

# A MUNKAHELYI EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS SZÜKSÉGESSÉGE ÉS LEHETŐSÉGEI

## NECESSITY AND OPPORTUNITIES OF WORKPLACE HEALTH PROMOTION

Szolnoki Bernadett <sup>1\*</sup>, Berényi László, PhD <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vezetéstudományi Intézet, Gazdaságtudományi Kar, Miskolci Egyetem, Magyarország

<sup>2</sup> Vezetéstudományi Intézet, Gazdaságtudományi Kar, Miskolci Egyetem, Magyarország

---

### **Kulcsszavak:**

egészségfejlesztés  
ergonómia  
munkahelyi teljesítmény

### **Keywords:**

health promotion  
ergonomics  
work performance

### **Cikktörténet:**

Beérkezett 2016. január 31.  
Átdolgozva 2016. február 29.  
Elfogadva 2016. március 31.

---

### **Összefoglalás**

*A tanulmány a munkahelyi egészségfejlesztés fontosságára hívja fel a figyelmet. A munkaerő teljesítményének megőrzése hosszú távú, stratégiai érdeke a szervezeteknek, az alkalmazandó eszközök azonban látszólagos egyszerűségük ellenére körültekintő tervezést kívánnak meg. Egyedi rendszerekre van szükség, a legtöbb szervezet számára azonban szükségesnek látjuk egy olyan keretmodell felépítését, ami utat mutat az első lépésekhez.*

### **Abstract**

*The paper draws attention to the importance of workplace health promotion. Sustaining the performance of the workforce requires a long-run, strategic approach. The applicable tools appear to be easy-to-use but needs diligence in practice. Each organization shall build up a unique system of a promotion toolset, but most of them need a guidance framework to support the initial steps.*

---

## 1. Bevezetés

Az Európai Unió következő évtizedre szóló növekedési stratégiájának (Európa 2020) célja a gazdaság fenntarthatóvá tétele. A prioritások között szerepel, hogy a foglalkoztatottság aránya hazánkban elérje a 75%-ot a 20-64 évesek körében. A demográfiai változások jelentik a legnagyobb kihívást, hiszen Európa lakossága egyre inkább elöregszik. A foglalkoztatás fokozásának egyik útja annak támogatása, hogy az emberek hosszabb ideig maradjanak aktívak, ami felveti egészségük megőrzésének kérdését is. A munkahelyi egészségfejlesztés természetesen nem korlátozódhat az idősebbekre, annak átfogóan, stratégiai keretek között kell megteremteni az egészséges és hatékony munkavégzés lehetőségét. A másik kihívás a globalizáció a munka világában, ahol a rugalmas munkaidő egyéni életritmussal való összeegyeztethetőségét kell figyelembe venni, illetve az ezzel párhuzamosan jelentkező kockázati tényezőket [3].

A szervezeti szintű egészségmenedzsment a dolgozók fizikai és szellemi egészségi állapotát egyaránt javíthatja. Emellett azonban érdemes megemlíteni azt is, hogy a jól kialakított programok, folyamatok hatással vannak a szervezet teljesítőképességére is. A szervezeti teljesítmény meghatározásakor figyelembe kell vennünk a szervezet stratégiáját, az alkalmazott technológiát, külső környezeti hatásokat, valamint az erőforrások mennyiségét és minőségét. Célunk bemutatni

---

\* Megfelelő szerző. Tel.: +36 30 329 4044  
E-mail cím: berballa@gmail.com

azt, hogy az egészségmenedzsmenttel szervezeti szinten is foglalkozni kell, illetve vannak olyan megoldások, amelyek hazai szinten is sikeresek lehetnek. Azon vállalatok, akik már most komoly erőket fektetnek munkavállalóik egészségének megőrzésébe a jövőben komoly előnyre tehetnek szert, hiszen ezen befektetés igazi hatása csak hosszútávon érezhető igazán.

## **2. A fejlesztés szükségessége**

### **2.1. A hazai gyakorlat kritikus pontjai**

Hazánkban a cégek több mint 40%-a még semmilyen lépést nem tett az egészségfejlesztő programok támogatása területén, annak ellenére, hogy a világ más tájain a multinacionális vállalatok már hívei ennek a támogatási formának [9]. Amennyiben mégis célja a munkáltatónak, hogy aktívan segítse dolgozói egészségének és jólétének fejlesztését, célszerű a munka elvégzéséhez szükséges szükségleteket figyelembe venni, és így kiválasztani a leghatékonyabb eszközöket, programokat.

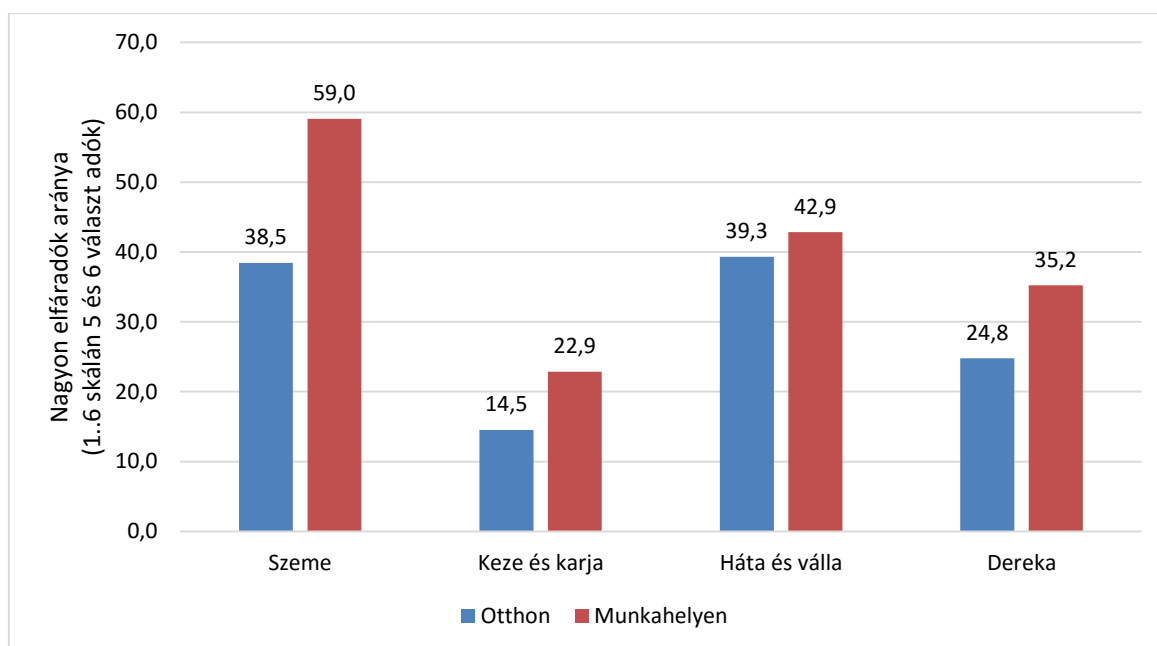
Kezdetleges aktivitások felfedezhetők a munkahelyi egészségfejlesztés területén, azonban ezek nem mindig a megfelelő eszközöket, lehetőségeket tartalmazzák. Találkozhatunk olyan munkavállalókkal, akik egészségtámogatás gyanánt konditerem bérletet vagy éppen uszodabérletet kapnak, esetleg megoldott a munkahelyen az egészséges táplálkozás, vagy a munkáltató évente szervez sportnapokat, kirándulásokat stb. A hasonló kezdeményezések elősegítik az egészségtudatosabb életet és közvetetten a jobb teljesítmény elérését a munkahelyükön. Ki kell emelni azonban, hogy ezek a programok általában csupán az év 1-2 napjára szólnak (például sportnapok), sokszor pedig nem használják ki őket (például ingyenes szűrővizsgálatok, bérlettámogatások).

A sikeres egészségfejlesztés folyamatos aktivitást követel meg, ugyanis a problémák is folyamatosan, fokozatosan alakulnak ki. A munkahelyi egészségfejlesztés csak célirányosan valósulhat meg, viszont vannak olyan általános elvei és elemei, amelyek széles körben használhatók. Mind az egyén, mind a vállalat részéről befektetésnek kell tekinteni minden egészségfejlesztési erőfeszítést [10].

### **2.2. A számítógépes munkavégzés példája**

A számítógépes tevékenységek a munkahelyen túl is behálózzák a mindennapi életvitelünket. A munkakörnyezet és szokásos nem megfelelő kialakítása lassú folyamatokkal, de komoly egészségkárosodáshoz vezethet. Az RSI (Repetitive Strain Injuries - ismétlődő megterhelés okozta károk) [5] eredetű elváltozások mellett a statikus izomterhelés [8], váz- és idegrendszeri problémák [7] hosszú távúak, általában visszafordíthatatlanok.

A Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetében 2012-ben indítottunk el egy kutatást, ami kérdőívek, interjúk és szimulációs feladatok segítségével vizsgálja a számítógépes munkavégzés ergonómiáját, továbbá a kapcsolódó attitűdöket és véleményeket. A kutatásban részt vesz a Miskolci Egyetem, a Nyíregyházi Főiskola és a Pécsi Tudományegyetem. A célközönség a felsőoktatásban tanulók köre, mint a jövő döntéshozói. Korábbi eredményeket és a kutatás hátterét részletesebben bemutatja [1]. Az 1. ábra a 2014. évi felmérés eredményei közül emeli ki azon levelező tagozatos hallgatókat a Miskolci Egyetem részmintájából, akik otthon és munkahelyükön is használnak számítógépeket. 123 fő adott választ otthoni és munkahelyi relációban is azokra a kérdésekre, hogy mennyire érzik megterhelőnek a számítógéppel végzett munkát. A páros mintás t-próbás vizsgálatok a hát- és vállfájás kivételével szignifikáns különbséget mutattak, a válaszadók az otthoni tevékenységet érzik kevésbé megterhelőnek. Az 1. ábra bemutatja azok arányát, akik szerint nagyon elfárad vagy megfájdul az adott testrészük a számítógépes tevékenység során, azaz egy 1..6 skálás értékelés során 5 vagy 6 értéket jelölték meg. Az eredmények rámutatnak, hogy a válaszadók többsége számára érezhető negatív hatásai vannak az ilyen tevékenységeknek még akkor is, ha annak hosszú távú egészségügyi hatásait nem ismerik.



1. ábra: Mennyire fárad el (fájdul meg) valamely testrésze számítógépes tevékenységek közben?

Arra a kérdésre, hogy mennyire érzi fárasztónak a számítógépes tevékenységet, otthoni viszonylatban a válaszadók 23%-a, munkahelyen 40%-a jelölte meg, hogy nagyon fárasztónak érzi azt. Mindez alátámasztja, hogy az egészségfejlesztésnek helye van a szervezetek napi működésében.

Ahhoz, hogy a szervezet megfelelő egészségfejlesztési stratégiát alakíthasson ki, szükséges a munkavállalók igényeinek, elvárásainak pontosabb megismerése. Ebből kifolyólag, a számítógépes munkát végzők körében személyes interjúk, elbeszélgetések során arra próbáltunk pontosabb választ kapni, hogy milyen elvárások merülhetnek fel a dolgozók részéről. A válaszadók többsége szerint kifejezetten pozitív lenne egy munkahelyen megvalósításra kerülő, egészségfejlesztő programsorozat, amennyiben a megvalósításkor előtérbe kerül a munkarendhez való igazodás is. Ez azt jelenti, hogy akár a munkaidőbe beiktatott kisebb foglalkozások, vagy az adott helyen tartott, munkaidő utáni programok is szimpatikusak lennének. Magyarozható ez azzal, hogy kevesen hajlandóak munka után még máshova menni sportolni. Emellett azonban azt is fontosnak tartják a dolgozók, hogy a munkahelyi vezetőség támogatása érezhető legyen, főleg a foglalkozásokon való részvétel esetén. A programokon való megjelenéskor vagy a szolgáltatások igénybevételekor a munkavállalók kifejezetten rugalmasnak bizonyulnak, azaz véleményük szerint egy megfelelő beosztással, pontossággal megoldható az aktív részvétel úgy, hogy az a munkavégzésben fennakadást nem eredményez, a teljesítményben romlást nem okoz.

A tanulmány az alábbiakban olyan jó gyakorlatokat mutat be, melyek akár a tevékenységi körök tényleges tartalmától függetlenül széles körben használhatók, továbbá a szervezeti stratégiába integrálva az egyéni eszközrendszer alapját adhatják.

### 3. Eredmények

#### 3.1. Ergonómiai szemlélet a munkahely-kialakításban

A munkahelyi egészségfejlesztés és egészségvédelem biztosításának kulcsfogalma a szervezet részéről az ergonómia [6]. Csak a megfelelően kialakított munkakörnyezetben lehet minőségi munkát végezni [14]. A környezet kialakításánál nem teljesen követhetünk egy előre kialakított, szabályszerűen meghatározott mintát, rugalmasságra is szükség van. Szerencsére egyre inkább jellemző, hogy a munkafelületek kialakításánál figyelembe veszik az ergonómia „előírásait” is. Fontos, hogy az egyén saját méreteihez igazodva alakítsa ki munkakörnyezetét, rendezze el a munkavégzéshez szükséges eszközöket, ehhez azonban külső szakértői segítség bevonása indokolt lehet. A számítógépes tevékenységekkel kapcsolatos kutatásunk többek között

rámutat, hogy a megfelelő és a megfelelőnek ítélt munkahely nem feltétlenül esik egybe. Az otthoni számítógépes környezet kialakítására nem vonatkoznak jogszabályok és szabványok (míg azokat alkalmazni kell a munkahelyeken), sőt a felmérés válaszai alapján az otthoni megoldások kevésbé felelnek meg az ergonómiai elveknek, mégis inkább azzal elégedettek a válaszadók. A tapasztalatok megerősítik, hogy az érintettek bevonása nélkül nem érdemes ilyen irányú fejlesztésekbe kezdeni.

### 3.2. Sportolás, mozgás a munkahelyeken

Az egészség támogatása megjelenhet még a sportban, a táplálkozásban vagy a mentális egészség javításában is. Külföldi szervezetek a sportolás támogatását házi kupákkal, sport napokkal, irodai tornával teszik közkedvelté. Utóbbi különösen hasznos, ha folyamatosan ülő helyzetben végzett munkáról van szó, hiszen pár gyakorlat elvégzésével nem csak azonnali javulást tapasztalhatunk, hanem preventív eszközként alkalmazhatjuk irodai, krónikus betegségek megelőzéseként is [1].

Megfontolandó az üzemi területen kialakított sportolási lehetőségek biztosítása (például sport szoba kialakítása, tornák szervezése, házi sportversenyek stb.), ha erre nincs lehetőség, akkor külső helyszínen támogatni a munkavállalók részvételét (bérletek biztosítása). A közös kirándulások, vagy tréningek az egészség mellett fejleszthetik a csoportmunkát is [12].

### 3.3. Egészséges étkezés a munkahelyeken

Az egyik kiemelt probléma az egészséges élet területén a táplálkozás. A jó szellemi és fizikai teljesítményhez elengedhetetlen a test energiájának pótlása, melyet a megfelelő mennyiségű és minőségű élelmiszerekkel vagyunk képesek bevinni. Habár fiziológiailag ki lehet bírni étkezés nélkül a munkahelyen töltött időt, a nyújtott teljesítmény már rövid távon sem lesz olyan, mint normális táplálkozás esetében. Számos munkáltató ennek érdekében rögzített ebédszünetet biztosít, menzát üzemeltet, utóbbi lehetőséget ad egészséges menük kínálására is.

A gyors életvitel, az intenzív munkavégzés kevés esetben hangolható össze az egészséges táplálkozással. A kevés szabadidő miatt kevesen engedhetik meg maguknak, hogy a másnapi ételüket maguk készítsék el, így igen sokan az adott munkahely menzáján étkeznek, vagy valamelyik gyorsétteremben. Sokszor előfordul az a legrosszabb gyakorlat, hogy nem szakítanak időt az ebédre.

A fenti megoldásokat nem helyettesíti, azonban előre mutató, ha a munkaadó legalább egészségesebb élelmiszereket tartalmazó automatákat helyez ki a folyosókra, illetve megfelelő eszközökkel (hűtőszekrény, mikrohullámú sütő, kávéfőző stb.) felszerelt étkezőhelyiséget biztosít. A minőségirányítási rendszerek részeként gyakran alkalmazott 5S módszer [13] alapján kihangsúlyozzuk, hogy az étkező elkülönüljön a munkaterülettől, az étkezés ne váljon a munkavégzés részévé vagy azzal párhuzamos tevékenységgé. Így biztosítható a megfelelő emésztés és a pszichés kikapcsolódás-feltöltődés egyaránt.

### 3.4. Egészségnapok a munkahelyeken

Népszerűek az ún. „egészségnapok” és „spotnapok” a munkahelyeken. Céljuk, hogy felhívják a munkavállalók figyelmét az egészségesebb élet adta lehetőségekre, megismertesse velük az új trendeket, ételeket, sportolási lehetőségeket. Ezek a megfelelően felépített programsorozatok, melyek általában egy napra (ritkább esetben egy hétre) szorítkoznak, igen közkedveltek a dolgozók körében. A megfelelően kialakított programok komplexek, integrálják legalább az alábbiakat:

- egészségi állapot felmérése,
- táplálkozási tanácsadás,
- aktivitásra motiválás,
- külső előadó meghívása, előadások szervezése,
- csoportos délutáni torna szervezése a munkahelyen (gimnasztika, jóga),
- sportnapok szervezése, házi kupák, csapatversenyek,
- házon belüli oktatás stressz kezelő technikákról,
- egészséghez kapcsolódó prospektusok, szórólapok, információk biztosítása stb.

Egy ilyen programsorozat kialakítása nagy szakértelmet és körültekintést igényel. Nem szabad egy napra bezúfolni mindent a siker érdekében, továbbá nem szabad kötelezővé tenni a megjelenést vagy valamilyen sporfoglalkozáson való részvételt. Biztosítani kell ugyanakkor, hogy az elvégzendő munkafeladatok és határidők ne akadályozzák meg azok részvételét, akik szeretnének sportolni.

### 3.5. Várható hatások

A munkahelyi egészségfejlesztés eredményei hosszú távon és közvetetten mutatkoznak meg [2]. Nem lehet az első kirándulás vagy sportnap másnapján mérni a stratégiai hatásokat, egyrészt azért, mert nehéz az egészségi állapot változásai és a programok közötti összefüggést megállapítani [11], másrészt a mögöttes teljesítménykényszer hangsúlyozása – inkább káros, mert lerombolja a munkavállalók bizalmát a rendszerben.

Az elérhető előnyöket egyéni és szervezeti szinten célszerű számba venni, amiről szakirodalmi kutatásai alapján átfogó képet ad [4]. Egyéni szinten elérhető eredmények:

- Stressz csökkenése (ezzel a munkahelyi hiányzások csökkenése),
- Jobb munkakapcsolatok kialakítása: magabiztosság, jobb kisugárzás,
- Kreativitás fokozódása: gyorsabb reagálás, jobb teljesítmény,
- Jobb munkavégzés: az egyéni szintű teljesítménynövekedés nem csak fizikai, hanem pszichikai oldalon is megmutatkozhat,
- Kevesebb baleset és megbetegedés,
- Reakcióképesség és éberség javulása: e tulajdonságok javulása szintén a balesetek csökkenését eredményezhetik,
- Jobb munkalétkör, munkával való elégedettség: jobb munkamorál szintén hatással van az egyéni teljesítményre,
- Konfliktusok kezelésének javulása.

Szervezeti szinten elérhető eredmények:

- Betegállomány miatti hiányzás csökkenése,
- Fluktuáció csökkenése,
- Jobb vállalati imázs, munkaerővonzó képesség javulása,
- Költségek csökkenése, mely a vállalati nyereséget növelheti,
- Magasabb produktivitás: jobb teljesítmény szervezeti szinten is,
- Munkahelyi baleseti kvóta csökkenése, megtakarítás: azaz a balesetek számának csökkenése pénzbeli megtakarítást is jelent a szervezetnek.

## 4. Következtetések

Ahhoz, hogy egy egészségfejlesztő vagy egészségmegőrző vállalati program elérje a kívánt eredményt elsősorban a szervezet felső vezetésének elkötelezettsége szükséges egyrészt a szükséges erőforrások biztosításához, másrészt a munkavállalók megnyeréséhez. Habár az elérhető előnyök látványosak, sokan gondolják úgy, hogy a szervezeti szintű egészségfejlesztés nem szükségszerű. Magyarországon kevés olyan vállalat van, mely ténylegesen belátná, hogy érdemes ebbe a területbe investálni. A Legfittebb Munkahely [9] felmérései szerint 2-3-szoros megtérülés is tapasztalható egy-egy aktivitásnál. Számos hazai és nemzetközi cég minimális szinten, csupán az előírásoknak megfelelően támogatja munkavállalói egészségét.

A szervezeti egészségmenedzsment a jövőben még nagyobb lendületet kap majd akár a Personal-management, akár a Szabadidő-management révén. A megfelelő program egyértelmű egészségjavulást eredményezhet, mely megtakarítást jelent a vállalatoknak. A jó közérzet növeli az egyén fizikai és pszichológiai teljesítményét, csökkenhet a baleseti rizikófaktor, jobb csoportkohézió és kevesebb konfliktus tapasztalható, elégedettség jellemezheti a szervezeti munkavégzést.

Az elérhető eszközök és lehetőségek köre széles, számos jó példa található az egészségfejlesztés támogatására, egyszerű lemásolásuk azonban nem szerencsés, kisebb szervezetek számára pedig nem is lehetséges. Annak ellenére, hogy a szakirodalmak az egyedi

rendszerek és megoldások szükségességét hangsúlyozzák, véleményünk szerint szükség van keretrendszerekre is, amelyek segítségével a témában kevésbé jártas vezetők is elősegíthetik az egészségtudatosságot a munka világában.

Úgy gondoljuk az elkövetkező években egyre több szervezet ismeri fel az egészségvédelem fontosságát, és a munkahelyi egészségfejlesztésben rejlő lehetőségeket. Sokkal gyakrabban hallunk szervezeti próbálkozásokról, és több „best practice”-t fogunk látni, hiszen a gazdaságban végbemenő folyamatok és a demográfiai változás megköveteli ezeket a tevékenységeket. Véleményünk szerint hamarosan a hazai vállalati szféra is komolyabban fog foglalkozni a munkahelyi egészségvédelemmel, és nem csak egy-egy sportnap alkalmával lesz fontos a munkavállalók egészsége.

## Irodalomjegyzék

- [1] Berényi L., Szolnoki B. (2014). Az irodai munkavégzés ergonómiájának hatása a munka minőségére. *Minőség és Megbízhatóság* 47(2) 95-103.
- [2] De Greef, M., Van den Broek, K. (2004). *Healthy Employees in Healthy Organisations*, European Network for Workplace Health Promotion. Report. [Online]. Available: [http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report\\_business\\_case\\_01.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report_business_case_01.pdf). [Megtekintés: 15\_July-2015].
- [3] European Agency for Safety and Health at Work (2013): *Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013-2020*. [Online]. Available: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/priorities-for-occupational-safety-and-health-research-in-europe-2013-2020>. [Megtekintés: 11-Feb-2015].
- [4] Juhász, Á. (2007). *az egyéni, és a szervezeti fókuszú munkahelyi egészségfejlesztés*. PhD értekezés. Budapest: ELTE.
- [5] Kahn, A. (2004). *The encyclopedia of work-related illnesses, injuries, and health issues*. New York: Facts on File.
- [6] Klein, S. (2004). *Munkapszichológia*. Budapest: EDGE Kiadó.
- [7] Kroemer, K., Kroemer, A. (2001). *Office ergonomics*. London: Taylor & Francis.
- [8] McKeown, C. (2008). *Office ergonomics: Practical applications*. Boca Raton: CRC Press.
- [9] n.d. (2014): *Legfittebb Munkahely* [Online]. Available: <http://legfittebbmunkahely.hu/>. [Megtekintés: 10-Feb-2015].
- [10] Schultz, T. W. (1971): *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: Free Press.
- [11] Segal, L. (1999). *Issues in the Economic Evaluation of Health Promotion in the Workplace*. Research Report. Australia: Centre for Health Program Evaluation, Monash University.
- [12] Szakály, D. (2002): *Csoportmunka*. Miskolc: Miskolci Egyetemi Kiadó.
- [13] Szintay, I. (2005). *Minőségmenedzsment II. – Módszerek*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- [14] Woodson, W. E., Conover, D. W. (1973). *Ember - gép - üzem : Munkahelytervezés*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.