



munka
lélekre
hangolva
move europe

Útmutató a lelki egészség gazdasági megközelítéséhez





Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Mennyibe kerül, és milyen hatásai vannak annak, ha a vállalat nem tesz semmit?	4
3. A helyzet értékelése: ... Hogyan kezdünk neki? Hogyan mérjük fel a költségeket?	7
4. Hogyan valósítsuk meg a prevenciót? Milyen költségei vannak az ilyen lépéseknek?	9

A Munka: Lélekre Hangolva" kampány az Európai Bizottság 2003-2008-as Népegészségügyi Programjának társfinanszírozásával valósul meg. Az Európai Bizottság Egészség- és Fogyasztóügyi Végrehajtó Ügynöksége nem vállal felelősséget a kiadványban felhasznált információkért, kizárólagos felelősség a szerzőt terheli.



Országos
Egészségfejlesztési
Intézet



EGÉSZÉGESEBB
MUNKAHELYEKÉRT
EGYESÜLET





1. Bevezetés

A nagyszámú "stresszkezelő program" és egyéni támogatásra irányuló kezdeményezés ellenére napjainkban a munkahelyi hiányzások leggyakoribb oka pszichoszociális eredetű, beleértve a stresszt is. Európában becslések szerint minden negyedik dolgozó szenved stressztől, és ez a stressz felelős a munkahelyi hiányzások 50 %-áért. Ez 2002-ben az Európai Unió tizenöt országában 20 milliárd euró járulékos kiadást jelentett.

Adatok és tények:

- Életük során az európai polgárok 25-a szembesül mentális és pszichés egyensúlyvesztésekkel, problémákkal, zavarokkal (továbbiakban lelki problémákkal)
- Európában a felnőtt lakosság 27%-a, vagyis 93 millió ember tapasztal mentális problémákat.
- Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) becslése szerint 2020-ig a depresszió válik a rokkantság második legmeghatározóbb okává a világon.
- Európa-szerte nő a munkahelyi stressz és lelki problémák okozta hiányzások, munkanélküliség és tartós leszázalékolási kérelmek száma. Például, a tartós egészségi problémák és rokkantság 10%-át mentális és lelki problémák okozzák.
- Becslések szerint Európában a lelki problémák okozta teljes költség évi 240 milliárd euró. Ennek kevesebb, mint felét a közvetlen költségek, pl. az orvosi ellátás alkotják. A fennmaradó nagyobb összeg, 136 milliárd Euró a termelékenység csökkenéséből, pl. táppénzes hiányzásokból fakad.

A probléma annál is inkább komolyan veendő, mivel egy vállalat gazdasági hatékonysága és versenyképessége egyre inkább függ a dolgozók mentális és kognitív készségeitől: a kreativitás, a kapcsolati és érzelmi készségek, az autonómia, és a tapasztalatcsere manapság kulcstényezők az egyéni

és kollektív eredményességben. Ezek a tényezők szorosan kapcsolódnak az egyén lelki jóllétéhez.

A lelki jóllét azonban nem csak a gazdasági termelést szolgáló stratégiai „erőforrás”, hanem a vállalat által „termelt” erőforrás is. A túlzottan megerőltető munka, a kitűzött célok eléréséhez szükséges erőforrások hiánya, a konfliktusos munkakapcsolatok, az agresszív ügyfelek, stb. negatív hatással lehetnek a dolgozók mentális és érzelmi készségeire, lelki jóllétére, és ezáltal a teljesítményükre is. Emiatt pedig egy paradox helyzettel találjuk szemben magunkat: minél fontosabbá válik a lelki egészség a vállalat számára, annál inkább felmerülhet ennek az erőforrásnak a hiánya. Ez nem feltétlenül az egyének lelki jóllétének csökkenését jelenti, hanem azt, hogy a vállalat teljesítménye jobban függ a munkavállalók egészséges lelki állapotán alapuló készségeken, mint valaha.

E kiadvány célja, hogy rálátást nyújtson a vállalatok vezetői számára a munkahelyi pszichoszociális kérdések (pl. stressz, erőszak, zaklatás, kiégés) gazdasági vetületére. Például: Mibe kerül az, ha nem tesznek lépéseket e kérdések megoldására? Hogyan lehet a helyzetfelmérés költségeit mérlegelni és értékelni? Milyen beruházási költségekkel jár a pszichoszociális kockázatok megelőzése (és mekkora rész az, ami ezekből megtérül)?

Leegyszerűsítve a pszichoszociális kockázatokkal kapcsolatban két eset lehetséges:

- A vállalat nincs tudatában a kockázatoknak. Nem tesz semmit ellenük, amely különböző szinteken gazdasági, társadalmi és emberi következményekkel jár.
- Vagy, a vállalat elhatározza, hogy foglalkozik a problémával, kezeli, orvosolja és megelőzi ezeket a kockázatokot. Ettől a költségek csökkentését várja. Ebben az esetben a vállalat költségei rövid távon megemelkednek, e befektetésnek azonban hosszú távon pozitív hozadéka van.

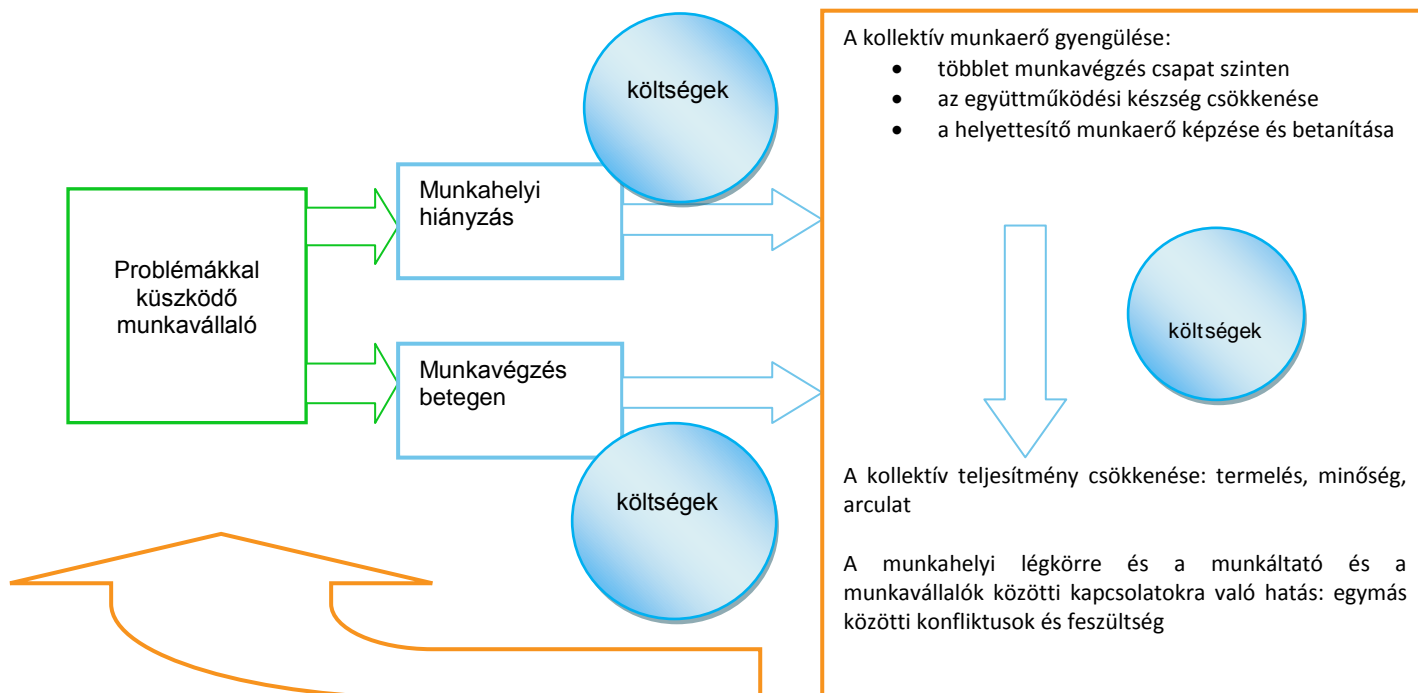
Az alábbiakban e két gazdasági stratégia is bemutatásra és összehasonlításra kerül.

Végezetül, olyan (jogi, társadalmi, kereskedelmi) kérdéseket is igyekszünk röviden bemutatni, amelyek nem közvetlenül gazdasági jellegűek, de

szorosan kapcsolódnak az intézkedésekre vonatkozó stratégiai döntéshozatalhoz.

2. Mennyibe kerül, és milyen hatásai vannak annak, ha a vállalat nem tesz semmit?

A problémákkal küszködő munkavállaló a következő költségekkel jár a vállalat számára:



A stressz ördögi köre (egy munkahelyi példán keresztül bemutatva)

A stressz beindít egy láncreakciót, amely folyamán a stressz egyéni hatásainak (pl. hiányzás, vagy a teljesítménycsökkenés) kollektív, szervezeti szintű következményei is lesznek: a hiányzások miatt nagyobb munkaterhelés a többi kolléga számára, a segítség megvonása attól, aki a kollégák szerint nem „ad bele mindent”, visszahúzódás az együttműködéstől, szolidaritástól, stb.. Ezek a folyamatok hatással vannak a vállalat gazdasági teljesítményére is, ami megnyilvánulhat a termelésben (minőségi, mennyiségi tekintetben), a vezetőség és a dolgozók közti viszony minőségében, és a vállalat általános kereskedelmi tevékenységében. Ezek a sokrétegű negatív folyamatok veszélyeztetik a többi dolgozó lelki egészségét is, amely ismételt munkahelyi hiányzásokhoz, vagy betegen való munkavégzéshez vezethet. Ezen kívül természetesen a magánéletben

is jelentkezhetnek deficitiek, amelyek szintén visszahatnak a munka világára. Így alakul ki a stressz ördögi köre.

A munkahelyi hiányzás költségei és hatásai

Az a dolgozó, aki nem érzi jól magát a munkahelyén, kezdetben csak időszakosan marad távol a munkahelyéről (betegszabadság, ismétlődő hiányzások). Azonban ha a visszatérte után sem biztosítottak számára a pozitív munkafeltételek, akkor ez hosszú távú hiányzást, részleges vagy teljes beilleszkedési zavart, végül a munkavállaló kilépését, vagy eltávolítását is eredményezheti. Ez pedig költséges a szervezet számára. A költségeknek két formája van: a kieső napok számához és a hiányzó dolgozó pótlásához kapcsolódó kiadások.

A költségek felmérése a következőkön alapulhat:

- mennyiségi adatok: kifizetett juttatások, járulékok, foglalkozás-egészségügyi hozzájárulás, stb.
- minőségi adatok: a helyettesítő kolléga támogatása, betanítása, a munka minőségének csökkenése, az innovációs potenciál csökkenése, stb.

Így, egy hiányzó, a vállalattól kilépő vagy eltávolított munkavállaló egyszer, s mindenkorra humán költségeket generál a kollektív munkaerő szintjén. Amennyiben egy hiányzó munkavállalót nem helyettesítenek, munkája kollegáira hárul és ez nagyobb munkaterhet eredményez. A stressz a kollegákra is áttérjedhet, amely növeli a hiányzás esélyét a szervezeti egységen belül. Továbbá, egy hiányzó kollega átmeneti helyettesítése, vagy egy új kollega érkezése szintén zavarokat okozhat a szervezeti egység működésében a beilleszkedési fázisban. A termelés átmeneti csökkenése szintén a stressz okozta költségek részét képezi a vállalat számára. Végezetül, nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a munka megszakadásának vagy egy kollega távozásának többnyire negatív hatása van az általános munkakörnyezetre, a termelékenységre és a minőségre.

A betegen való munkavégzés költségei és hatásai

Sok dolgozó akkor sem megy betegállományba, ha beteg, ennek pedig ugyanúgy ára van a vállalat számára. Ez a jelenséget a betegen való munkavégzés fogalma, amikor a betegség, vagy

kiégés ellenére jár munkába a munkavállaló. Gyakorlatilag ez azzal jár, hogy a munkavállaló fizikailag jelen van a munkahelyén, de nem az elvárható minőségű munkát nyújtja.

A betegen való munkavégzéssel kapcsolatos költségeket nem szabad alábecsülni, hiszen ezek a vállalat működését számos szinten befolyásolhatják az alábbi tényezők által:

- a termelés és kreativitás csökkenése
- stresszel összefüggő munkahelyi balesetek
- zaklatásból és személyes konfliktusokból eredő kockázatok.



Nemzetközi tanulmányok főbb eredményei

A betegen való munkavégzés jelenségét nehéz mérni, de sok tudományos tanulmány hangsúlyozza gazdasági hatásait:

- Egy amerikai tanulmány szerint egy munkavállaló teljesítménycsökkenése 33%-os vagy annál nagyobb mértékű a betegen való munkavégzés esetén.
- Egy nemrégiben közölt brit tanulmány szerint, a betegen való munkavégzésből fakadó teljesítménycsökkenés majdnem duplája (605 £/munkavállaló/év) a lelki problémákkal kapcsolatos betegszabadságokénak (335 £/munkavállaló/év).



A stresszhez és a pszichoszociális kockázati tényezőkhöz kapcsolódó költségek értékelése

Költségek	Kategória	Adatok	
		Mennyiségi	Minőségi
Hiányzáshoz kapcsolódó	Kieső napok	A hiányzó dolgozónak kifizetett juttatások Egészségbiztosítási hozzájárulás Túlórázó kollégák	A vezetőség és a HR munkaideje
	A hiányzó munkavállaló helyettesítése	Álláshirdetés és a munkaerő-kölcsönzés költségei A bizonytalan állások többlet bérköltségei	Toborzás, tréning és gyakorlati idő Átmeneti többletterhelés a kollégák számára A munkatempó lassulása, az eredmények romlása
Betegen való munkavégzéshez kapcsolódó (elkötelezettség hiánya)	Termeléses csökkenés	A túllépett határidők miatti büntetések	Több hiba Csökkent minőség
	A kollektív és személyes kapcsolatok megromlásából fakadó kockázati tényezők (zaklatás, konfliktus a vezetőséggel, stb.)	Jogi költségek: pereskedés, kártérítések	Az innováció visszaesése Egy piac megnyerésére / ügyfelek kielégítésére való képesség csökkenése
	Stresszel összefüggő munkahelyi balesetek	A balesetből fakadó hiányzás okozta költségnövekedés A biztosítási díjak növekedése A munkakiesésből fakadó járulékköltségek növekedése	A vezetőségnek a csapat átalakításával töltött ideje Megromlott kép a vállalatról az ügyfelek / a csapat szemében A vállalat vonzerejének csökkenése A vezetőség és a HR munkaideje

Ez a lista csak tájékoztató jellegű. Minden szervezet a saját képre átdolgozhatja a modellt.

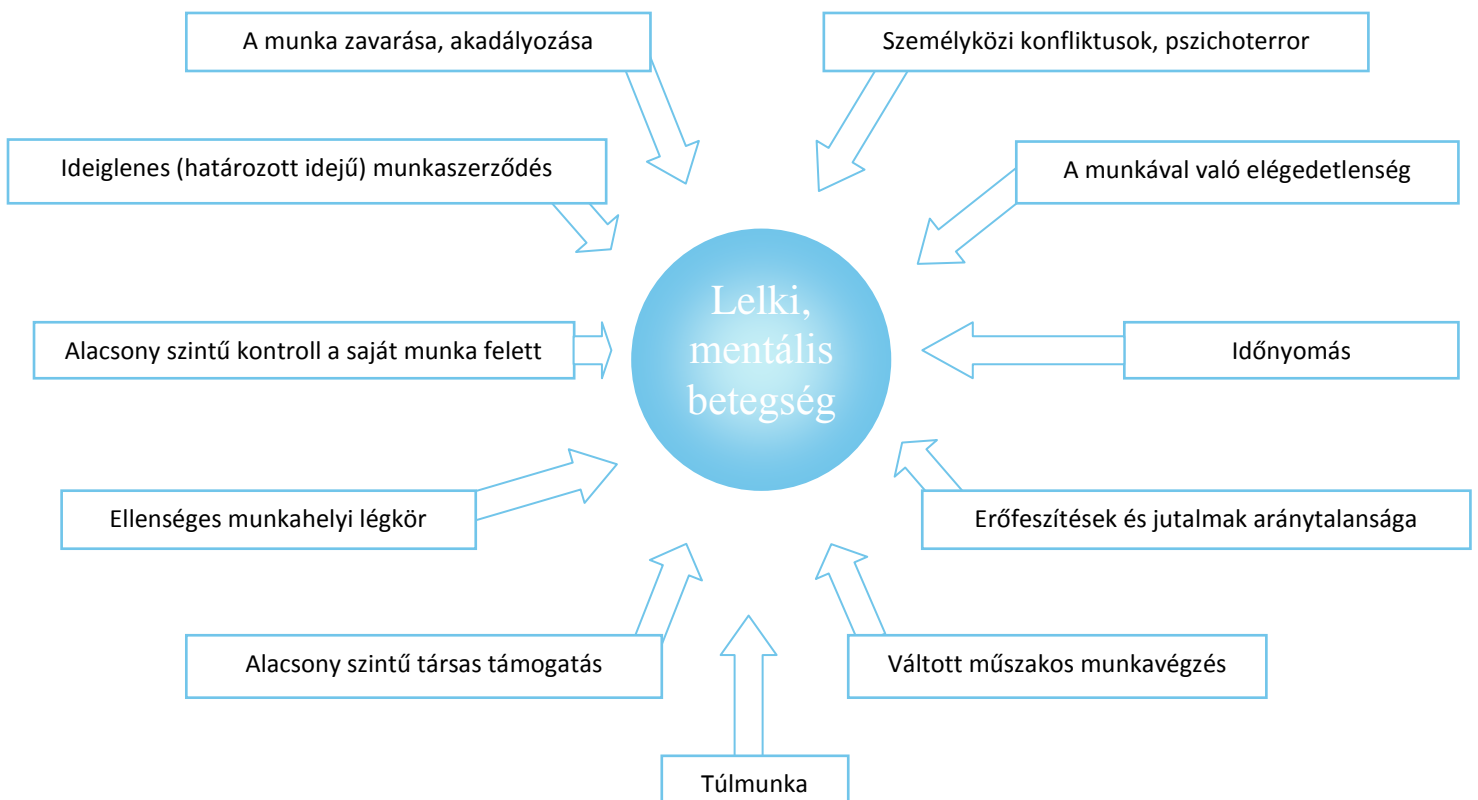


3. A helyzet értékelése: Hogyan kezdjük neki? Hogyan mérjük fel a költségeket?

Amikor egy vállalat úgy dönt, tesz valamit

Ahhoz, hogy egy szervezet lépéseket tudjon tenni a stresszel és a pszichoszociális kockázati tényezőkkel kapcsolatos költségek csökkentésének érdekében, pontosan meg kell határoznia a pszichoszociális

kockázati tényezők körét és gyökerét, majd dönteni kell a szükséges lépésekről. A munkával kapcsolatos pszichoszociális kockázati tényezők áttekintése az alábbi ábrán látható:



A pszichoszociális kockázati tényezőket komplex módon kell értékelnünk, hiszen mindig több okuk van, és a munkára gyakorolt hatásuk általában nem azonnal nyilvánul meg. Fontos tehát tudni, hogyan azonosítsuk a tényezőket a lehető legkönnyebben és legkorábban ahhoz, hogy megfelelő prevenció lépéseket tehesünk.

A helyzetet különböző eszközök segítségével értékelhetjük.

Egyrészt a munkahely kérdőíves felmérést végezhet a pszichoszociális kockázatok felmérésére a teljes munkavállalói körben, vagy annak egy reprezentatív

részen pillanatkép szerűen (a munkavállalók egészségi állapotának meghatározása, a munkahelyi légkör értékelése, a feszültségek beazonosítása). Másrészt bevezethet egy értékelőlapos megközelítést a meglévő adatok alapján, a helyzetnek megfelelő specifikus indikátorok kiválasztásával. Ez lehetővé teszi egy hosszú távú felügyeleti (figyelemmel kíséresi) és jelző rendszer, ill. folyamat kialakítását.

“Stressz és pszichoszociális kockázati tényezők kérdőíve”

.....

E kérdőívek szerint egyszerre érdemes felmérni a személyek egészségügyi állapotát és stressz-szintjét, valamint álláspontját a munkakörülményekről és az alkalmazás feltételeiről. A kérdőív célja egy híd létrehozása kétféle adat: az okok és az érezhető hatások közt. A pszichoszociális kockázati tényezők feltárása, valamint az érzelmileg sebezhető egyének vagy csoportok beazonosítása a cél.

Ilyen jellegű kérdőívek használatánál szigorúan biztosítaniuk kell a következőket: anonimitás, megfelelő arányú részvétel (kitöltés), megbízható válaszok, és a szervezet dolgozóinak teljes reprezentálása.

“Értékelőlap”

.....

Érdemes egy értékelő lapot vezetni azokról a kiválasztott mennyiségi és minőségi adatokról (indikátorokról), amelyek a szervezet számára fontosak, ahelyett, hogy több, egymásra épülő adatlapot íránk, aminek átláthatósága nehézkes és hosszú távon kevésbé hatékony. Az értékelő lapunk tartalmazza az alábbiakat:

Működési indikátorok

A munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázati tényezők jelenlétének első jelei gyakran egyéni és/vagy kollektív panaszok formájában jelentkeznek. Az ilyen jellegű panaszok rendszerint feszültséghez és/vagy a munkát vagy a szervezetet illető problémákhoz vezetnek. Azt ajánljuk, ezeket a problémákat azonosítsuk és csoportosítsuk őket az alábbiak szerint:

1. Munkából adódó feszültségek: ellentmondás a munka céljai és a rendelkezésre álló források között, a követelmények és az egyéni mozgástér (autonómia) között, a szükséges erőfeszítés és a regenerálódás (pihenés) lehetőségei, az elvárások és az egyén képességei között.

2. A munkavállaló értekei és elvárásai: feszültség a munka és a munkán kívüli teendők közt, a munkavállaló szakmai elvárásai és az eredményekre vonatkozó szervezeti követelmények közt, vagy az erőfeszítések és a jutalmazás között, stb.
3. Változások a munkában: feszültség a gyors és/vagy folyamatos technológiai változások valamint az ezekhez való alkalmazkodásra fordítható idő között, stb.
4. Csoportok és egyének közti kapcsolat: a hierarchikus, egyének közti és csoportkonfliktusokból eredő feszültségek, stb.

Egészségi és biztonsági indikátorok

Ezek az indikátorok általában könnyen hozzáférhetők és bizonyos mértékig megfoghatóvá teszik a stressz kockázatait és tüneteit, például patológiák, gyógyszerfogyasztás, vagy a foglalkozás-egészségügyi orvos adatainak formájában.

A mennyiségi (a működéshez kapcsolódó indikátorok) és minőségi (az egészségügyi és biztonsági indikátorok) aspektusokat tartalmazó értékelő lap létrehozásához specifikus tudás és források szükségesek. A munkahelyi körülményekkel foglalkozó szakemberek hasznos szakvéleményt adhatnak a szervezetről a már meglévő információk mellé.

Mik az értékelés költségei?

.....

Annak ellenére, hogy ez az előzetes értékelés költséges, valamint idő és energiaigényes, elengedhetetlenül szükséges az előttünk álló feladatok sikeres kivitelezéséhez. Azonban többről van szó, mint egyszerű költségekről, hiszen ez inkább befektetés, amely lehetővé teszi, hogy a szervezetben jelenlévő specifikus problémákat azonosítsák, és megtegyék a megfelelő prevenció lépéseket. Az értékeléshez kapcsolódó főbb költségek:

- a szolgáltatások megvásárlásához kapcsolódó költségek (szervezeten kívüli prevenció szolgáltatások, tanácsadók igénybevétele esetén)
- az adatok gyűjtéséhez és értékeléséhez szükséges idő költsége.



4. Hogyan valósítsuk meg a prevenciót? Milyen költségei vannak az ilyen lépéseknek?

A prevenció intézkedések bevezetése

Miután a pszichoszociális kockázatokat felmértük és elemeztük, az intézkedések kivitelezése három szinten történhet. igazán hosszú távú hatásokat csak átfogó egészségfejlesztési stratégia kidolgozásával és végrehajtásával lehet elérni. Különböző intézkedések kombinációja és koordinációja mind szervezeti mind egyéni szinten elengedhetetlen a munkavállalók lelki egészségének fejlesztéséhez. Az, hogy mely intézkedések kerülnek alkalmazásra, az állapotfelmérés eredményeitől és az adott munkahely elvárásaitól függ.

Néhány példa szervezeti intézkedésekre:

- Rossz munkafolyamatok átszervezése
- A dolgozók saját munkája feletti kontrolljának megteremtése
- A társas támogatás bátorítása és erősítése
- Részvételi menedzsment stílus bátorítása
- Az erőfeszítések és jutalmak egyensúlyba hozása

Az alábbi egyéni szintű tevékenységeket, beavatkozásokat különböztetjük meg.

- Stressz kezelési tevékenységek munkavállalók számára. Az ilyen stratégia központi elemei azok a tréningek, tanfolyamok, amelyek segítségével a munkavállalók elsajátíthatják a megfelelő stressz kezelési módszereket; de a különböző relaxációs technikák és a testedzés is segíthetnek a munkahelyi stressz csökkentésében.
- Lelki problémákkal küzdő munkavállalók támogatása. Ebben az esetben egyrészt arra helyezik a hangsúlyt, hogy a munkavállalóknak egyéni (belső vagy külső) tanácsadást biztosítsanak a lelki problémák bizalmas kezelése érdekében, másrészt a szervezet biztosíthat a mentális betegségen átesett munkavállalók számára a munkába való visszatérést megkönnyítő eljárás módokat, folyamatokat.

Végezetül, vezetői és szervezeti gyakorlatok széles választéka áll rendelkezésre, amelyek hozzájárulnak a megfelelő munkahelyi légkör kialakításához. Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy ezek a gyakorlatok valóban a megelőzési politikák biztos alapjai, olyanok, mint például a rendszeresen tartott megbeszélések és a munkavállalók értékelése, a

vezetőség bátorítása egy részvételt elősegítő vezetési stílus alkalmazására, stb.

Milyen beruházások szükségesek ezekhez a lépésekhez?

A megelőzés költségei a tervezés, kivitelezés és értékelés lépéseire kapcsolódó kiadásokat jelentik, például:

- Figyelemfelkeltő és kommunikációs eszközök kialakítása
- A vezetőség a témával kapcsolatos képzése
- Munkaszervezéssel, munkaterheléssel és készségekkel kapcsolatos intézkedések.

Néhány pont, amelyre érdemes figyelni a prevenció lépések kialakítása során

- A prevenció megközelítés kezdetén a vezetőség és a csoportok bevonása, párbeszédbe
- A vezetőség biztos és hosszú távú elköteleződése az új megközelítés mellett
- A „szakértő” és a „közvetítő” személyek koordinációja: foglalkozás-egészségügyi orvos, pszichológus, szociális munkás, munkavédelmi szakember, HR osztály, vezetőség, stb.
- A tervezett prevenció lépések fokozatos bevezetése, a gyakran korlátozott erőforrások figyelembevételével
- A monitorozás (figyelemmel kísérés) eszközeinek kialakítása, amelyek különösen hasznosak a befektetések megtérülésének értékelésére
- A célra szánt költségvetés meghatározása

Szervezeti tapasztalatok és a tanulmányok a témában azt mutatják, hogy a megelőzés sikere nem specifikus, egyedi, egyszeri lépésen (pl. képzés kezdeményezése, adatlap megalkotása, fejlett kommunikáció, stb.) múlik, hanem egy átfogó stratégiai megközelítés megalkotásán, amely a több szintet célzó lépések kiépítésére is elegendő időt szán.

Szervezeti esettanulmány

.....
Franciaországban egy irodabútorokkal foglalkozó cég stressz indikátorai vészjóslóan magasnak bizonyultak: hiányzások, a munkavállalók panaszai a

foglalkozás-egészségügyi orvos felé, a termelés csökkenése. A szervezet vezetősége, a HR osztály és a regionális egészségbiztosítási szerv együttes felmérése alapján megtalálták a megoldást: a rendszeresebb kommunikációt a megnyert piacról (a munkavállalók aggódtak a jövőjüket illetően), az ütemterv másféle szervezése, stb. Ennek nyomán

hamarosan csökkentek a hiányzások és a panaszok. „Sokáig tart a szükséges lépések felismerése és kivitelezése, de gazdasági szempontból valóban nyereségesebb”, mondta a szervezet vezetője.





5. Egyéb kockázati tényezők figyelembevétele

A gazdasági szemponton kívül több más érvek is szólnak a pszichoszociális kockázati tényezők hatékony megelőzése mellett:

1. Jogi szempontok

Az európai szabályozásoknak való megfelelés igénye arra készteti a vállalati szereplőket, hogy együtt gondolkodjanak. Továbbá, a kockázatok kiértékelésének kötelezettsége megköveteli a szervezettől a pszichoszociális kockázati tényezők meghatározását, valamint egy cselekvési terv felállítását.

A pszichoszociális kockázati tényezők akár bírósági perekhez is vezethetnek, jókora költséget okozva az érintett szervezetek számára. Egy jogi eljárásban a felperesnek kifizetett juttatásokon kívül azt sem szabad alábecsülni, hogy maga az eljárás is költséges, tekintettel perköltségekre és a szervezet termeléséből elvett időre.

Továbbá, a joggyakorlat sokszor a szervezet felelősségét állapítja meg öngyilkosság vagy zaklatás esetén.

Jogi eset

.....

2007-ben Franciaországban a Feljebbviteli Bíróság felelősnek talált és elítélt egy vállalatot, mivel egy dolgozója öngyilkosságot követett el miután megromlott a kapcsolata a munkáltatóval. A következmények anyagi vonzata jelentős volt: a perköltségeken kívül a vállalat balesetbiztosításának* díja kétszeresen is növekedett: egyrészt az eset munkahelyi balesetként történt besorolása, másrészt a munkáltatói felelősség megállapítása után. Továbbá, az áldozat családja kártérítési pert indított a céggel szemben.

*Szerkesztői megjegyzés: Franciaországban a munkahelyi balesetbiztosítás bonus-malus rendszerben működik.

.....

2. A szervezetről alkotott kép

Az ilyen munkajogi viták egyéb költségei is jelentősek, mivel tovaterjedő rossz közérzetet, légkört okozhatnak a munkavállalók között, ami pedig rontja a szervezetről kialakult képet a vásárlók, részvényesek, beszállítók és jövőbeni alkalmazottak szemében.

Ezért a szervezet érdeke, hogy komolyan vegye a pszichoszociális kockázati tényezőket. A munkafeltételekről alkotott megromlott vélemény megnehezíti a toborzást, felgyorsítja a munkaerő cserélődését, befolyásolja az előállított termékek, szolgáltatások és a szervezet képét a környezetében, valamint komoly hatósági kivizsgálásokhoz is vezethet.

3. Munkahelyi kapcsolatok

A stressz áttérjedésének jelensége, a személyek közötti feszültség, a stressz miatti hiányzások és az ebből következő szervezetlenség befolyásolják a munkahelyi kapcsolatokat. Nő a konfliktusok kialakulásának kockázata a szakszervezet vagy más dolgozói érdekképviseltek és a vezetés között, ennek következtében a tárgyalások lelassulnak, sztrájkok törhetnek ki, stb. A munkáltató és a munkavállalói érdekképviseltek közötti párbeszéd hiánya rontja a kapcsolatok minőségét, és a stressz további növekedését eredményezi.

4. Teljes körű felelősség

A vállalatok egyre inkább olyan teljes körű cselekvési terveket dolgoznak ki, amelyek szociális, finanszírozási és környezeti szempontokat is figyelembe vesznek, például a társadalmi, ill. környezeti felelősségvállalás megközelítésén keresztül. A pszichoszociális kockázatokra és tényezőkre való odafigyelés – mint pl. a munka és a magánélet egyensúlya, ill. az egészség fejlesztési és monitorozási folyamat – sikeresen beépíthető ezekbe a megközelítésekbe.