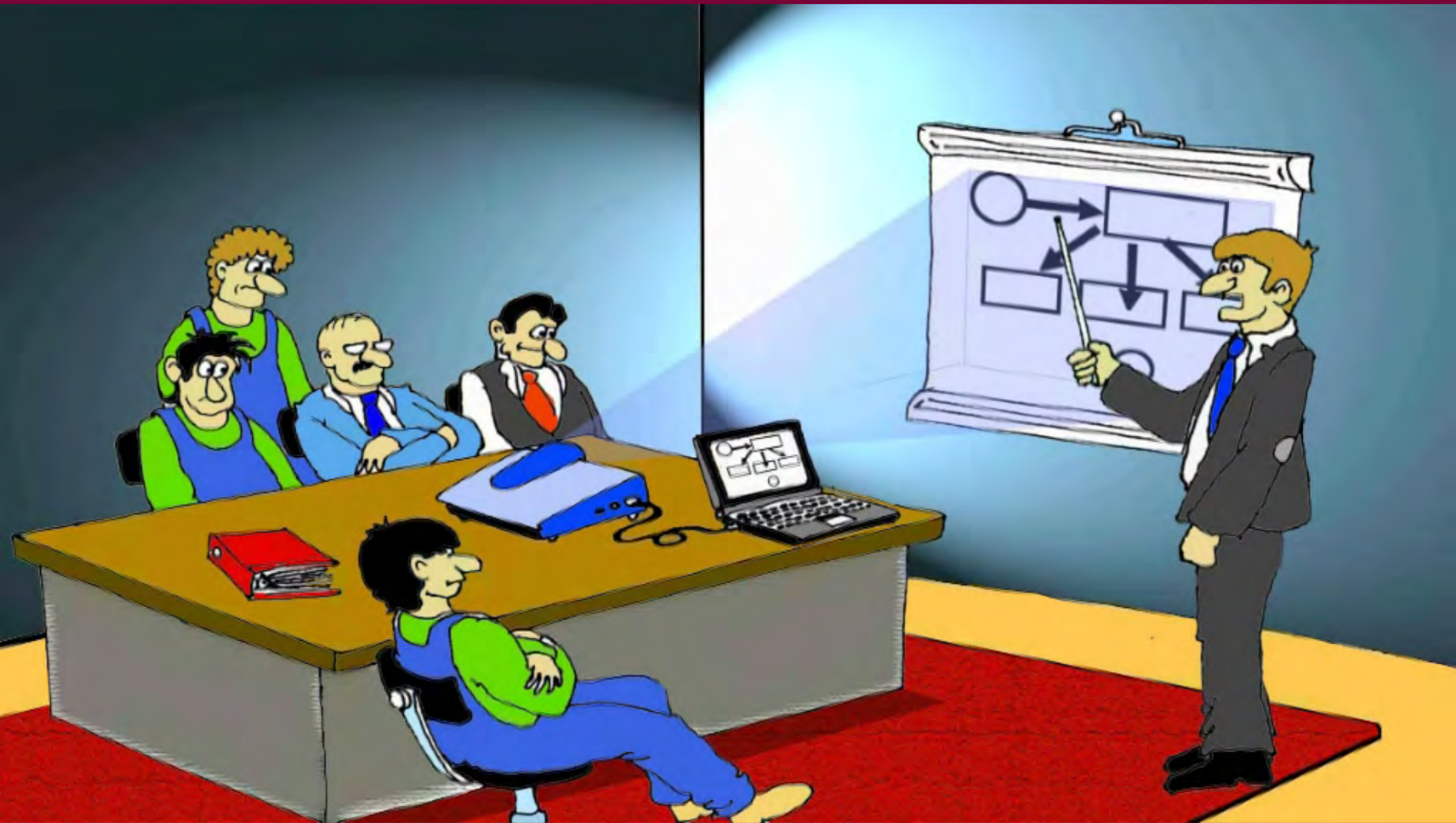


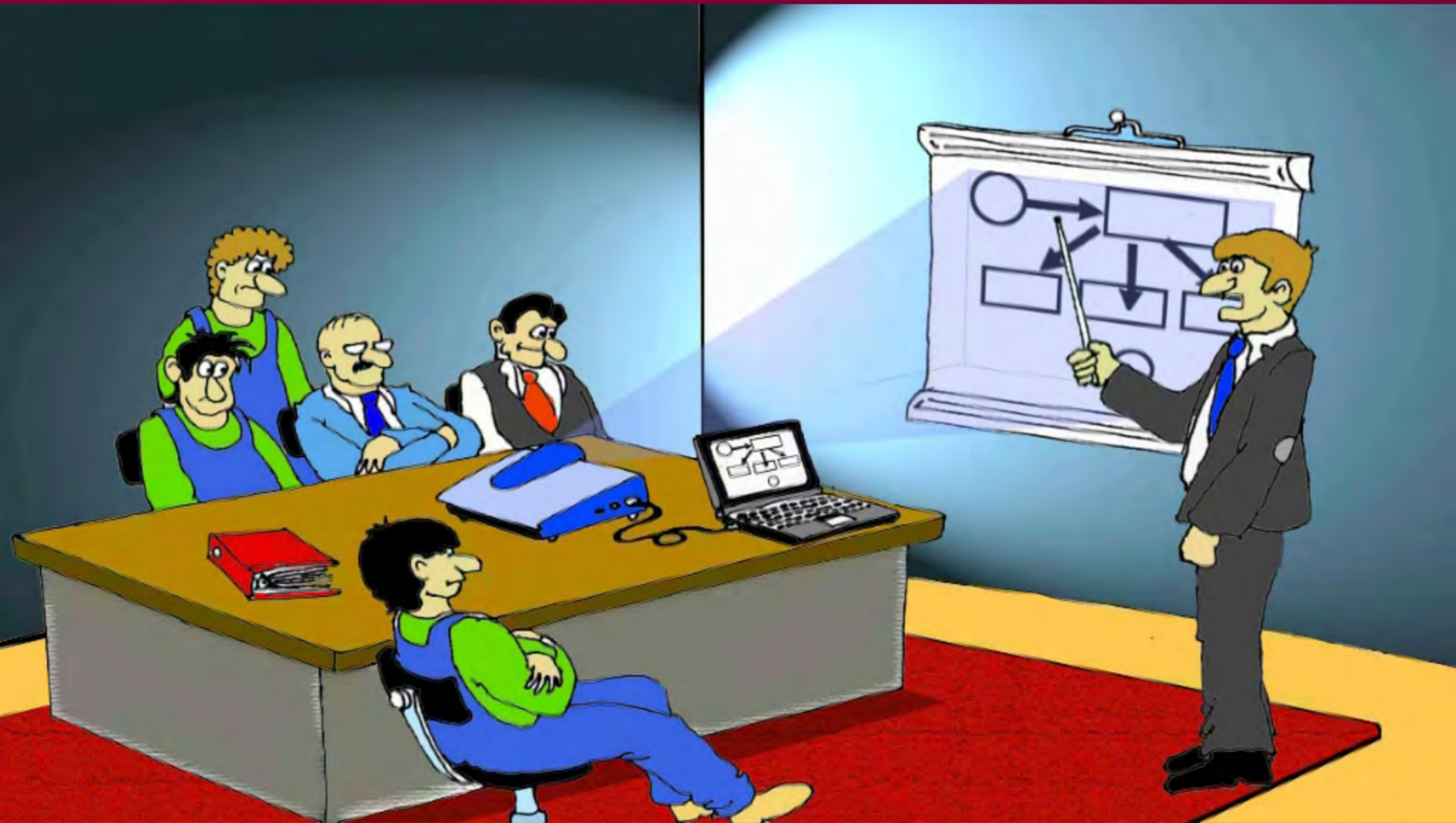


Halszállka-elemzés



Fókusz értékezet





Ellenőrző kártya

NEDVES MUNKAHELY

NAGY HŐMÉRSÉKLET-INGADOZÁS

EGYÉB FIZIKAI VESZÉLYEK

ELEKTROMOSSÁG OKOZTA VESZÉLYEK

ZAJARTALOM

REZGÉS

ROSSZ MEGVILÁGÍTÁS

SUGÁR-VESZÉLY

BIOLÓGIAI VESZÉLYEK

FERTŐZÉSVESZÉLY

VESZÉLYES ANYAGOK

LEGSZENNYEZETTSÉG

SZÁLLÓPOR

MUNKAVEGZESNEL HASZNALT VESZÉLYES VEGYIANYAGOK, KÉSZÍTMÉNYEK

IDEGRENDSZERI ÉS PSZICHÉS TERHELÉS

FELELEM

FÜGGETLEN STRESSZ, Feszültség

MUNKAUTASÍTÁSOK EGYVÉRTÉLMŰSÉGE

MUNKATÁRSÁK KÉPZETTSÉGE, MEGBÍZHATÓSÁGA

LETSZÁMHIÁNY OKOZTA Feszültség

KÉPZÉSI SZÜKSÉGLETEK

5.

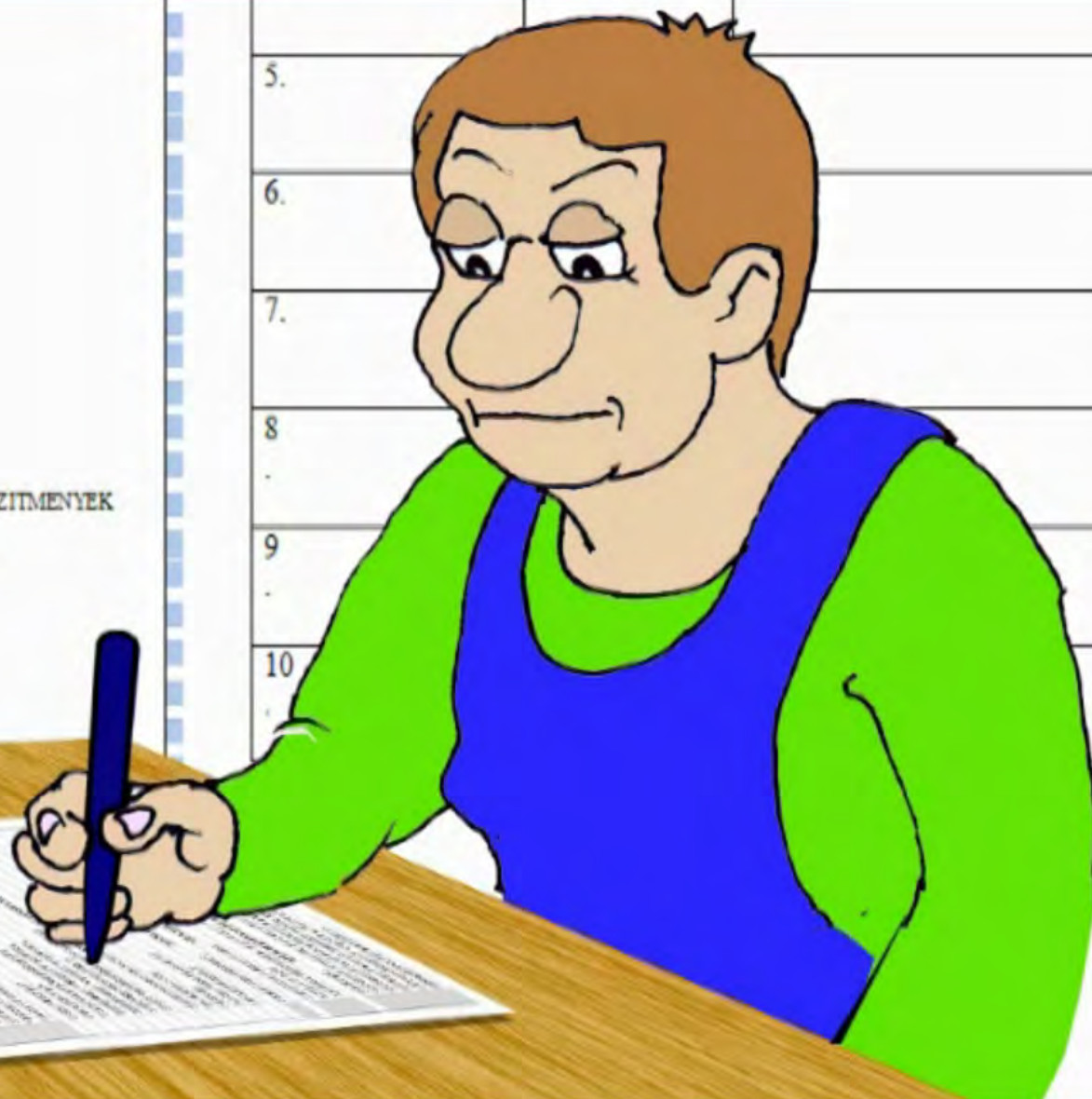
6.

7.

8.

9.

10.



NEDVES MUNKAHELY

NAGY HŐMÉRSÉKLET-INGADOZÁS

EGYÉB FIZIKAI VESZÉLYEK

ELEKTROMOSSÁG OKOZTA VESZÉLYEK

ZAJARTALOM

REZGÉS

ROSSZ MEGVILÁGÍTÁS

SUGÁR-VESZÉLY

BIOLÓGIAI VESZÉLYEK

FERTŐZÉSVESZÉLY

VESZÉLYES ANYAGOK

LEGSZENNYEZETTSÉG

SZÁLLÓPOR

MUNKAVEGZESNEL HASZNALT VESZÉLYES VEGYIANYAGOK, KÉSZÍTMÉNYEK

IDEGRENDSZERI ÉS PSZICHÉS TERHELÉS

FELELEM

FÜGGŐ STRESSZ, Feszültség

MUNKAUTASÍTÁSOK EGYVÉRTÉLMŰSÉGE

MUNKATÁRSÁK KÉPZETTSÉGE, MEGBÍZHATÓSÁGA

LETSZÁMHIÁNY OKOZTA Feszültség

KÉPZÉSI SZÜKSÉG

5.

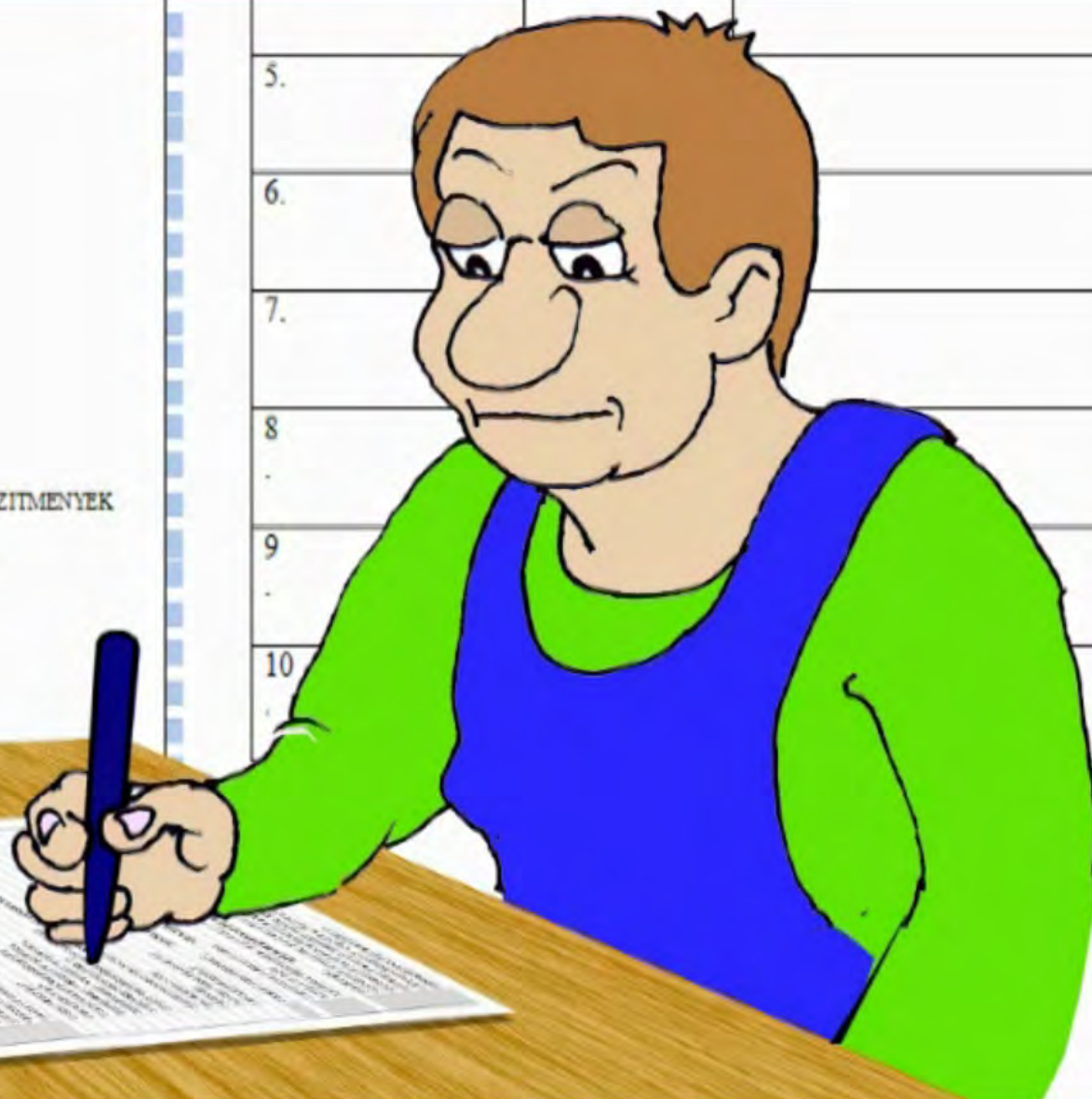
6.

7.

8.

9.

10.



Pareto-elv

Az eredményes pszichoszociális kockázatkezelés lehetőségei

III. a kérdőív



Kommunikáció
Szervezetfejlesztés
Folyamatok, szabályozások
Felkészültség, képrés, tudatosság
Ergonómiai programok
Munkahelyi egészségfejlesztés
Karbantartás
Műszaki fejlesztés
További vizsgálatok



A pszichoszociális kockázatértékelési módszerrel kapcsolatos peremfeltételek

legyen előkészítve, a vezetés számára ne jelentsen meglepetést,
megfogalmazása, eszköztára vegye figyelembe a célközeget,
könnyen legyen kiértékelhető,
egyértelmű információkat tartalmazzon,
illeszkedjen a szervezet tevékenységi köréhez,
illeszkedjen a szervezet méretéhez,
alakítható, fejleszthető legyen,
ismételhetően legyen felhasználható,
ne legyen öncélú,
valós beavatkozások meghatározásához adjon segítséget,
a kiértékelés eredményeként beavatkozási lehetőségek, "alternatívák"
megfogalmazását tegye lehetővé,
a kiértékelés ne legyen senki számára sem sértő
a kiértékelés alapvetően gyanúkat fogalmazzon meg ("objektív" pszichoszociális
kockázatértékelési igény!????)

Pl. a kérdőív

Kérdés	A kérdéssel elérendő cél
Véleményemre a vezetés minden esetben kíváncsi, javaslataimat meghallgatják, megfontolják.	A folyamatokba való bevonás, a hasznosság érzésének meglétének illetve hiányának megismerése megszabja a szükséges intézkedések alapvető irányait

Állítás	Lehetséges beavatkozási területek						
	Munka- körülmények javítása	Kommunikációs rendszer- fejlesztés	Munkahelyi egészség- fejlesztési programok indítása	Ergonómiai programok indítása	Oktatás, képzés fejlesztése, programok indítása	Szabályozások felülvizsgálata, fejlesztése	További, részletesebb vizsgálatok kezdemény.
Véleményemre a vezetés minden esetben kíváncsi, javaslataimat meghallgatják, megfontolják.							



Csökkenés?

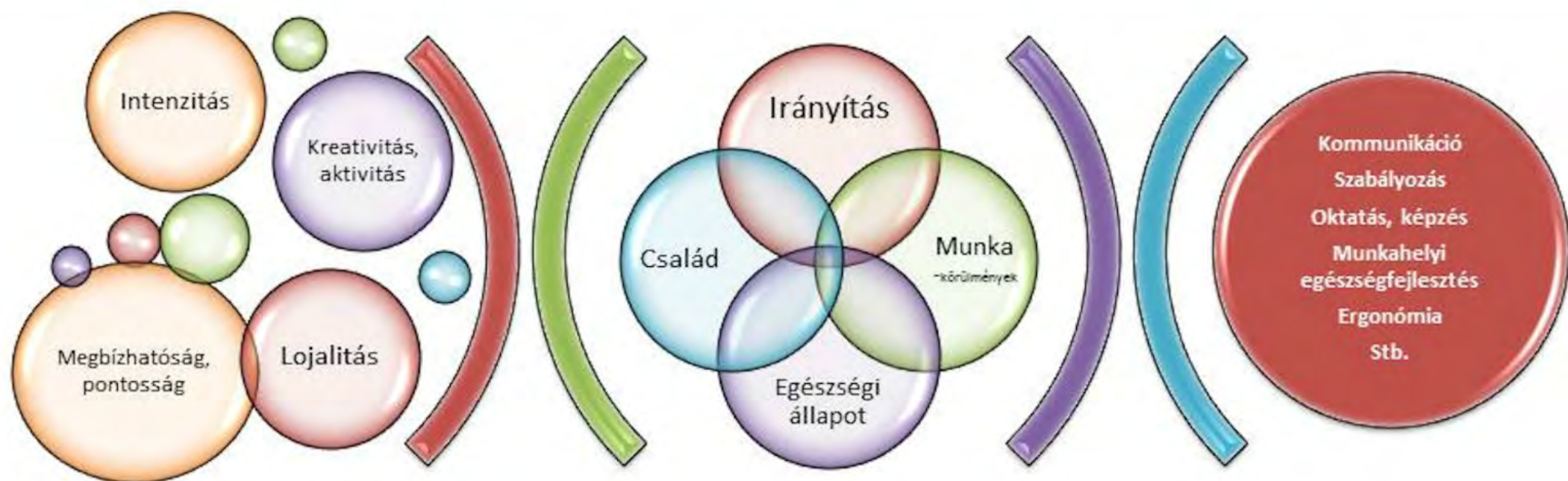
Növelés?

Peters & Waterman: A siker nyomában

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

Csúcsteljesítményű szervezetek kommunikációs rendszerében öt jellegzetes tulajdonság található:

- A formális kommunikációs rendszert hatékony informális rendszer egészíti ki
- A kommunikáció rendkívül intenzív
- A kommunikációt technikai segédeszközök támogatják
- Innováció-teremtő hagyományok élnek
- Az intenzív, közvetlen kommunikációs rendszert megfelelő rendszer tarja ésszerű keretek között



Meglévő állapot
Humán erőforrás
működési jellemzői

**ÁLLAPOTOT
 EREDMÉNYEZŐ OKOK
 FELTÁRÁSA**

**Szükséges
 beavatkozások**



Kommunikáció

Szervezetfejlesztés

Folyamatok, szabályozások

Felkészültség, képzés, tudatosság

Ergonómiai programok

Munkahelyi egészségfejlesztés

Karbantartás

Műszaki fejlesztés

További vizsgálatok



Halálos bűnök

A felmérés eredményeit vitatni, cáfolni.

A felmérés eredményeit figyelmen kívül hagyni.

A felmérés eredményeivel kapcsolatos visszajelzéseket elmulasztani.

Negatív reakciók, szankciók, retorziók.

Úgy működni tovább, mintha nem történt volna semmi sem.





Lojalitás?

Kreativitás?

Innováció?

Áldozatvállalás?

Termelékenység?

Folyamatos fejlődés?

Együttműködés?

Eredményesség?

Siker?

Ez mind nem kell?

"Addig kell a nehéz dolgokat megoldani, amíg még könnyűek!"





"A szavak nem főzik meg a rizst"

Kínai közmondás

"A szavak nem főzik meg a rizst"

Kínai közmondás



Köszönöm a megtisztelő figyelmet!