

Iványiné Szabó Andrea
Dr. Steiner Erika

Az ügyféloldali erőszak megelőzése, folyamata és szabályozása

Stratégiai kézikönyv
önkormányzati hivatalok részére



Felelős kiadó: dr. Zongor Gábor, a TÖOSZ főtitkára

Szerkesztette: Iványiné Szabó Andrea szervezetfejlesztő, vezető tréner
és dr. Steiner Erika, a TÖOSZ főtitkár-helyettese

Nyomdai előkészítés: Szerif Kiadó Kft.

Nyomdai kivitelezés: Crew nyomda

Készült 2014-ben

Tartalom

Bevezető	5
-----------------------	---

I. rész A stratégiai modell kialakulása, bevezetésének indoklása

1. A stratégiai modell kialakulása – bevezetésének indoklása	7
2. Jogszabályi háttér, jogi előírások	10
3. Az ügyféloldali erőszak megelőzésére kialakított stratégia	12
3.1. A szervezeten kívül.....	14
3.1.1 Együttműködés a társadalmi partnerekkel.....	14
3.1.2 Az ügyfélképzés formái hivatalos személy elleni erőszak megelőzésére.....	16
3.2 A szervezeten belül.....	17
3.2.1 A biztonságos munkahely megteremtése, infrastrukturális feltételek	18
3.2.2 Képzések: kommunikációs, konfliktuskezelési technikák a megelőzés érdekében ..	21
3.2.3 Lelki egészségfejlesztés.....	25
3.2.4 A munkahelyi egészségfejlesztési koncepció és a harmadik oldali erőszak csökkentésére tett intézkedések összhangja.....	29

II. rész Az ügyféloldali erőszak kezelésére kialakított stratégia

4. Az ügyféloldali erőszak kezelésére kialakított stratégia	31
4.1 A folyamatok szabályozásáról.....	31
4.1.1 A szabályozás rendszere.....	32
4.1.2 A szereplők köre	32
4.1.2.1 A tervezési, bevezetési fázis szereplői	33
4.1.2.2 A stratégiai fázis szereplői.....	35
4.1.2.3 Az operatív megvalósítási fázis szereplői	37
4.1.3. A szabályozás kidolgozása.....	37
4.1.4. A szabályozás felépítése	38
4.1.4.1 Az információforrások és az információ kezelésének módja	38
4.1.4.2 Az adatok és az adatok kezelésének módja.....	38

4.1.4.3	A folyamatmérés lépései és a szükséges adatok.....	38
4.1.4.4	Szükséges feljegyzések, formanyomtatványok.....	39
4.1.4.5	Az adatok kezelésének infrastrukturális feltételei	39
4.1.5	A lebonyolítás eljárásrendje.....	40
4.1.5.1	Az ügyféloldali erőszak kezelésének folyamatábrája.....	40
4.1.5.2	Esetlapok adatkezelési rendje.....	41
4.1.5.3	Az ügyféloldal magatartásaival kapcsolatos intézkedések	41
4.1.5.4	Monitoring	41
4.2	A munkavállalók utólagos támogatásának lehetőségei, belső szabályai.....	41
4.2.1	A munkavállalók támogatása az erőszakos esemény bekövetkezése után.....	41
4.2.2	A munkavállalók hosszú távú támogatása.....	42
5.	Az implementáció sikerét befolyásoló tényezők.....	46
5.1	Stratégiai gondolkodás.....	46
5.2	Informatikai támogatottság.....	47
5.3	Az elkötelezettség kialakítása.....	47
5.4	Képességek fejlesztése	47
5.5	Az indikátorok kiválasztása	48
5.6	A vezetés szerepe a szemléletformálásban.....	50
5.7	Szervezeti kommunikáció	50
6.	Mellékletek.....	55
	Esetlap minta	55
	Összesítőlap minta	56
	Források, felhasznált irodalom.....	58

Bevezető

„Nincs egyetlen ok, ami megmagyarázná, hogy az egyik ember miért válik erőszakossá, bántalmazóvá, míg egy másik személy nem. Az erőszaknak összetett okai vannak, szerteágazó – biológiai, társadalmi, kulturális, gazdasági, érzelmi és politikai – gyökerekkel.”

(WHO World Report on Violence and Health [2002: 12])

A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) és a Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ) norvég partnereivel – a Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetségével (KS), valamint a Norvég Helyi Önkormányzati Köztisztviselők Szakszervezetével (Fagforbundet) – a Múltányos Munka és Háromoldalú Párbeszéd program keretében „A harmadik oldali erőszak megelőzése helyi szinten” címmel közös projektet valósított meg.

A programban résztvevők fontosnak tartották, hogy az önkormányzatokban és a közigazgatásban (lehetőleg minden munkahelyen) legyenek felkészültek arra, hogy a „harmadik” fél által elkövetett erőszakos cselekményekkel szemben fellépjenek és azokat megelőzzék. A projekt keretében (a Helyi Obszervatórium kutatási eredményeire építkezve, szakértők, önkormányzatok, a TÖOSZ és az MKKSZ aktív részvételének köszönhetően, valamint egy módszertani útmutató összegzése nyomán) nagyon sok tapasztalat, ötlet, javaslat gyűlt össze azokra az intézkedésekre, szervezeti megoldásokra nézve, amelyekkel csökkenthető az ügyféloldali erőszak.

A közös munka eredménye egy adaptálható stratégiai modellt lett, amely norvég módszereken alapul és közös kiindulópontokat kínál az önkormányzatoknak a harmadik oldali erőszak megelőzésére és kezelésére.

Kiadványunk ezt a stratégiai modellt ismerteti, és – a helyi szervezeti kultúrát figyelembe véve – megvalósításra ajánlja azon önkormányzatoknak, amelyek a harmadik oldali erőszak megelőzéséért tenni szeretnének. Hangsúlyozva, hogy ez nem egy szabványos modell, bevezetésénél a hivataloknak mindig figyelembe kell venni a saját feltételeiket.

A kézikönyv első része bemutatja, hogy a program folyamán hogyan alakult ki ez a stratégiai modell, majd a jogszabályi háttér ismertetése következik. Majd a megelőzés stratégiai lépései ismerhetők meg. A második részben kerül sor annak felvázolására, hogy mit tehet egy szervezet a sikeres megvalósítás érdekében, valamint a konkrét esetek megoldása után milyen intézkedések, szervezetfejlesztési feladatok várnak a hivatalok dolgozóira.



I. RÉSZ

1. A stratégiai modell kialakulása, bevezetésének indoklása

Az önkormányzatok munkatársai ellen irányuló erőszak megelőzése érdekében négy projektpartner dolgozik 2012 vége óta. A TÖOSZ vezette összefogás hazai partnere a Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ), fő norvég partnere a Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS) és a norvég szakszervezet, a Norvég Helyi Önkormányzati Köztisztviselők Szakszervezete (Fagforbundet).

A Norvég Finanszírozási Mechanizmusok 2009-2014 Múltányos Munka és Háromoldalú párbeszéd elnevezésű programjának keretében készítettük elő a projektet, amely az ügyfelek részéről érkező erőszakos cselekedetek megelőzésére szolgál az önkormányzatokban. Norvégiában már 30 évvel ezelőtt törvény született, amely kifejezetten a munkavállalók méltányos munkakörülményeinek biztosításáról szól.

Projektünkkel arra vállalkoztunk, hogy elemezzük, felmérjük és norvég mintára épülő, kísérleti jellegű konkrét intézkedéseket próbáljunk bevezetni magyar önkormányzatoknál is.

2013 tavaszán széles körű felmérést készítettünk arról, hogy milyen típusú és gyakoriságú erőszakos cselekményeknek vannak kitéve az önkormányzati köztisztviselők (csak a hivatali alkalmazottakra összpontosítottunk, kézikönyvünket is az önkormányzati hivatalok alkalmazottainak szánjuk), a polgármesterek és a jegyzők.

Az az előfeltevéssünk, miszerint az önkormányzatok ki vannak téve az erőszaknak és fenyegetettségnek, igaznak bizonyult.

Legfontosabb megállapításaink

- ◆ Az ügyfelek részéről megnyilvánuló erőszak komoly veszélyt jelent mind a hivatalra, mind a hivatali dolgozókra, mert
 - a problémás esetek nagyon gyakoriak, egyetlen év alatt az önkormányzatok szinte mindegyikében előfordult valamilyen incidens,
 - az esetek mintegy fele tartalmazott szóbeli vagy fizikai fenyegetést,
 - a fenyegetettség mértéke az elmúlt egy év alatt növekedett.
- ◆ A fenyegetettség térben, önkormányzattípusok és szakterületek szerint eltérő:
 - az ország legszegényebb északi-északkeleti régióiban és a leggazdagabb Közép-magyarországi régiójában a legmagasabb a fenyegetettség,
 - szám szerint a köztisztviselőket éri a legtöbb incidens, bár létszamarányát tekintve hasonló a helyzet az önkormányzati felső vezetés körében is. A beszámolók alapján a köztisztviselőket súlyosabb fenyegetések érik. Mindazonáltal elképzelhető, hogy a magasabb beosztásban dolgozók – az esetek számukra kényesebb volta miatt – hajlamosabbak a súlyosabb incidenseket is enyhébbnek feltüntetni, esetleg eltitkolni,
 - a hivatalon belüli szakterületek közül a szociális-, az adóügyek és az építésügy minősül a leginkább veszélyeztetettnek.

- ◆ Kiemelt probléma, hogy a hivatal egyáltalán nem vagy csak ritkán reagál az esetekre érzéketlenség, illetve látencia miatt.
- ◆ A dolgozók ezért elégedetlenebbek a munkahelyükkel.
- ◆ Összegzésképpen megállapítható, hogy a probléma gyors beavatkozást igényel.

Szükséges intézkedések

- ◆ Szociális- és létbiztonságot, társadalmi integrációt elősegítő intézkedések.
- ◆ Új, a szükségletekhez jobban igazodó ügyfélfogadási rend.
- ◆ Jobb kommunikáció:
 - a döntések és az ügyfélkapcsolat szétválasztása,
 - az ügyintéző személyes felelősségének tisztázása, hártása: hivatali rend,
 - az ügyintézés, a hivatali működés hatékony ismertetése,
 - mindezen lakossági kommunikáció a hivatal épületében és internetes felületén, illetve egyéb kommunikációs eszközein keresztül is kapjon megfelelő mértékű teret és hatékony formát,
 - az erőszakos cselekmények regisztrálása, nyilvánossá tétele és kezelése.
- ◆ A munkahelyi feltételek, az ügyféltér és a hivatali rend olyan jellegű átalakítása, amely a hivatali dolgozók személyes biztonságát jobban szolgálja, a személyes és lelki regenerációját, a feszültségek levezetését lehetővé teszi.
- ◆ Képzések ügyintézőnek az incidentsek kezelésére, elkerülésére.

Projektünkkel párhuzamosan minisztériumok, önkormányzati vezetők és alkalmazottak képviselői két alkalommal tanulmányúton vettek részt Norvégiában. Célunk az volt, hogy minél több információt és tapasztalatot gyűtsünk az országos és helyi szintű szabályozásokról, valamint a gyakorlati lépésekről: mit és miképpen tehet egy önkormányzat a biztonságos és méltányos munkakörülmények megteremtésére az önkormányzati alkalmazottak és képviselők védelme érdekében.

A tapasztalatok alapján magyar partnerek szakértői kidolgoztak egy útmutatót, amelyben részben fellelhető a magyar szabályozási környezet, valamint a kezdeti szervezeti lépések annak érdekében, hogy a párbeszéd módszerét követve megelőzzük az erőszakos esetek lehetőségét is.

Felhívásunkra számos önkormányzat jelezte érdeklődését, hogy részt venne a kísérleti program bevezetésében. A projektpartnerek képviselői igyekeztek úgy kiválasztani a résztvevőket, hogy minden nagyságú és típusú önkormányzat képviselve legyen, illetve azokat részesítették előnyben, amelyek a kutatási szakaszban minél szélesebb körben kitöltötték kérdőívünket.

Hat önkormányzat (Budapest XVI. kerület, Berhida, Alsóörs, Pápa, Kísújszállás és Törökbálint) egy előzetes felkészítő után négy tréningen kezdett neki a munkának. Szerződéses kötelezettséget vállaltak a projekt keretében arra, hogy munkavállalói és munkaadói oldallal összefogva, közösen alakítsanak ki szervezeti szabályozást munkavállalók nagyobb védelmére az ügyfelek oldaláról érkező fenyegetés és erőszak ellen. Valamennyi önkormányzat vezetése elkötelezett volt e lépések foganatosításában.

Eredménynek értékeljük a kormányzati oldal (BM, KIM és NGM) képviselőinek szakmai támogatását, amelyben ígéretet kaptunk, hogy ha jogszabályi változtatásokat javasolunk a biztonságosabb munkahelyek megteremtése érdekében, akkor együttműködnek és készek az esetleges változtatásokra.

A kísérleti tréningek befejezését követően folytatódott a munka a programban résztvevő önkormányzatoknál. Az önkormányzatok nekiláttak az ügyféloldali erőszak megelőzésével kapcsolatos konkrét, a helyi sajátosságokat tükröző projektek kidolgozásának, a megelőzést és védelmet szabályozó belső eljárásrend kialakításának. A programban résztvevő önkormányzatok

folyamatosan együttműködtek és jelenleg is együttműködnek, megkezdődött a hálózat-építés, a munka hatékonyságának növelése érdekében.

2014. május 5-én a résztvevő önkormányzatok képviselői (polgármesterek, jegyzők, biztonsági felelősök, szakszervezeti képviselők) egy workshop keretében dolgoztak az ügyféloldali erőszak megelőzésére és kezelésére kialakított folyamatok belső tartalmán, a helyi sajátosságok figyelembevételével.

Ezt követően 2014. június 12-én a projekt eredményeiről tartott nemzetközi konferencián a pilot programban résztvevő önkormányzatok képviselői bemutatták eredményeiket, valamint a helyi sajátosságok figyelembevételével elkészített, a megelőzést és a védelmet szolgáló belső eljárásrendjüket.

A hat résztvevő önkormányzat példáján keresztül dolgoztuk ki ezt a stratégiai kézikönyvet az ügyféloldali erőszak megelőzésére és kezelésére kialakított folyamatok szabályozásáról.



2. Jogszabályi háttér, jogi előírások

A munkavédelmi szabályozásban igen fontos szerepet játszik az uniós jog. Az Európai Unió Működéséről Szóló Szerződés 153. cikke rögzíti, hogy az unió támogatja és kiegészíti a tagállamok tevékenységeit – egyebek mellett – a munkakörnyezet javítása területén, a munkavállalók egészségének és biztonságának védelme érdekében.

Ki kell emelni a munkahelyi stresszről szóló keretmegállapodást, amelyet az európai szintű szociális partnerek írtak alá 2004-ben. Ezt a dokumentumot a munkavállalók és munkáltatók európai szervezeteinek megegyezése hívta életre.

Magyarország Alaptörvényének XVII. cikk (3) bekezdése rögzíti, hogy minden munkavállalónak joga van az egészségét, biztonságát és méltóságát tiszteletben tartó munkafeltételekhez. A XX. cikk kimondja a testi és lelki egészséghez való jogot, amelyet Magyarország – többek között a munkavédelem megszervezésével segít elő.

A munkáltató munkavédelmi kötelezettségeire a Munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. tv. (Mt.) csupán csak utalást tesz, amikor kimondja a munkáltató alapvető kötelezettségét arra vonatkozóan, hogy a munkavédelemről szóló szabályokat a munkavállaló foglalkoztatása során megtartsa, azaz teremtse meg az egészséges és biztonságos munkavégzés feltételeit.

A részletszabályokat a Munkavédelemről szóló 1993. évi CXIII. tv. (Mvt.) tartalmazza, amely a munkavállalók biztonságának szavatolására, az egészséges és biztonságos munkafeltételek jogi, szervezeti és technikai feltételeinek megteremtése körében az egyik leglényegesebb magyar jogszabály.

A munkafeltételeket illetően a törvény a kötelezően teljesítendő minimumokat írja

elő. Ez azt jelenti, hogy ezek teljesítésével a munkáltatók, illetőleg a szervezett munkavégzést irányítók teljesítik a rájuk rótt kötelezettséget, de gazdasági erejükhöz mérten, illetőleg különböző megállapodásokban ezt meghaladó terheket is vállalhatnak.

Ez a szabályozási forma viszont lehetőséget ad az alacsonyabb szintű jogszabályokban, illetőleg jogszabálynak nem minősülő normákban való konkrét meghatározásra, továbbá arra, hogy maga a foglalkoztató szerv írja elő a követelmény tartalmát, megvalósításának módját. A szabályozásnak ez a módja egyúttal szükségessé teszi a kiegészítő szabályok, előírások megalkotását.

A Munkavédelmi törvény a munkáltató elsődleges felelősségét hangsúlyozza az egészséges és biztonságos munkahely követelményének megvalósításában, ez azonban nem jelent „felelőtlenséget” a munkavállalói oldalon. A munkavállaló rendeltetésszerű joggyakorlása a másik feltétele a kívánt munkabiztonsági színvonal fenntartásának.

Az Mvt. már kifejezetten nevesíti a pszichoszociális kockázatokat. Miközben elismerést nyert, hogy az egészséges és biztonságos munkafeltételek bizonyos pszichoszociális körülményeket is felölelnek, a munkáltatók nem kapnak pontos iránymutatást ezek felmérése, kezelése kapcsán.

Ágazati rendeleti szabályozás állapítja meg mindazon tárgyköröket, amelyek a tágran értelmezett munkabiztonsági követelményeknek való megfelelést szolgálják.

A jogi szabályozás betartása mellett az egyes munkahelyeken, az egyének, a szervezet, illetve a munkafolyamatok figyelembevételével elengedhetetlen, hogy a felek szerződéses viszony keretében (kollektív szerződés,



munkaszerződés) is rendezzék a munkavégzés feltételeit, mind munkajogi, mind munkavédelmi értelemben.

A munkavédelmi törvény hatálya minden szervezett munkavégzésre kiterjed, így betartása kötelező az egyéb jogállási törvények hatálya alá tartozó munkáltatók számára (Kttv, Kjt). Így a pszichoszociális kockázatok felmérése, kezelése minden munkáltatónál szükséges. Ennél konkrétabb előírást a munkajogi szabályok nem tartalmaznak. A munkát végzők jólétét, szociális, kulturális, egészségügyi igényeinek kielégítését szolgáló, úgynevezett szociális juttatások ugyan minden törvényben megjelennek, de szigorúan csak adható díjazásként. Ezek a juttatások nem kötelezőek, mindig a munkáltató pillanatnyi anyagi lehetőségeitől függenek.

Törvényi szinten tehát egyelőre sehol nem előírás valamilyen stressz kezelésére is alkalmas intézmény fenntartása vagy szolgáltatás nyújtása, noha a pszichoszociális kockázatokkal minden munkáltatónak kötelezően számolnia kell.

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. tv. (Kttv.) a közigazgatási szerv alapvető kötelezettségeként nevesíti az egészséges és biztonságos munkavégzés feltételeinek biztosítását a foglalkoztatás során. A munkáltatónak (közigazgatási szerv) e kötelezettsége alapján gondoskodnia kell – többek között – a munkavégzés céljára szolgáló helyiségek és eszközök biztonságáról, a rend és munkafegyelem fenntartásáról, valamint a tisztviselők egészségvédelméről (megfelelő világítás, ivóvíz, pihenési lehetőség stb.).

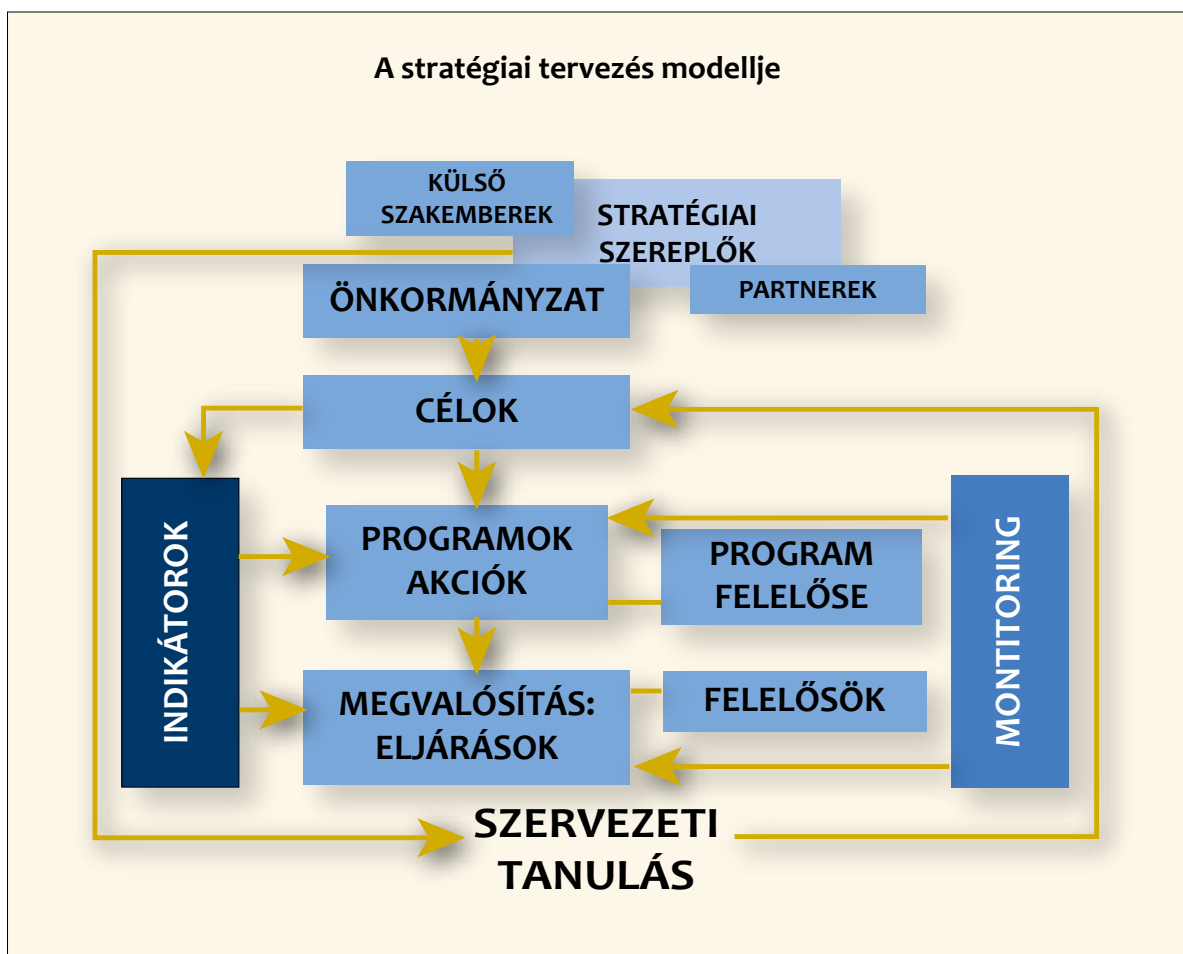
3. Az ügyféloldali erőszak megelőzésére kialakított stratégia

A program bevezetése előtt fontos a jó stratégia kidolgozása. Elsődleges a változtatások kezdeményezésének és bevezetésének tervezése, valamint a megvalósítás lépéseinek átgondolt kivitelezése.

Ehhez nélkülözhetetlen a jelenlegi helyzet vizsgálata, az elvárt célok meghatározása, a célokhoz rendelt programok, akciók kimunkálása, a programokhoz indikátorok, mutatószámok rendelése. Szükséges a programok szereplőinek, a bevezetendő folyamat eljárásrendjének meghatározása, a megvalósítás felelőseinek megnevezése az állandó visszacsatolás, monitoring megszervezése.

A tervezés előtt meg kell vizsgálni a jelenlegi helyzetet, meg kell határozni azokat az erőforrásokat és kompetenciákat, amelyek a siker zálogai lehetnek.

A jó stratégia nemcsak a bevezetés sikerének alapja, hanem a program fenntarthatóságát is szavatolja. Mint az alábbi ábra mutatja a stratégiai tervezés nem egy lineáris folyamat, a szereplők, a célok meghatározása, a programok, a visszacsatolás és a szervezeti tanulás állandó kölcsönhatásban vannak egymással. A modell



ismertetésekor bemutatjuk, hogy a program miként hat az egész szervezetre. Írunk a program helyi sajátosságairól, a jó indikátorok megválasztásáról, a partnerség kialakításának fontosságáról, illetve arról, milyen szervezetfejlesztési lépések segítik az implementációt.

A megelőzés stratégiája

A társadalmi-gazdasági, demográfiai és politikai változások – beleértve a „globalizáció” aktuális jelenségét – újonnan megjelenő pszichoszociális kockázatokat eredményeznek. A szakértők által azonosított tíz legfőbb, újonnan megjelenő kockázat az alábbi öt területre csoportosítható:

- ◆ *A munkaszerződések új formái és a munka bizonytalansága*

Az instabil munkaerőpiacon végzett munka az állás bizonytalanságának érzéséhez és a munkához kapcsolódó stressz növekedéséhez vezethet.

- ◆ *Idősödő munkaerő*

Az idősödő népesség és a magasabb nyugdíjkorhatár egyik következménye, hogy Európa aktív dolgozói egyre idősebbek lesznek. Az előrejelzésben részt vett szakértők azt mondják, hogy az idősödő munkavállalók sebezhetőbbek a rossz munkakörülményekből eredő veszélyekkel szemben, mint a fiatalabb alkalmazottak.

- ◆ *A munka intenzívebbé válása*

Sok munkavállaló mind nagyobb mennyiségű információt kezel, és munkahelyükön fokozódó terheléssel és nyomással kell megküzdeniük. A kevesebb munkavállalóra háruló nagy munkamennyiség és fokozottabb követelmények növelhetik a munkához kapcsolódó stresszt, illetve hatással lehetnek a munkavállalók egészségére és biztonságára.

- ◆ *Nagy érzelmi teher a munkahelyen*

A munkahelyi megfélemlítést a szakértők olyan tényezőként azonosították, amely hozzájárul a munkavállalókra háruló fokozott érzelmi teherhez. Az erőszak és a megfélemlítés problémája minden foglalkozást és ágazatot érinthet. Az erőszak és a megfélemlítés mind az áldozatok, mind a szemtanúk számára stresszel jár, szellemi és fizikális egészségüket egyaránt súlyosan érintheti.



◆ *A munka és a magánélet egyensúlya*

A munkahelyi problémák az érintett személy magánéletére is rányomhatják bélyegüket. A bizonytalan alkalmi munka, a nagy munkamennyiség, valamint a változó vagy kiszámíthatatlan munkaidő – különösen, ha az alkalmazottnak nincs arra lehetősége, hogy személyes igényeihez alakítsa azt – konfliktust szülhet a munka és a magánélet elvárásai között. Ennek eredménye a munka és a magánélet egyensúlyának hiánya, ami károsan hat a munkavállaló jóllétére.¹

A fenti kockázatok az önkormányzaton belül az ügyfelekkel dolgozó szakemberekre és az ügyfelekre egyaránt vonatkoznak. A társadalmi különbségek, kirekesztettség, nem megfelelő anyagi körülmények, szociális hátrányok, rossz egészségügyi körülmények felerősítik a problémákat. A pszichoszociális problémákkal megküzdéni nem tudó magatartás gyakran jár együtt auto-, illetve mások elleni agresszióval.

Az agresszió a társadalmi szférában fontos biológiai szabályozó mechanizmus és természetesen van genetikai háttere is, de tanult viselkedéssel módosítható és el is nyomható. A biológiai és kulturális agresszió különböző megnyilvánulási formáinak ismerete hasznos, kezelése csak a társadalmi összefüggések ismeretével lehetséges. Éppen ezért nagyon fontos felismerni, hogy a megelőzési stratégiában a társadalom széles spektruma érintett. Az önkormányzati dolgozókon kívül az ügyfelek, a civil szféra, a lelki egészségért felelős szakemberek, intézmények, a kultúrát közvetítő szervezetek és a különböző médiumok együttgondolkodása nélkülözhetetlen.

¹ Ez a pszichoszociális problémákról szóló szakértői jelentés az Európai Kockázatkutató Központ által az újonnan megjelenő kockázatokról készített négy jelentés egyike. A Szakértői előreljélés a munkahelyi biztonság és egészségvédelem vonatkozásában kialakuló pszichoszociális kockázatokról című teljes jelentés az alábbi címen érhető el: [online] http://riskobservatory.osha.europa.eu/risks/forecasts/psychosocial_risks.

A stratégia megalkotásánál olyan párbeszédese formákra, társadalmi részvétellel kialakított megelőzési programokra van szükség, amelyekben különböző területek helyi szakemberei egymás munkáját kiegészítve érik el a közös célt.

3.1 A szervezeten kívül

3.1.1 Együttműködés a társadalmi partnerekkel

Az együttműködésben a koordináló szerep az önkormányzaté. Kidolgozza a megelőzési koncepciót, de a megelőzésbe, a megoldások keresésébe bevonja a partnereket is.

A partnerség előnyei: a résztvevők számának növekedésével egyre nagyobb lesz az érdekérvényesítő képesség is, a szervezetek több különböző erőforrást képesek bevonni, az erőforrásoknak nemcsak a mennyisége, hanem a sokfélesége is megnő. Ez növeli a program alkalmazkodó képességét, élettartamát. Az információk továbbításának lehetősége is szélessebbé válhat, hiszen több szervezet több kapcsolattal, információs csatornával rendelkezik.

Szoros együttműködést kell kialakítani a közhatóságokkal. Ezt például a rendőrséggel érdemes együttműködési megállapodás formájában is rögzíteni, hivatkozva az 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről a 2.§-ban meghatározottakra.

A rendőrség a feladat ellátása során

- együttműködik az állami és a helyi önkormányzati szervekkel, a társadalmi és a gazdálkodó szervezetekkel, az állampolgárokkal és azok közösségeivel;
- segítséget nyújt – jogszabályban meghatározott esetben – az állami és a helyi önkormányzati szervek hivatalos eljárásának zavartalan lefolytatásához.

Közös ismeretterjesztő előadásokat, az áldozattá válást megelőző, áldozatvédelmi programokat kell integrálni a helyi közszolgáltatások körébe.

Az oktatási intézményekben – különösen a szakiskolákban, szakközépiskolákban, gimnáziumokban – a rendőrséggel és az egészségvédelmi szervezetekkel együtt felvilágosító foglalkozásokat kell szervezni a diákoknak, hogy megismerjék a hivatali ügyintézés során követendő helyes magatartási és viselkedési formákat.

A foglalkozás-egészségügyi szolgálatokkal való együttműködés is elengedhetetlen annak érdekében, hogy a munkáltató szakszerűen tudja végezni a munkavállaló egészségi állapotának felmérését, az egészségügyi felvilágosítást, valamint a munkahelyi kockázatértékeléshez kapcsolódó munkahigiénés szakmai tanácsadást (elemzés = becslés + kezelés + kommunikáció).

Az Mvt. 58. § előírja, hogy a munkáltatók az előírt feladataik ellátásához (saját vagy külső) foglalkozás-egészségügyi szolgálatot kötelesek biztosítani. A foglalkozás-egészségügyi szolgálat – a 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet 7. § 1. pontja szerint – olyan, elsősorban preventív szolgálatot jelent, amelynek feladata:

- egyrészt a munkahelyi megterhelés (fizikai, szellemi, lelki) és a munkakörnyezeti kóros tényezők (fizikai, kémiai, biológiai, pszichoszociális, ergonómiai) felkutatása, folyamatos ellenőrzése;
- másrészt javaslattétel ezek egészségét nem károsító szinten tartásának módszereire.

Az ügyféloldali erőszak megelőzésének fontos színtere a hálózati munka: szakszervezetek, az érdekvédelmi szervezetek, az érdekképviselők, a civil szervezetek és a kutatócsoportok. Az eredményes munkát nagyban segítheti a különböző nemzetközi és hazai kutatások eredményeinek, a jó intézményi gyakorlatoknak a figyelemmel kísérése, megismerése.

A Nemzeti Fókuszpont a magyarországi központja annak az európai információs hálózatnak több mint 30 munkavédelmi webhelyet tartalmazó online hálózat, amelyet az Európai Munkavédelmi Ügynökség (European Agency for Safety and Health at Work) irányít. A hálózat célja az, hogy összegyűjtse és az érdeklődők rendelkezésre bocsássa azokat az információkat, amelyek elősegítik a munkakörnyezet munkavédelmi színvonalának emelését (hozzáférést biztosít az állandóan növekvő információk tárházához az olyan kulcsterületeken, mint a szabályozás, a helyes gyakorlat, a kutatás, a statisztikák vagy a kiadványok). A Fókuszpont nemzeti központként működik a hazai információs hálózatban is, amelyben minden munkavédelmi, vagy munkavédelmi ügyekkel foglalkozó szervezet is részt vesz vagy részt vehet.



European Agency
for Safety and Health
at Work

A program egyre szélesebb körű megismerését szakmai rendezvények, konferenciák, tájékoztatók szervezése, kiadványok készítése, helyi és közmédiákban való megjelenés, társadalmi párbeszéd és ezen keresztül a szereplők (kormányhivatalok, önkormányzatok, oktatási intézmények, munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügy szakterületén működők, nemzetközi és hazai munkabiztonsági, egészségvédelmi szervezetek) elkötelezett összefogása kell, hogy segítse.

3.1.2 Az ügyfélképzés formái hivatalos személy elleni erőszak megelőzésére

Ahhoz, hogy az ügyfelek körében csökkenjen az erőszakos cselekedetek száma, nekik is és az ügyintézőknek is egy tanulási folyamaton kell átesniük. Az ügyfelek számára a hivatalban kifüggesztett tájékoztatók, kiadványok, a helyi médiában közzétett felkészítő programok, felhívások jelenthetik a tanulási folyamatot. Esetleges fórumok szervezése, amelyeken az ügyintézés menetét, a szabályozás, eljárások várható következményeit ismerik meg az ügyfelek. Az „ügyfélképzés” hozadéka a tájékozottság, amely csökkenti a frusztrációt, amit a tájékoztatatlanság, az inkompetencia érzése, a tudás hiánya, a kulturáltság különbözősége okozhat. A felkészítésnél természetesen tekintettel kell lenni az ügyfelek különböző élethelyzetére, képzettségére, érdeklődésére, elfoglaltságára, motiváltságára, iskolázottságára stb.

Ezek egyben a program külső információs csatornáit is, annak terjesztését is szolgálják.

A következő módszereket lehet alkalmazni az ügyfélképzésben a harmadik oldali erőszak megelőzésére szolgáló program népszerűsítésére:

- ◆ Rajzos, ábrákkal illusztrált tájékoztató füzet, kiadvány megjelentetése az erőszakos cselekedetek formáiról, következményeiről, illetve az elvárt magatartásformákról. A vizualizáció segíti azokat az ügyfeleket is, akik figyelmen kívül hagyják az írásos felszólítást, vagy esetleg szövegértési, írás-olvasási problémáik vannak.
- ◆ Rajzos, ábrákkal illusztrált tájékoztató tábla elhelyezése a hivatalban.
- ◆ Hagyományos és elektronikus formában letölthető tájékoztató anyagok, útmutatók készítése, amelyek lehetővé teszik, hogy az érdekeltek bármikor ismerkedni tudjanak a programmal.
- ◆ Képzési, felkészítési célú kampányok, programok, rendezvények, találkozók, honlapok az ügyfelek számára.
- ◆ Ügysegédlet, amely gyakorlati tanácsokat ad abban, mit hogyan lehet elintézni.
- ◆ Webes, interaktív alkalmazások, moderált blogok, amelyek alkalmasak az ügyfelek tapasztalatainak megosztására.



- ◆ Nyílt napok a program népszerűsítésére, a visszajelzések fogadására.
- ◆ Sajtótájékoztatók.
- ◆ Települési újság, helyi média a tájékoztatás, a program népszerűsítése szolgáltatásban.
- ◆ Ön mit tesz az agresszió ellen? – interaktív fórumok az önmeggyőzés érdekében a különböző stratégiák összegyűjtésére, közösségi döntéshozatali technikák alkalmazása az agresszió együttes leküzdésére.
- ◆ Fórum az elért eredményekről.
- ◆ A meggyőző személy hitelessége – egyes esetek személyes interpretálása különböző fórumokon.
- ◆ Hírességek klubja – tekintélyes emberek bevonása a programba.

3.2 A szervezetten belül

„Az erőszakos esetek jelentette fenyegetés mértéke ijesztően magas, az önkormányzatok 96%-át egy éven belül eléri legalább egy ilyen erőszakos eset. A megkérdezettek többsége, az önkormányzati hivatalokban dolgozók napi szinten találkozik a jelenséggel. A fenyegetettség mértéke egyáltalán nem csökken, sőt, a megkérdezett köztisztviselők 58%-a szerint az elmúlt évben kifejezetten nőtt a problémás esetek száma. Mivel a problémás esetek mindenhol felbukkannak, továbbá a jelenség gyorsulva terjed, és mivel a problémás esetek között 48%-ban írtak le a válaszadók olyan esetet, ami tartalmában is veszélyes a sértettre nézve – a szóbeli fenyegetés és a nonverbális erőszak, tettlegesség sorolható ide –, elmondható, hogy igazán súlyos problémahalmazzal állunk szemben.”²

² Kutatási jelentés az önkormányzati hivatalokat az ügyfelek oldaláról érő erőszakról, fenyegetésekről. Kutatásvezető: dr. Kovács Róbert, Helyi Observatórium, Budapest, 2013.

A harmadik fél által elkövetett, munkahelyi erőszakos cselekmények és zaklatások számos formát ölthetnek:

- ◆ Lehetnek fizikai, pszichológiai, verbális és/vagy szexuális jellegűek.
- ◆ Lehetnek egyszeri esetek vagy egy egyén vagy csoport rendszeresebb viselkedésformái.
- ◆ Előidézhetik őket mentális egészségügyi problémák és/vagy lehetnek érzelmi okok.
- ◆ Személyes ellenszenv, illetve nemmel, faji vagy etnikai hovatartozással, vallással vagy hitbéli meggyőződéssel, rokkantsággal, korral, szexuális irányultsággal vagy testképpel kapcsolatos előítéletek által motiváltak.
- ◆ Sérthetik a munkavállalót és hírnevét.
- ◆ Kimeríthetik bűncselekmény fogalmát, ami a közhatóságok beavatkozását eredményezi.
- ◆ Nagymértékben befolyásolhatják az áldozatok személyiségét, méltóságát é sértetlenségét.
- ◆ Történhetnek munkahelyen, közterületen vagy magánkörnyezetben.
- ◆ A széles körű információkon és kommunikációs technológiákon (ICT) keresztül bekövetkezhetnek internetes zaklatás formájában.³

Az önkormányzatnál az ügyfelekkel foglalkozó ügyintézők az erőszak valamennyi fajtájával találkozhatnak. Éppen ezért a szervezet tagjaiban tudatosítani kell a pszichoszociális kockázatokat és a kialakult stressz okait, jelentőségét, következményeit, megelőzésének és csökkentésének módjait. Minden dolgozó érdeke ennek csökkentése. Kivizsgálása, ellenőrzése a munkáltató kötelessége.

³ Európai szociális párbeszéd: multiszektorális iránymutatások a harmadik fél által a munkavégzéssel összefüggésben elkövetett erőszakos cselekmények és zaklatás megoldására. [online] http://www.epsu.org/IMG/pdf/guidelines_Hungarian.pdf.

Az 1993. évi XCIII. Törvény a Munkavédelemről előírja a kockázatértékelést, a magas stresszkockázat esetén annak csökkentését, illetve a pszichoszociális kóroki tényezők hatásainak, a munkahelyi stressz megelőzésének munkavédelmi felügyelet általi ellenőrzését:

54. § (d): a munkáltató köteles: az emberi tényező figyelembevételére a munkahely kialakításánál, a munkaeszközök és munkafolyamat megválasztásánál, különös tekintettel az egyhangú, kötött ütemű munkavégzés időtartamának mérséklésére, illetve káros hatásának csökkentésére, a munkaidő beosztására, a munkavégzéssel járó pszichoszociális kockázatok okozta igénybevétel elkerülésére;

87. § 1/H. Értelmező rendelkezések: 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.

87. § 1/D. Foglalkozási megbetegedés: a munkavégzés, a foglalkozás gyakorlása közben bekövetkezett olyan heveny és idült, valamint a foglalkozás gyakorlását követően megjelenő vagy kialakuló idült egészségkárosodás, amely

- a) a munkavégzéssel, a foglalkozással kapcsolatos, a munkavégzés, a munkafolyamat során előforduló fizikai, kémiai, biológiai, pszichoszociális és ergonómiai kóroki tényezőkre vezethető vissza, illetve
- b) a munkavállalónak az optimálisnál nagyobb vagy kisebb igénybevételének a következménye.

A 2011. évi CXCI törvény 175. § (1) bekezdése módosította a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (Mvt.) 54. § (3) be-

kezdését a kockázatértékeléssel kapcsolatban. A módosítás értelmében a munkáltató a kockázatértékelést és a megelőző intézkedések meghatározását eltérő jogszabályi rendelkezés hiányában – a tevékenység megkezdése előtt, azt követően indokolt esetben, de legalább háromévente köteles elvégezni.

3.2.1 A biztonságos munkahely megteremtése, infrastrukturális feltételek

Az emberek viselkedését nagymértékben meghatározza a tér, amelyben mozognak, kommunikálnak, és a térben mozgó emberek egymástól való távolsága. A proxemika tudománya feltárta az emberek közötti távolságok pszichológiai, fiziológiai, szociológiai, kulturális következményeit. A térrel foglalkozó jelentősebb kutatások eredményeként kialakult a térrendezés tudománya, ebben nagy szerepet kap a térben előforduló jelek, azok jelentései, valamint a tér atmoszférájának meghatározása.

Az ember számára gyakran maga a tér elrendeződése nem, csak az atmoszféra érzékelhető. Az atmoszféra hatására otthonosan vagy idegenül érezzük magunkat egy térben. Amennyiben kellő gondot fordítunk a színekkel, térelválasztókkal, bútorokkal az atmoszféra kialakítására, akkor az ideológiai szerepet tölthet be, elfedi a hierarchia térkonstrukcióban betöltött szerepét.

Éppen ezért az első lépés a szervezeten belüli prevencióban az intézményesült térstruktúrák megváltoztatása.

Ezek a biztonság elsődlegességét a szem előtt tartva csak a szabályok és erőforrások figyelembevételével, rendszeres átalakítással változtathatók meg.

A legfontosabb elvárások a hivatali kötött tér kialakításával kapcsolatban

- ◆ A hivatali ügyfélfogadásra alkalmas helyiségekben gondot kell fordítani a zsúfoltság érzetének csökkentésére. Az ügyintézésről való félelem és a zsúfoltság érzete pánikot okozhat, a menekülési reakció megnöveli a térszükségletet, és ha ez nem adott, akkor kialakulhat az agresszió.
- ◆ Fontos figyelni a négy távolsági zónára (bizalmas távolság 15-45 cm; személyes távolság 45-120; társasági távolság 120-360; nyilvános távolság 360-750 cm) a helyiségek kialakításánál. A tárgyakat úgy kell elhelyezni, hogy a térben történő mozgás során egymás bizalmas zónáit nem szabad megsérteni.

A nyilvános távolság megteremtése a tágas terekben viszont biztonságérzetet ad, az ösztönös menekülési reakció nem fenyegetett, a védettség érzése alapvető, tehát nem keletkezik szorongás az ügyfélben. Ezek szerint a legoptimálisabb, ha egy nagyobb térben, de elkülönítve található a várakozásra, illetve a személyes beszélgetésekre kialakított hely.

- ◆ Meleg, megnyugtató színek, valamint a várakozási feszültséget levezető információs eszközök (tájékoztató jellegű zárt láncú tévés adások) alkalmazása, prospektusok, újságok, ismertetőik.
- ◆ Lényeges a megfelelő szellőzés biztosítása, ugyanis a zsúfoltságélmény nagyrészt a ezzel van összefüggésben. Az emberek érzékenyen reagálnak, ha érzik mások testhőmérsékletét, ami ismét frusztrációt okozhat.
- ◆ Megfelelő világítás biztosítása a jó atmoszféra megteremtése érdekében.
- ◆ Jól áttekinthető ügyféltér az esetleges erőszakos szándék időben történő felismerésére.
- ◆ Megfelelő kinezmetikus környezet megteremtése az ügyintéző saját munkakörnyezete szempontjából (saját munkafelület, ügyfelektől elhatárolt rész, menekülési útvonal stb.).
- ◆ Külön helyiség álljon rendelkezésre a nyugodt tárgyalási feltételek megteremtésére, például arra az esetre, ha egy konkrét, netán bizalmas ügyet kell megbeszélni (adatvédelem, személyesség biztosítása).
- ◆ Rekreációs szoba, pihenőhelyiség kialakítása az ügyfélkezelőknek.
- ◆ A tárgyak, artefaktumok, látványelemek nyugodtságot, partnerséget sugárzó kialakítása.
- ◆ A hatalmi struktúrát, hierarchiát sugalló látványelemek mellőzése.

Biztonságos munkakörülmények kialakítása, infrastrukturális feltételek

- ◆ Recepciós pult, információs, tájékoztató táblák az ügyfelek eligazításához.
- ◆ Ügyfélhívó rendszer a kulturált várakozás érdekében (átirányítás lehetősége, leterheltség vizsgálata, kapacitások tervezése).
- ◆ Beléptető rendszer, ami véd az illetéktelenek bejutásától (súlyosan ittas személyek).
- ◆ Folyamatos és minden kamerára kiterjedő képrögzítés (biztosítja, hogy jól értékelhető felvételeket biztosíthassunk a hatóságoknak, ha bűncselekmény, vagy annak kísérlete fordul elő).
- ◆ Biztonsági őr, portaszolgálat biztosítása.
- ◆ Belső riasztórendszer (a dolgozó vészjelzést tud leadni, ha baj van) kialakítása.
- ◆ Ha szükséges, személyek kíséréte.
- ◆ Egyedül végzendő feladatok kerülése, ha ez nem lehetséges, kapcsolattartás biztosítása az egyedül dolgozókkal.
- ◆ Optimális ügyintézőszám kialakítása.
- ◆ Ügyfelekhez igazított nyitva tartás.
- ◆ Készpénz és értékek rendszeres távoltartása, nem készpénzes eszközök használata.
- ◆ e-közigazgatás elterjesztése.
- ◆ Telefonbeszélgetésekről hangfelvétel készítése.
- ◆ Az ügyfél tájékoztatása a telefonbeszélgetés elején arról, hogy a hivatal az ügyféloldali erőszak megelőzésére törekszik.
- ◆ Megfelelő informatikai támogatottság az ügyintézés valamennyi pontján.



A kamerarendszer és a telefonbeszélgetések rögzítésének, működtetésének jogi feltételei

Az adatkezelés alapja az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény, melynek 65. § (1) bekezdése rendelkezik az adatvédelmi nyilvántartás vezetéséről. A nyilvántartásba az adatkezeléseket be kell jelenteni, melynek a fenti jogszabályhely alapján tartalmaznia kell:

- az adatkezelés célját,
- az adatkezelés jogalapját,
- az érintettek körét,
- az érintettek adatainak leírását,
- az adatok forrását,
- az adatok kezelésének időtartamát,
- a továbbított adatok fajtáját, címzettjét és a továbbítás jogalapját, ideértve a harmadik országokba irányuló adat-továbbításokat is,
- az adatkezelő, valamint az adatfeldolgozó nevét és címét, a tényleges adatkezelés, illetve az adatfeldolgozás helyét és az adatfeldolgozónak az adatkezeléssel összefüggő tevékenységét,
- az alkalmazott adatfeldolgozási technológia jellegét,
- a belső adatvédelmi felelős alkalmazása esetén annak nevét és elérhetőségét.

A bejelentés megtételére a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság által rendszeresített formanyomtatvány szolgál. Az adatlapot cégszerűen aláírva, a hatóságnak címezve postai úton kell megküldeni. Az adatkezelés jogi alapját adhatják a jogszabályi háttér című fejezetben részletezett jogszabályok, többek között a Kttv. 75. § (4) bekezdése.

Az Avtv. 20. § (2) bekezdése szerint „Az érintettet az adatkezelés megkezdése előtt egyértelműen és részletesen tájékoztatni kell az adatai kezelésével kapcsolatos minden tényről, így különösen az adatkezelés céljáról és jogalapjáról, az adatkezelésre és az adatfeldolgozásra jogosult személyről, az adatkezelés időtartamáról, arról, ha az érintett személyes adatait az Adatkezelő a 6. § (5) bekezdése alapján kezeli, illetve arról, hogy kik ismerhetik még az adatokat. A tájékoztatásnak ki kell terjednie az érintett adatkezeléssel kapcsolatos jogaira és jogorvoslati lehetőségeire is.”

Ezért mindenképpen szükséges adatvédelmi szabályzat készítése, vagy a már meglévő szabályzat kiterjesztése a kamerarendszer kiépítésével, valamint a telefonbeszélgetések rögzítésének lehetővé tételével egyidejűleg, valamint az érintettek tájékoztatása az adatkezelésről.



3.2.2 Képzések: kommunikációs és konfliktuskezelési technikák

A verbális agresszió sajátos emberi tulajdonság. Sokszor megelőzi a fizikai tettelegességet. A verbális agresszió mögött az ember egyéb agressziós magatartásformái húzódnak meg: rangsorra törekvés, tulajdonnal, birtoklással kapcsolatos agresszió, frusztráció, szülői, nevelői, morális, csoportos agresszió stb.

Az ügyfélfogadás potenciális színtere a különböző okok miatt felszínre kerülő agresszióknak.

A Helyi Observatórium 2013-as kutatása szerint: „... az esetek negyedében az ügyfél nehéz élethelyzetét jelölik meg (sokszor felmentő jelleggel) az indulat kiváltó okaként. Ezeken a legtöbbször szegénységet és egyéb kiszolgáltatott élethelyzeteket kell értenünk, amelyek olyan erős külső meghatározottságként vannak jelen az ügyintéző és az esetlegesen erőszakos ügyfél viszonylatában, hogy azok az eljárás jogszerűségét is felülírhatják, és mindenképpen konfliktusokat generálhatnak. Ezeken a körülményeken az önkormányzati hivatalok dolgozói közvetlenül nem tudnak változtatni, de az elkeseredett ügyfelekkel való kommunikáció fejlesztése nagyon sokat javíthat a helyzeten. Szintén a kommunikáció javítása segíthet a tudatlanság eloszlásában, a félreértések elkerülésében, vagy a hivattal szembeni előítéletesség csökkentésében, azaz a kedvezőtlen válaszok (29%) által kiváltott indulatot is lehetne csökkenteni az ilyen irányú fejlesztéssel.”⁴

Az önkormányzati hivatalokban az értékek és a szükségletek különbségei, illetve a szükségletek elrejtése, a ki-elégítésük hiánya, a kulturális különbségek, a különböző csoportok közötti érzelmi viszonyulások; az információhoz jutás különbözőségei, az információ visszatartása, az információk különböző értelmezése vezet leggyakrabban konfliktushoz. A túl sok információ ugyancsak konfliktusforrás lehet, mivel elfedheti a valódi, a lényeges adatokat, nehezíti a lényeg felismerését. Ezeknek a konfliktusoknak a kezelését interperszonális szinten különböző hatékonysággal kezelik a szervezet dolgozói. Fejlesztése szakemberek közreműködésével, különböző képzésekkel történik.

A képzések előtt

Lényeges, hogy a megfelelő módszer, képzési forma kerüljön alkalmazásra egy szervezetben. Minden esetben nagyon fontos a képzési szükségletek felmérése, a képzési célok meghatározása. Milyen ismeretekre, képességekre, hozzáállásra, gondolkodási és viselkedési stílusra lehet szükség a vezetők és a beosztottak körében a program elsajátításához. Meghatározó rész az előkészítésben a munkakörök, a munkafeladatok megfigyelésén alapuló elemzése, a munkavállalók motivációjának, képességeinek, személyiségének jobb megismerése a különböző interjúk, fókuszcsoportos interjúk által. A képzési célok meghatározása minden esetben a stratégiai szereplőkkel közösen történik, majd folytatódik a képzési módszerek kiválasztásával.

A következőkben néhány képzési módszert mutatunk be, amelyek mind az ügyfelekkel foglalkozó szakemberek, mind a munkabiztonsági felelősök és az egész programban résztvevő közreműködők körében sikerrel alkalmazhatók.

A hatékony kommunikáció, konfliktuskezelés elsajátításának egyik képzési formája a tréning.

A tréningmódszerek tapasztalati tanulásra épülnek. Tapasztalati tanulásról beszélünk, ha a résztvevők nemcsak hallják és látják, ami történik, hanem aktív közreműködéssel részesei a szituáció elemzésének, amelyet esetenként videóra rögzítenek közös értékelés céljából. A résztvevő, a csoport tagjaként maga szabályozza a

⁴ Kutatási jelentés az önkormányzati hivatalokat az ügyfelek oldaláról érő erőszakról, fenyegetésekről. Kutatásvezető: dr. Kovács Róbert, Helyi Observatórium, Budapest, 2013.

tanulás jellegét és mélységét. A tanulás fogalmába beleértjük az elméleti ismeretgyűjtésen kívül az érzelmek, viselkedés, helyzetelemzés, folyamatelemzés tanulását is. Az ilyen tréningek működési szabályai arra az elvre épülnek, hogy a résztvevőknek és a trénereknek közös a felelősségük a program teljesítésében.

A kommunikációs, konfliktuskezelési technikák fejlesztésére épülő tréningek, képzések többféle eszközt adhatnak az ügyintéző kezébe annak érdekében, hogy a kialakult verbális agressziót kezelni tudják. Minden képzést előzetes igényfelmérés, a csoporttagok ismereteinek, tanulási szokásainak felmérése előz meg. A tréner ennek szöveges értékelése után feltárja a már meglévő értelmezési kereteket, láthatóvá válnak a helytelenül rögzült kommunikációs technikák, amelyek gátolják a hatékonyságot. Ennek alapján tervezhetővé teszi a fejlesztésre, fogalmi váltásokra irányuló gyakorlatokat.

A csoportok létrehozásánál törekedni kell arra, hogy a csoporttagok lehetőleg közel azonos motivációval, képzettséggel rendelkezzenek. A csoporttagok és a tréner együttesen alakítja a csoportfolyamatokat az egyéni előzetes tudás, az egyéni tanulási tapasztalatok, szokások szerint.

- ◆ A hatékonyság növelése érdekében a résztvevők találkoznak azokkal a hitelességet erősítő, én-üzeneteket közvetítő befolyásolási technikákkal, amelyek segítik őket a meggyőzési, tárgyalási folyamatokban. A csoporttagok visszajelzései által beazonosítják viselkedési módjaikat, és képet kapnak azoknak másokra gyakorolt hatásairól. A csoportos visszajelzések alapján a résztvevők képesek beazonosítani kommunikációs viselkedésük fejlesztendő aspektusait,

és megismerkednek a fejlesztéshez szükséges gyakorlatokkal.

- ◆ A tréningek egyik alkotóeleme az asszertivitás megismertetése – azaz az olyan céltudatos önérvényesítő kommunikációs stratégiáé, amely nem sérti mások érdekeit – kommunikációs előnyének saját-élményű megtapasztalása, gyakorlása, fejlesztése.
- ◆ Lényeges, hogy a résztvevők megtapasztalják, melyek egy konkrét társas helyzetben a felmutatott aktuális én-kép – homlokzat fenntartásának verbális, nonverbális eszközei. A meggyőzés során veszélybe kerülhet egyrészt a meggyőzendő fél homlokzata, másrészt a visszautasítás kockázata miatt a meggyőzést folytató fél homlokzata is. Megtapasztalják továbbá, hogyan sérülhet, milyen eszközökkel rombolható le, melyekkel tartható meg. Megismerkednek, hogyan lehet a homlokzati vonal összeomlását elkerülni.
- ◆ A képzéseken a résztvevők megismerkednek a konfliktus fogalmával, a konfliktus különféle típusaival, a tipikus intrapszichés, interperszonális, csoportkonfliktusokkal, a stratégiák céljaival, dinamikáival, mintázataival; kipróbálják a különféle konfliktuskezelési módokat, megtapasztalják alkalmazásuk előnyeit, hátrányait, következményeit különféle személyközi és kiscsoportos helyzetekben.
- ◆ Jelentős, hogy a meggyőző érvelések felépítésével és típusaival, a szóbeli meggyőzés eszközeivel tisztában legyenek a résztvevők. Strukturált gyakorlatokon keresztül fejlődik a szóbeli befolyásolási képességük, felismerik, reagálhatnak a meggyőzési csapdákra, megismerkednek a meggyőzés pszichológiájával.
- ◆ A képzéseken a résztvevők beazonosítják a társas megismerést befolyásoló eszközöket: például sztereotípiák, attribúciós hibák, személyiségvonások túlbecsülése, énvédő torzítások; és hogy ezek hogyan befolyásolják a kommunikációs szokásainkat.
- ◆ A képzések megismertetik a hatékony tárgyalás előkészítésére és lebonyolítására, követésére, az utómunkálatok elvégzésére vonatkozó ismereteket. A tárgyalás tartalmi és kapcsolati síkján elér-

hető nyereségek típusaival, az egyes tárgyalástípusokkal, a résztvevők saját élményt szereznek a tárgyalás menetéről, egyes szakaszairól, az azokban alkalmazható technikákról, taktikákról, stílusokról.

- ◆ A konfliktusok kezelésében célravezető eszköz lehet az erőszakmentes kommunikáció (EMK) alkalmazása a Marshall Rosenberg amerikai pszichiáter-pszichológus által kifejlesztett módszer, amelynek célja, hogy az emberek nagyobb együttérzéssel és világosabban (kevesebb félreértéssel) tudjanak kommunikálni egymással. Az EMK azt helyezi előtérbe, hogy minden erőszak alapja a valaki (önmagam vagy a másik) hibáztatására épülő gondolkodásmód. Minden cselekedet mögött egy szükséglet kielégítésének szándéka húzódik meg. Nem tudunk másokat kontrollálni, az interakció során legfeljebb hatással lehetünk egy másik emberre. Az EMK-nak két fóku-

sa van: az egyik az empátia, azaz a másokra való együttérző odafigyelés, a másik az őszinte önkifejezés oly módon, hogy az a másik felet lehetőleg együttérző odafigyelésre készítse. Az EMK-nak négy fő alkotóeleme van: a megfigyelés, az érzés, a szükséglet és a kérés. Mindaz, amit az EMK egyesít, valójában évszázadok óta ismert. Azokat a kommunikációs szokásainkat: védekezés, elhallgatás, támadás, amelyek a minket ért bírálatok, kritikák miatt kialakultak ez a módszer feloldja, helyette empatikus, őszinte, nyílt, megfigyelésre alapozott közlésekre épít. Nagyon fontos eleme a megfigyelés és értékelés megkülönböztetésén alapuló jártasság kialakítása. Természetesen léteznek olyan vészhelyzetek, amikor gyakorlatilag nincs idő vagy nincs lehetőség mély és együttérző kommunikációra, azonnal kell cselekedni, akár erőből is, hogy valamilyen bajt elhárítsunk. A lehetőségekhez igazodva az erőszakmentes kommunikáció megtanítja kifejezni szükségleteinket, értékítélet nélkül összpontosítani a másik szükségleteire és cselekedeteire. Nagy szerepet szán a düh kialakulásának a megfigyelésére, megtanít különválasztani a kiindulási pontot a kiváltó okoktól, megérteni és



végigkísérni a düh kifejezésének négy lépcsőfokát, megtapasztalni a düh átalakításának lehetőségeit.⁵

- ◆ A képzések feltérképezik a különböző kérdéstechnikán alapuló módszereket, a közléssorompókat (amelyek indulatot válthatnak ki), rámutatnak az agresszív kifejezések kezelésére szolgáló verbális lehetőségekre.

A tréningmódszerek mellett legalább ilyen fontos a coaching, amely egy többé-kevésbé irányított módszer, ami segíti az egyént a képességei fejlesztésében. Ez lehet problémafeltáró, de lehet megoldásközpontú folyamat is. Célja a személyes hatékonyság fejlesztése, amely az önismeret, a kulcskompetenciák vagy éppen szakmai készségek fejlesztésén alapul. A fejlesztés folyamatában a jövőbeni célok meghatározása mentén, egyéni tempóhoz és élethelyzetekhez igazodva halad előre. Előfordulhat, hogy az egyéni foglalkozáson túl, a coachingot kiegészítve szakirodalmat, megfigyelési feladatokat, és gyakorlatban kipróbálható módszereket is kap a résztvevő saját feladatként.

Többféle coaching folyamatmodell létezik, a legtöbb modell a következő fázisokra épül

- ◆ A diagnózis: azt a helyzetet méri fel a coach, honnan indul a folyamat, melyek a személy problémái.
- ◆ A jövőbeni célok meghatározása: amikor a coach segítségével a személy meghatározza az általa vágyott jövőképet, kijelöli az irányt és a célt. Alternatívákat, lehetőségeket tár fel közösen az elérni kívánt cél érdekében.
- ◆ A döntési fázis: a coach abban támogatja a személyt, hogy az összegyűjtött alternatívák közül melyik utat válassza.

- ◆ Az alkalmazási fázis: a coach abban ad támogatást a személynek, hogy a kiválasztott utat végigjárja, elérje a célját, ne hátráljon meg az első akadállyal.

A megoldásközpontú gyorstanácsadás (brief coaching) a hagyományos problémamegoldó folyamatok helyett új alternatívát kínál.⁶ A megoldásközpontú eljárás nem tulajdonít fontosságot a problémaelemzésnek. A probléma tudatosítása helyett a beszélgetés idejét arra használja fel, hogy minél többet megtudjon a célokról, a megoldásokról és az erőforrásokról. Rendszerint maguk a kliensek is meglepődnek, hogy a probléma értelmezési keretét elhagyva a megoldás mennyi elemét képesek összegyűjteni.

A megoldás felé vezető út első része a klienst és a coachot elviszi a kívánatos jövőbe. Megbeszélik, hogy a cél elérésekor mennyiben változnak meg a dolgok. A célmeghatározás szakasza a többi coaching eljáráshoz hasonló, csak hogy itt kiemelkedő figyelmet szentelnek a cél elérését követő időszaknak. Ennek a problémán túlmutató jövőképleírásnak a lehető legrészletesebbnek kell lennie. Meglepő módon viszont magáról a problémáról nem is esik szó.

Annak, hogy a problémára vonatkozó információkra nem kérdez rá a módszer, és a problématudatot nem mélyíti el, az alábbi hasznos következményei vannak

- ◆ A beszélgetések rövidebbek lesznek.
- ◆ A kliensek könnyebben találnak számukra alkalmas megoldási lehetőségeket. Minél részletesebben és pontosabban beszélnek a múlt- és jövőbeni megoldásokról, annál több választási lehetőség áll tudatosan a rendelkezésükre. Olyan kreatív megoldóképesség létrehozása válik lehetővé, amely a mindennapokban is kellőképpen segíti a munkát.
- ◆ Nagyobb hittel és bizalommal látnak neki a kliensek a megoldások kipróbálásának. Minél több erőforrásról és képességről esik szó a beszélgetésben, annál erősebb motivációt és könnyebbséget jelent ez a későbbiek során.

⁵ dr. Marshall Rosenberg: *A szavak ablakok vagy falak – erőszakmentes kommunikáció.* Bp., Agykontroll, 2001.

⁶ Dr. Peter Szabó: *A megoldásközpontú coaching I.* VW Management-Information, „Coaching” különszám 2000. június, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen; Szerk. Dr. Roberto Buner és Hankovszky Katalin. [online] http://www.solutionsurfers.hu/wpcontent/uploads/2013/03/Coaching.bevezetes_pdf.pdf.



- ◆ A megoldásközpontú figyelem azt is elősegíti, hogy a kliensek a beszélgetés folyamán magukat is egyre inkább szakértőnek kezdik tartani, és elkezdnek ehhez mértén is viselkedni. Ha azt, amit keresünk, megtaláljuk abban, aki keres, akkor a coachnak már csak a kliensnek a céljaira, az erőforrásaira és a megoldásokra vonatkozó látásmódját kell tekintetbe vennie.

A képzéseket követően az értékelés, utánkövetés legalább olyan fontos, mint a képzést megelőző szükségletfelmérés.

Kérdőívekkel, interjúkkal, workshopokkal kell felmérni, hogy a képzés befejezése után hogyan változik a résztvevők viselkedése és teljesítménye a munkahelyen, alkalmazzák-e az új készségeket a munkavégzésben, milyen célokat sikerült elérni, milyen további képzésekre van szükség.

Itt csak néhány módszert emeltünk ki, de természetesen a személyre szabott eszköztár kialakítása a legcélravezetőbb. Lehet, hogy több módszer kombinációja, többféle technika alkalmazása segít végül az indulatos ügyfelet megnyugtatni, s közösen elintézni a szóban forgó ügyet.

3.2.3 Lelki egészségfejlesztés

A kommunikációs képzéseken túl a munkáltatóknak nagy hangsúlyt kell fektetniük a lelki egészségfejlesztésére is.

Ez minden olyan intézkedést magában foglal, amely hozzájárul a jó mentális egészségi állapothoz. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) szerint a lelki egészség olyan „jólléti állapot”, amelyben az egyén:

- felismeri saját képességeit;
- meg tud birkózni a mindennapi élettel járó stresszhelyzetekkel;
- tud produktívan dolgozni, valamint
- képes valamivel hozzájárulni saját közössége tevékenységéhez.

A lelki egészségfejlesztés elsődleges célja azt vizsgálni, mi tartja fenn, és mi javítja lelki jóllétünket. Fontos kiemelni, hogy optimális esetben a hatékony lelkie egészségfejlesztés magában foglalja a kockázatkezelést és az egészségfejlesztést.⁷ Biztonságos és egészséges munkakörnyezet biztosítása nélkül nincs értelme a munkahelyi egészségfejlesztési program végrehajtásának, ezért az ügyfélérőszak megelőzésére kialakított program integrálható a munkahelyi egészségfejlesztési programba.

Az egészségfejlesztés érdekében olyan képzéseket, programokat kell indítani, amelyek tudatosabbá teszik a munkavállalókban azt a törekvést, hogy saját lelki és testi egészségük megőrzése érdekében tegyenek valamit. Néhány ezek közül:

- ◆ Önismereti képzések szervezése, hogy a munkavállaló tisztában legyen adottságaival, képességeivel, ismerje cselekedetei legfontosabb indítékait, részletes jellemzést tudjon adni önmagáról (jó és rossz tulajdonságairól egyaránt), le tudja írni érzéseit, érzelmeit.
- ◆ Önbizalmat erősítő tréningek szervezése a magas önbecsülési szint eléréseért, amely problémamegoldó készséget és magabiztosságot eredményez, ezzel járulva hozzá az önmegvalósításhoz, mert a pozitív önbecsüléssel rendelkező emberek egészségesebb, erősebb kapcsolatokat tudnak kiépíteni másokkal.
- ◆ A vezetők számára olyan képzések szervezése, amelyek segítik felismerni a stressz tüneteit beosztottaiknál, és megpróbálnak jó megoldásokat találni a feloldásukra, a stressz csökkentésére.
- ◆ Tanfolyamok/képzések a munkavállalóknak arról, miként birkózhatnak meg a stresszes helyzetekkel.
- ◆ Szakmai és magánéletükkel kapcsolatos, különböző témákat felölelő ingyenes tanácsadás, amely minden alkalmazott számára elérhető.
- ◆ Olyan családbarát hálózatot működtetése, amely szülői és családi problémákkal kapcsolatos tanácsokat, javaslatokat és szolgáltatásokat biztosít a dolgozók számára.
- ◆ Rugalmasabb, családbarát munkaszervezés.
- ◆ Csapatépítő tréningek, közös sportnapok szervezése a jó munkatársi kapcsolatok érdekében.
- ◆ Jóga, relaxációs, meditációs foglalkozások.
- ◆ Életmód tanácsadás szakemberekkel.



⁷ Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. [online] <http://osha.europa.eu>.

- ◆ Bekapcsolódás különböző szűrési programokba.
- ◆ Közös családi sportnap, kirándulás szervezése.
- ◆ Közös munkareggeli.
- ◆ Közösségi, relaxációs, pihenőszobák kialakítása.
- ◆ Közös rövid munkahelyi testmozgás.
- ◆ Hétvégi testi-lelki méregtelenítés, természet közeli feltöltődés.

A munkahelyi egészségfejlesztés sikeres megvalósításának egyik legfontosabb eleme, hogy a szervezet minden tagja elkötelezetté váljon. Az is rendkívül fontos, hogy az alkalmazottakat lehetőség szerint a munkahelyi egészségfejlesztés végrehajtásának valamennyi szakaszába bevonják, és a szervezet igényei mellett figyelembe kell venni az ő igényeiket is.

Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség a következő szervezetfejlesztési lépéseket javasolja az egészségesebb munkahely eléréséért⁸

FELKÉSZÜLÉS

- ◆ Hozzon létre munkacsoportot a munkahelyi egészségfejlesztés megtervezésére és végrehajtására. A munkacsoportnak optimális esetben a következő csoportok képviselőiből kell állnia:
 - felső vezetés,
 - személyzeti bizottság,
 - humánerőforrás-részleg, valamint
 - munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági szolgálat és bizottság.
- ◆ Különböző kommunikációs csatornák, például plakátok, hirdetőtáblák, az intranet használatával, valamint értekezletek összehívásával tájékoztasson mindenkit a munkahelyi egészségfejlesztési programról.

- ◆ Ellenőrizze a munkahelyi egészségvédelemre és biztonságra vonatkozó jogszabályi előírások betartását. A munkahelyi egészségfejlesztés csak abban az esetben hatékony, ha sikeresen kezelik a munkahelyi veszélyeket.

TERVEZÉS

- ◆ Mérje fel az igényeket. A munkahelyi egészségfejlesztési programot a munkavállalók igényeinek és elvárásainak felméréssel még hatékonyabbá teheti. Például a következők segítségével:
 - fókuszcsoportok,
 - online kérdőívvel végzett felmérés,
 - a felmérés meglévő, hasonló tevékenységekkel történő összekapcsolása (pl. az egészségre és a jólétre vonatkozó kérdéseknek a kockázatértékelési felmérésbe történő befoglalása),
 - a meglévő adatok felülvizsgálata: vállalati statisztikai adatok, például a munkaerőre vonatkozó demográfiai adatok, távolmaradás, fluktuációs ráta és a foglalkozás-egészségügyi felülvizsgálatból vagy az önkéntes egészségügyi szűrővizsgálatból származó egyéb egészségügyi adatok olyan területekre hívhatják fel a figyelmet, ahol intézkedésre van szükség.
- ◆ Állítson fel fontossági sorrendet. Határozza meg a munkahelyi egészségfejlesztési program konkrét céljait, és ennek megfelelően állítsa fel a fontossági sorrendet. E célok például a következők lehetnek:
 - a munka és a magánélet egyensúlyának ösztönzése,
 - a váz- és izomrendszeri panaszok csökkentése,
 - általánosságban az egészséges életmód támogatása.
- ◆ Kapcsolja össze tevékenységét a kockázatmegelőzést szolgáló tevékenységekkel. A munkahelyi egészségfejlesztési tervezést és intézkedéseket lehetőség szerint össze kell kötni a kockázatmegelőzést szolgáló tevékenységekkel.
- ◆ A meglévő sikeres egészségvédelmi tevékenységeket, például a futócsoportokat, integrálja a munkahelyi egészségfejlesztési programba.
- ◆ Különböző, egymástól független intézkedések helyett összehangolt programot alkalmazzon.

⁸ Munkahelyi egészségfejlesztés munkáltatók számára. In: Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. [online] <http://osha.europa.eu>.



- ◆ Szükség esetén vonjon be közvetítő szervezeteket, és használja ki a felajánlásokat, eszközöket vagy kezdeményezéseket. Ilyenek lehetnek például a következők:
 - kötelező balesetbiztosítással foglalkozó biztosítótársaságok, amelyek például csökkentett biztosítási díjat kínálnak a munkahelyi egészségfejlesztési programokat végrehajtó szervezeteknek,
 - egészségbiztosítási rendszerek, amelyek a tagoknak visszatérítést kínálnak, ha beiratkoznak egy sportegyesületbe vagy sporttanfolyamra,
 - a munkavállalók nikotinfüggőség miatti kezelését fedező biztosítás igénybevétele.
- ◆ Minden munkavállaló számára teremtsen meg a lehetőséget. Ne hozzon létre egyenlőtlenségeket azáltal, hogy elmulasztja figyelembe venni minden munkavállaló munkaidejét. Esetlegesen azt is érdemes mérlegelni, hogy hogyan lehet kommunikálni azokkal, akiknek nincsen e-mail címük.
- ◆ A folyamat elindítása előtt ne feledje értékelni az eredményeket. A siker vagy a hiba jeleinek nyomon követése segíteni fogja a program értékelését vagy adott esetben a fejlesztését.

MEGVALÓSÍTÁS

- ◆ Kérjen aktív és látható támogatást a felső, a közép- és az alsó szintű vezetőktől. Az egészséges munkahelyi kultúra kialakításának ez az egyik legfontosabb tényezője.
- ◆ A lehető legnagyobb mértékben vonja be a munkavállalókat. Minél inkább hozzáigazítja a munkavállalók igényeihez a munkahelyi egészségfejlesztési programot, annál kevésbé kell népszerűsítene azt. Az Ön szervezetéhez igazított kezdeményezések segíthetnek abban, hogy szervezetén belül egészséges kultúra alakuljon ki. Például a következők:
 - külső társas vagy sporttevékenységek költségeihez való pénzügyi hozzájárulások és támogatások,
 - részvétel esetén szabadság biztosítása,
 - versenyek és a munkahelyi egészségfejlesztési programokban való részvétel elismerésére és jutalmazására szolgáló díjak.
- ◆ Igazítsa az eszközöket a célcsoporthoz. A program összetettségét, a részleteket és az értelmezési szintet a célcsoportnak megfelelően kell meghatározni. Kérjen visszajelzést.

ÉRTÉKELÉS ÉS FOLYAMATOS VÉGREHAJTÁS

- ◆ Elemezze a munkahelyi egészségfejlesztési program hatását:
 - az alkalmazottak elégedettségét, például felmérés útján,
 - a vonatkozó gazdasági tényezőket, például a személyzeti fluktuációt, a termelékenységet és a távolmaradások arányát.
- ◆ Értékelje a munkahelyi egészségfejlesztési program pénzügyi előnyeit.
- ◆ Adjon tájékoztatást értékelésének eredményeiről: tájékoztassa az embereket a sikerekről és a jövőben tervezett változtatásokról.
- ◆ Sose hagyja abba a tervezést és a tökéletesítést: a megfelelő munkahelyi egészségfejlesztés állandó folyamat.
- ◆ A jövőre vonatkozó tervek elkészítésekor vegye figyelembe az értékelés részletes eredményeit.

**3.2.4 A munkahelyi egészségfejlesztési koncepció és a harmadik oldali erőszak csökkentésére tett intézkedések összhangja**

A munkahelyi egészségfejlesztés sikerének egyik záloga, hogy egyértelmű koncepcióra épül és folyamatosan felülvizsgálják, javítják, üzenetét pedig eljuttatják minden munkatárshoz. A munkahelyi egészségfejlesztésnek egyaránt fontos elemei: a munkabiztonság, munkaegészségügy: foglalkozás-egészségügy és munkahigiéné. A következő részben részletesen kitérünk a harmadik oldali erőszak ellen tett szervezetfejlesztési lépésekre. Látni fogjuk, hogy a két program nagyon szorosan kapcsolódik egymáshoz. A program szereplői, munkacsoportjai akár azonosak is lehetnek a kisebb szervezetknél. A felső vezetés mindkét programban érdekelt. A polgármester, jegyző, szakszervezeti vezetők stratégiai szerepe elengedhetetlen. Természetesen, ahol nagyobb a kollektíva jelentős többletmunkával járna azonos munkacsoportok létrehozása, ezért ott javasolt a két program szereplőinek, munkacsoportjainak különválasztása. A két program akkor működik megfelelően, ha az ügyféloldali erőszak elkerülésének, kezelésének intézkedései hatékonyan épülnek be a munkahelyi egészségfejlesztés folyamataiba. A hatás visszafelé is érvényes. Azok a hivatalok, amelyek eredményesen vezetnek be a harmadik oldali erőszak csökkentésére tett intézkedéseket, lényegében megteremtették a munkahelyi egészségfejlesztés szervezeti kereteit. A továbbiakban már csak programokkal, különböző képzésekkel, egyénre szabott akciókkal kell kiegészíteni a működő eljárásokat.



II. RÉSZ

4. Az ügyféloldali erőszak kezelésére kialakított stratégia

Az előzőekben azt foglaltuk össze, hogy az intézmények milyen intézkedéseket tegyenek a harmadik oldali erőszak megelőzésére. A következőkben bemutatjuk, milyen intézkedések szükségesek ahhoz, hogy az önkormányzatok sikeresen tudják bevezetni a program eddigi eredményeként létrejött elméleti modellt, illetve a modell milyen szabályozási lehetőségeket ajánl a hivataloknak, ha az ügyintézőt erőszak éri az ügyfél részéről munkája közben.

Ezen a területen többféle folyamat szabályozására van szükség:

- ◆ Az erőszakos cselekedetek követésének módja.
- ◆ Az előforduló esetekkel foglalkozó szereplők köre.
- ◆ A szereplők feladatainak, hatáskörének meghatározása.
- ◆ A cselekedetéről készülő tájékoztatók formája.
- ◆ A tájékoztatók rendszerezésének módja.
- ◆ Az erőszakot elszenvedett munkavállalók utólagos támogatásának módja.
- ◆ A közhatóságokkal kapcsolatot tartók feladatai stb.

Fontos hangsúlyozni, hogy az intézkedések bevezetése senki ellen nem irányuló folyamat, az erőszak csökkenése érdekében kialakított szabályozások az ügyfelek és az ügyintézők közös érdeke.

4.1 A folyamatok szabályozásáról

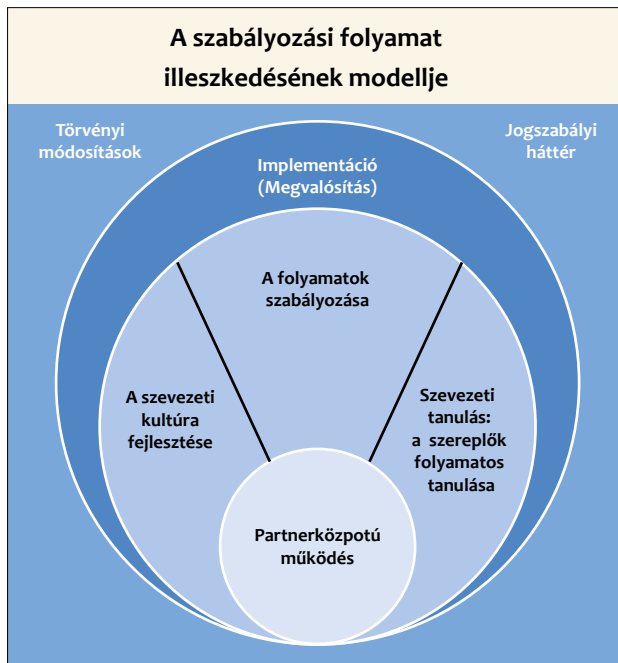
A szabályozási folyamat kölcsönhatásban van az egész bevezetési folyamattal, a programban a társadalmi párbeszédet létrehozó partnerek szándékával, a jelenlegi törvényi szabályozással, valamint a jövőben várható törvényi módosításokkal.

Mialatt a program impelentációja történik, vagyis változások történnek egyes szabályozásokban, azalatt a szervezet a maga szabályai szerint működik tovább. Minél lassabb a szabályozás módosítása, annál nehezebb az új és a régi működés együttes fenntartása. Az ideális az lenne, ha a változások bevezetéséig a szabályozási módosítások is elkészülnének. Olyan szabályozásra van szükség, amely lehetővé teszi, hogy a legkisebb beavatkozással érjük el a változást, az önvezérelt folyamatoknak, rugalmasságnak teret engedve. A túlszabályozott folyamatok többletmunkát, költséget, felesleges energiákat emésztnek fel a szervezetben.



4.1.1 A szabályozás rendszere

A szabályozási folyamatoknak illeszkedniük kell a közigazgatás jogszabályrendszeréhez.



A szabályozások előkészítése összetett szakmai, jogi és szervezési feladat. Mielőtt ezek konkrét szempontjaira rátérnénk, nézzük meg, hogy a szabályozási folyamat stratégiai szinten hogyan illik az egész implementációba.

A szabályozásban előírt normáknak, előírásoknak rendszert kell alkotniuk, vagyis:

- ◆ A különböző szabályzatok szintjük és tárgyuk szerint egymásnak meg kell, hogy feleljenek (azonos dolgokat a részletezés különböző szintjén fogalmaznak meg).
- ◆ A szabályzatok nem tartalmaznak egymásnak ellentmondó intézkedéseket.
- ◆ A hierarchiában az alacsonyabb szintű szabályozás igazodik a magasabb szintűhöz.

A beavatkozások során követendő lépések meghatározása, azok sorrendjének kialakítása, valamint a lépésekhez kapcsolódó tevékenységek végrehajtása hangsúlyosan a szervezetre szabottan történik, az adott szervezetről készített diagnózis alapján.

Ezért az alábbiakban egy lehetséges modellt ajánlunk a felmerülő szereplőkről, tevékenységi területekről, folyamatokról.

4.1.2 A szereplők köre



Az ügyfélfogadást érintő munkahelyi környezet, humán feltételek és szabályozási területek átalakítása szervezetfejlesztési lépéseket is magával von az implementációs folyamatban. Éppen ezért nagyon lényeges a szereplők feladatainak, jogainak és hatáskörének meghatározása.

A folyamatban résztvevő önkormányzati szereplők: jegyző, polgármester, szakszervezeti képviselő, munkabiztonsági felelős (ahol két munkabiztonsági felelős [MBF] működik: ott egyik az önkormányzat, másik a polgármesteri hivatal részéről), munkabiztonsági tanács, munkabiztonsági bevezető-döntéshozó bizottság, ügyintézők.

A folyamat elkülönül: bevezetési, stratégiai és operatív megvalósítási fázisokra. Mindhárom fázis szereplői munkacsoportokba szerveződnek, s az implementáció során az új struktúrában nyerik el végleges funkcióikat. Ez azonban önkormányzatonként eltérő lehet a méret, szervezeti felépítés tekintetében, ezért a következőkben egy lehetséges szereplői kört határozunk meg, melynek rugalmas adaptálása célszerű.

A tervezési, bevezetési szakasz szereplői megismerik a jó gyakorlatokból leszárt tapasztalatot, majd következik az implementáció, a kivitelezés.

Ők felelősek a sikeres megvalósításért. Feladatuk komplex, hiszen az egész változási folyamatot kell átlátniuk, ismerniük kell a szereplők kompetenciáit, az egyes felmerülő problémákra adható válaszokat. A szabályozási folyamatok mellett tisztában kell lenniük a vonatkozó jogszabályi háttérrel, illetve az egész hivatali működés menetével. Diagnózist kell felállítaniuk az eddigi működésről, ki kell jelölni az elérni kívánt célokat, fel kell készülni a várható változásokra, meg kell szervezni a belső-külső kommunikációt.

4.1.2.1 A tervezési, bevezetési fázis szereplői: jegyző, polgármester, szakszervezeti képviselő, munkabiztonsági felelős (ahol két munkabiztonsági felelős működik: ott egyik az önkormányzat, másik a polgármesteri hivatal részéről), szakmai tanácsadók.

Részvételükkel az implementációs folyamatok koordinálására munkabiztonsági bevezető-döntéshozó bizottság alakul (az implementáció idejére bevezető-döntéshozó, később döntéshozó bizottság). A döntéshozó bizottságot a jegyző, a (két) munkabiztonsági felelős és a szakszervezeti képviselő alkotja.

A döntéshozó bizottság ülésén állandó meghívottként részt vesz a polgármester.

A munkabiztonsági felelős a dolgozók részvételével megalkotja a munkabiztonsági tanácsot, mely működését tekintve a közszolgálati területen működő közalkalmazotti tanácshoz áll legközelebb. A munkabiztonsági tanács Szervezeti és Működési Szabályzatot alkot a munkáltatóval együtt, amely a hivatali SZMSZ mellékletét képezi. A szabályzat tervezetéről és mindenfajta módosításáról a munkabiztonsági tanács köteles előzetesen kikérni a munkavállalók véleményét. A szabályzatot, illetve annak későbbi szükségszerű módosítását a mb. tanács készíti elő. A szabályzatban meg kell

határozni a munkabiztonsági tanács és a döntéshozó-bevezető bizottság választásával, működésével kapcsolatos teendőket, a bizottság jogosultságait, feladatait.

A bevezető-döntéshozó bizottság tevékenysége összhangban áll a munkabiztonsági tanács munkájával, így a dolgozói igények és a döntéshozók stratégiai tervei folyamatos kölcsönhatásban állnak. Ez ennél, a lépésről lépésre történő változásnál különösen fontos, hiszen a hosszú távú változások csak elköteleződés mellett érhetőek el. Az azonosulás meghatározó: ha az alkalmazott részt vesz a kommunikációban, tájékozott és motivált, akkor a szervezethez tartozónak érzi magát, azonosul céljaival, jobban teljesít és kifelé is pozitívan nyilatkozik róla. Lényeges az állandó megbeszélések, ülések szervezése, ahol az információk elérhetővé válnak a tagok és a környezeti szereplők számára is. Fontos a közös célok megfogalmazása. A munkabiztonsági tanács tagjai tudják, hogy elérhetik egyéni céljaikat, miközben megvalósítják a szervezeti célokat is.

Ha dolgozók büszkék az elért eredményeikre, akkor a program megvalósításában elkötelezettebben vesznek részt.



A munkabiztonsági tanács feladatai

Az első munkabiztonsági tanács ülésén a tagok megválasztják a munkabiztonsági felelősöket.

A munkabiztonsági felelős megbízatása két évre szól, de a munkabiztonsági tanács visszahívhatja a megbízási idő letelte előtt, ha nem elégedett a munkájával.

A munkabiztonsági tanács havonta ülészik. Akkor gyűjtik össze a munkabiztonsági felelősök a dolgozók igényeit, az esetlapok kiértékelését követően itt történik a dolgozók tájékoztatása a lehetséges megoldásokról.

A munkabiztonsági tanács javaslatot tehet a szabályzat módosítására, illetve az egyéb hivatalon belüli szabályzatok módosítása. Például cafetéria a betegállomány idején.

A munkabiztonsági tanács üléseiről emlékeztető feljegyzés készül.

A bevezető-döntéshozó bizottság feladatai

- ◆ A munkavállalói tanács ülésein készült emlékeztető megtárgyalása, javaslatok, problémák vizsgálata, az esetekhez kapcsolódó megoldások kidolgozása, esetleges javaslatlétel.
- ◆ A bizottság egy- vagy kéthavonta ülészik, összhangban a munkavállalói tanács üléseinek idejével. Váratlan esemény miatt a döntéshozó bizottság bármelyik tagja kezdeményezheti a bizottság rendkívüli összehívását.
- ◆ A bizottság döntéseit beépítik a szabályzatokba (pl. munkabiztonsági felelősök juttatása).
- ◆ A képviselő-testület felé feltejeszti a bizottság érdekében szükséges technikai jellegű beruházásokra vonatkozó igényeket. (Például kamerarendszer, beléptető rendszer is a bizottság feladata.)
- ◆ A munkavállalók felé javaslatot tesz vagy dönt, a térrendezési változtatásokról, az utógondozási formák alkalmazásáról, a felmerülő munkavállalói igényekről, tájékoztatja a jegyzőt, illetve felvázolja a szükséges képzéseket.



4.1.2.2 A stratégiai fázis szereplői. A stratégia alkotásánál elengedhetetlen a vezető-döntéshozó bizottság és a munkavállalói tanács együttműködése. A már bevezetett szabályozások folyamatának fenntartása, ellenőrzése, a tapasztalatok összegzése, további javaslatok, célok kialakítása a két csoport közös és folyamatos munkáján alapul. Egyensúlyt kell teremteni a célok között, olyan struktúrát és kultúrát kell létrehozni, amelyek segítik ezeket a folyamatokat.

A hatékony működéshez nem elegendő, hogy létrejött egy produktív rendszer. Folyamatosan kell dolgozni azon, hogy fennmaradjon a kívánt állapot. A stratégiai szereplőknek (polgármester, jegyző, munkabiztonsági felelős, szakszervezeti képviselő) eredményesen kell előkészíteni, vezérelni és mindvégig kontrollálni az átalakítási folyamatokat. Nemcsak az eredmény, hanem az is fontos, hogy minél több érték keletkezzen az átalakítás során, hogy a folyamat gazdagítsa a szervezeti kultúrát is, visszatérjen a dolgozók kezdeményező kedve, amely az ügyfélkezelési folyamatokra is hatással van.

A stratégiai fázis kulcsszereplője a munkabiztonsági felelős. Jogai, hatáskörei, feladatai hasonlóak a Munkavédelmi törvényben szereplő munkavédelmi felelős jogosítványával, de nem azonosak azzal. A munkabiztonsági tanács SZMSZ-e rendelkezik a munkabiztonsági felelős jogairól, feladatairól, hatásköréről, amelyhez a munkavédelmi felelőssel azonosságot mutató pontokban a Munka törvénykönyve az irányadó.

A munkabiztonsági felelős jogállása alapján közvetlenül a felső vezetők alárendelt, nincsenek közbenső vezetői szintek. Ez természetesen csak a munkabiztonsági feladatokra érvényes. Egyéb feladatai tekintetében illeszkedik a szervezeti hierarchiába.

Az egészen nagy szervezeteket kivéve valószínűleg a megbízott a szakmai teendői mellett látja el ezeket a feladatokat (kapcsolt munkakör). Az SZMSZ-ben feltétlenül szabályozni kell, hogy a kétféle munka hogyan viszonyul egymáshoz. (Pl. ha ügyféloldali erőszak történik a hivatalban, akkor a munkabiztonsági felelős azonnal otthaghatja-e a munkáját, esetleg tájékoztatási, vagy engedélykérési kötelezettsége van-e felettesei felé.)

Jogai

- ◆ Jogosult a dolgozókkal, a szervezeti egységek vezetőivel és az érdek-képviselői szervekkel való kapcsolattartásra.
- ◆ Javaslatokat tehet, intézkedéseket kezdeményezhet, javaslatait a vezetés az SZMSZ-ben rögzített időn belül köteles elbírálni.
- ◆ A dolgozó kérésére jogosult személyesen jelen lenni az ügyintézésnél (pl. ha a dolgozó előzetesen vagy az ügyfél jelenlétében kéri ezt).
- ◆ Az élet- és testi épség védelme érdekében jogosult saját hatáskörben azonnali intézkedést tenni (pl. rendőrséget hívni).
- ◆ Esetmegbeszéléseket tarthat a dolgozóval.
- ◆ Összehívhatja a munkabizottsági tanácsot.
- ◆ A dolgozó közvetlen felettese felé intézkedést kezdeményezhet.
- ◆ Részt vehet a feladatkörét érintő vezetői megbeszéléseken, feladatai ellátása érdekében képzéseken, továbbképzéseken.
- ◆ Az ellátandó feladat nagyságától függően jogosult munkaidő kedvezményre vagy külön díjazásra.
- ◆ A feladatköréhez kapcsolódó témákban véleményt nyilváníthat (pl. továbbképzési terv stb.).

Feladatai

- ◆ Gondoskodik a Harmadik Oldali Erőszak megelőzése érdekében a hivatalban bevezetett program munkavállalók általi megismeréséről és népszerűsítéséről.
- ◆ Összekötő kapocs a vezetés és a dolgozók között, részt vesz a kommunikációban, segíti a vezetést céljai megvalósításában.
- ◆ Előkészít egyes intézkedés- és dokumentumtervezeteket, a munkavállalói tanács dokumentumait.
- ◆ Esetmegbeszélést tart a dolgozóval.

- ◆ A dolgozó véleményére is figyelemmel minősíti az esetet aszerint, hogy azonnali intézkedést igényel-e vagy sem.
- ◆ Tájékoztatja a vezetést az esetről – attól függően, hogy a dolgozó erre felhatalmazta-e, javaslatot tesz a szükséges intézkedésre.
- ◆ Az adatvédelmi szabályok betartásával összegyűjti, feldolgozza, tárolja, elemzi az eseteket, erről tájékoztatja a vezetést, javaslatot tesz intézkedésekre:
 - segíti a dolgozókat az esetlapok kitöltésében,
 - a munkavállalók rendelkezésére bocsátja az esetlapokat,
 - javaslatot tesz az esetlap változó igényeknek megfelelő, munkavállalók által érkezett jelzéseket figyelembe vevő módosítására,
 - átveszi a munkatársaktól érkező esetlapokat és gondoskodik a személyes adatok védelmét szem előtt tartó megőrzéséről,
 - gondoskodik a Munkabiztonsági tanács havi rendszerességgel történő összehívásáról,
 - gondoskodik a Munkabiztonsági Tanács javaslatainak feljegyzés formájában történő rögzítéséről,
 - a Munkabiztonsági Tanács ülésére összefoglalót készít a beérkezett esetlapokról, a kitöltő személy anonimitását megőrizve,
 - a Munkabiztonsági Tanács tagjai részére, a kitöltő anonimitását megőrizve betekintést biztosít az esetlapokba,
 - a kitöltést követő egy év elteltével megsemmisíti az esetlapokat.
- ◆ A Munkabiztonsági Tanács által megfogalmazott javaslatok megvalósításához a szükséges intézkedéseket és kezdeményezéseket megteszi a döntések meghozatalában hatáskörrel rendelkező személyeknek, szervezeteknek.
- ◆ Azonnali beavatkozást igénylő intézkedések esetén azonnali tájékoztatást nyújt a vezető részére, kérve a munkavállaló segítségére szolgáló intézkedések azonnali megtételét.
- ◆ Kezdeményezi a munkáltatónál a harmadik oldali erőszak folytán egy hónapot meghaladó időtartamra betegállományba került dolgozó részére a cafeteria biztosítását.
- ◆ A helyben szokásos módon és időben átfogó beszámolót készít a hivatalvezetés részére.
- ◆ A tapasztalatok értékelése céljából évente egyszer írásban tájékoztatja apparátusi és/vagy képviselőtestületi ülésen a hivatal dolgozóit, illetve a települési képviselőket a Munkabiztonsági Tanács tapasztalatairól, munkájáról.

Hatásköre

- ◆ Általában javaslattevő, véleményező, szervező feladatokat lát el, önálló hatáskörei nincsenek.
- ◆ Kivétel előbbi alól, ha az eset olyan súlyú, vagy jellegű, hogy az élet vagy testi épség védelme (esetleg a hivatali vagyon védelme) azonnali intézkedést igényel (pl. rendőrségi, orvosi beavatkozás szükséges). Ebben az esetben jogosult önállóan intézkedni, de a tett intézkedésről a munkáltatót a lehető legrövidebb időn belül köteles tájékoztatni.
- ◆ Ha az esetet olyannak ítéli, hogy indokolt a dolgozó munkavégzés alóli mentesítése, vagy az ügyfélfogadás felfüggesztése, akkor köteles haladéktalanul az arra jogosult vezető intézkedését kérni.
- ◆ Amennyiben a vezető nem érhető el, az olyan rendkívüli esetnek minősül, amikor a munkabiztonsági felelős jogosult önállóan dönteni és intézkedni. Ez esetben is a lehető legrövidebb időn belül utólag tájékoztatni kell a vezetőt.
- ◆ Az SZMSZ-ben rögzíteni kell, hogy egy súlyos incidensnél a közvetlen felettes vezető teheti-e mérlegelés tárgyává a munkabiztonsági felelős javaslatát, vagy köteles az annak megfelelő intézkedést meghozni. Az SZMSZ-ben fel kell tüntetni és az eljárásrendben rögzíteni kell azokat az eseteket, amelyek súlyosnak minősülnek. Ezekben az esetekben nincs helye mérlegelésnek.



4.1.2.3 Az operatív megvalósítási fázis szereplői. A már említett felelősök, bizottságok munkája ebben a szakaszban is nagyon fontos, mellettük a dolgozók alkotják ennek a szereplői körnek a gerincét.

A munkahelyen a dolgozók körében olyan támogató légkört kell kialakítani, amelyben számukra a konfliktusok elfogadhatóak és nyíltan kezelhetőek. Az esetmegbeszéléseken arra kell törekedni, hogy az ügyfelekkel foglalkozó dolgozók bátran tárják fel problémáikat, sérelmeiket, érzéseiket. A program bevezetése állandó tanulási folyamat, amelyben a szervezeti és egyéni tanulás minden tapasztalatára szükség van. A folyamat legfontosabb szereplői az ügyfelek és a velük kapcsolatban álló munkatársak.

4.1.3 A szabályozás kidolgozása

A munkabiztonsági tanács a felelős az eljárás alapját képező folyamatleírás elkészítéséért. A munkabiztonsági felelős feladata a dokumentumok előkészítése. A leírást a tanács

megvitatja, kiegészíti, módosítja. A munkabiztonsági felelősnek biztosítani kell, hogy a megvalósításban érintettek a megismerhessék és véleményezhessék a szabályozást. A folyamatleírást az előkészítő-döntéshozó bizottság hagyja jóvá, amely az SZMSZ mellékletét képezi. A folyamatleírás célja, hogy szabályozza az ügyintézőt ért ügyfél általi erőszakot követő intézkedéseket, meghatározva a feladatokat és felelősségeket.

A folyamat áttekinthetősége érdekében a munkabiztonsági tanács javasolhatja folyamatára készítését, illetve, hogy a szabályozáshoz csak szöveges leírást adjanak. A javaslatot az előkészítő-döntéshozó bizottság fogadja el.

A bizottság meghatározza, hogy a vizsgálandó folyamat hol kezdődik, és hol végződik. Meg kell állapodni a folyamatára részletezésében. A folyamat leírásával segíteni kell a folyamat pontos megértését és a problémák kritikus pontok felismerését.

A szabályozás módosítását minden esetben az előkészítő-döntéshozó bizottságnál kell kezdeményezni. A módosítási javaslatot a munkabiztonsági felelős készíti el, a munkabiztonsági tanács véleményezi és az előkészítő-döntéshozó bizottság engedélyezi az SZMSZ-ben rögzítettek szerint.

4.1.4 A szabályozás felépítése

4.1.4.1 Az információforrások és az információ kezelésének módja

Információforrások

- ◆ ügyfél,
- ◆ köztisztviselő,
- ◆ hivatali munkavállaló (Mtv. hatály alá tartozó, közcélú),
- ◆ tisztségviselő (képviselő-testület tagjai, nemzetiségi önkormányzat tagjai),
- ◆ polgármester, alpolgármester.

Az információkezelés módja

- ◆ szóbeli jelzés:
 - köztisztviselőnek,
 - tisztségviselőnek, vezetőnek (jegyző, osztályvezető, csoportvezető),
 - munkabiztonsági képviselőnek,
- ◆ közvetlenül esetlap felvételevel.

4.1.4.2 Az adatok és az adatkezelés módja

Az adatgyűjtés alapja az esetlap, amelyek gyűjtése szervezeti egységenként történik,



és haladéktalanul továbbítják a munkabiztonsági képviselőnek.

Az adatelemzés

- ◆ rendszeressége:
 - azonnal, indokolt esetben,
 - havonta, kéthavonta, előre meghatározott időpontban,
- ◆ háromtagú bizottság végzi:
 - munkáltató (jegyző),
 - munkavállalók képviselője (szakszervezet vagy munkavállalók által választott képviselő vagy munkáltató által kijelölt személy),
 - munkabiztonsági képviselő.

Az adatok kezelésére, felhasználására vonatkozó belső szabályzat meghatározza, hogy

- ◆ kinek az adatait lehet kezelni ⇔ ügyintéző, ügyfél,
- ◆ ki „használhatja az adatokat” ⇔ bizottság,
- ◆ ki tekinthet be: ⇔ munkabiztonsági képviselő, munkáltató,
- ◆ betekintésről nyilvántartást kell vezetni, mely tartalmazza:
 - akire vonatkozóan adatot tartalmaz,
 - adatkezelés időtartamát, határidejét.

4.1.4.3 A folyamatmérés lépései és a szükséges adatok

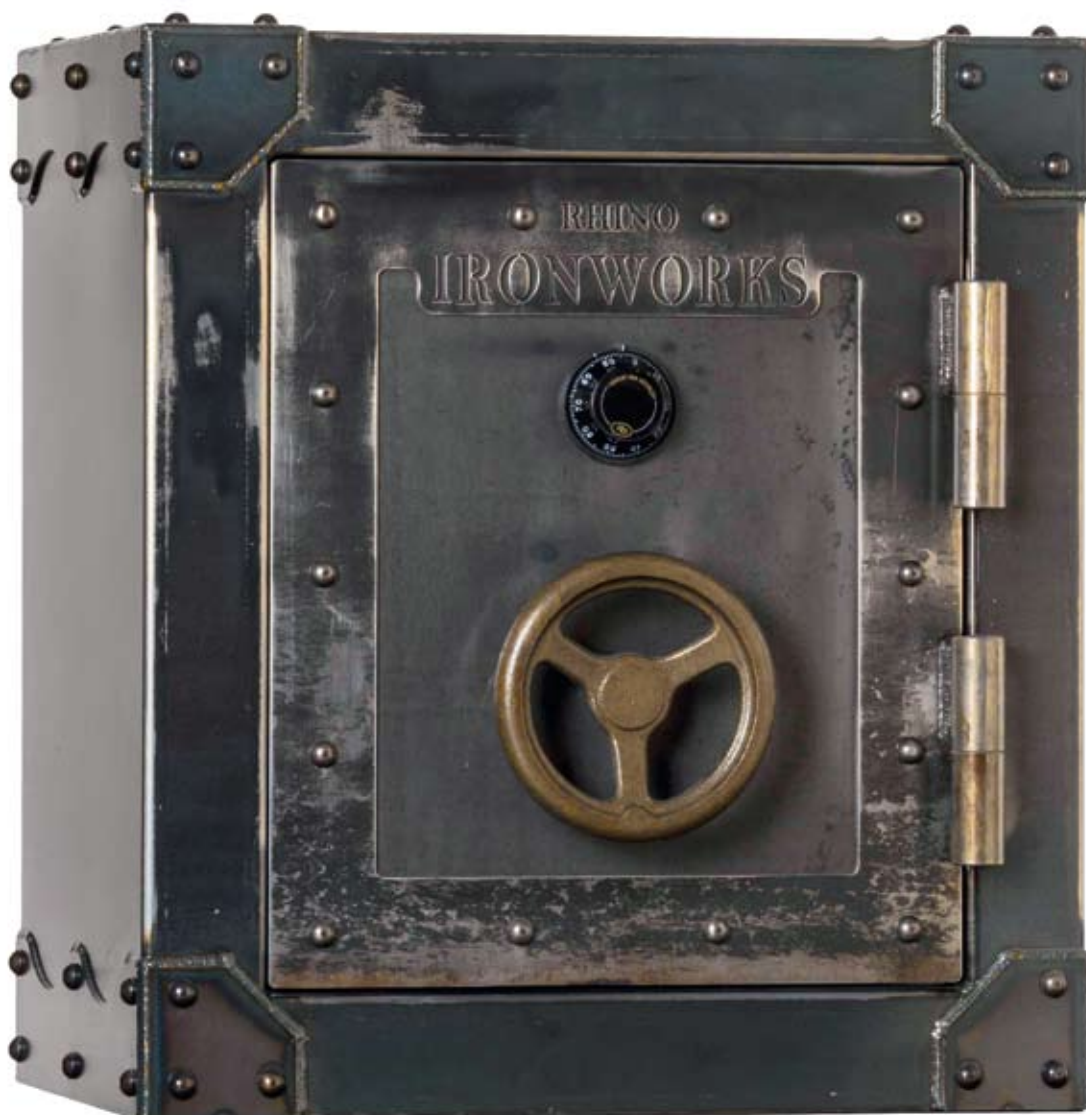
- ◆ esetlap rögzítés ⇔ munkabiztonsági képviselő,
- ◆ esetlap feldolgozás ⇔ munkabiztonsági képviselő,
 - eset súlya, gyakorisága, fajtája,
 - szervezeti egység, ügyintéző,
 - ügyfél ismétlődés,
- ◆ elemzés, összehasonlítás ⇔ munkabiztonsági képviselő,
- ◆ rendszeres nyomon követés (negyedév, félév),
- ◆ munkáltató intézkedés:
 - ügyfél irányába,
 - hivatal irányába (képzés, átalakítás, biztonsági intézkedés),
 - külső szerv (pl. rendőrség) irányába.

4.1.4.4 Szükséges feljegyzések, formanyomtatványok

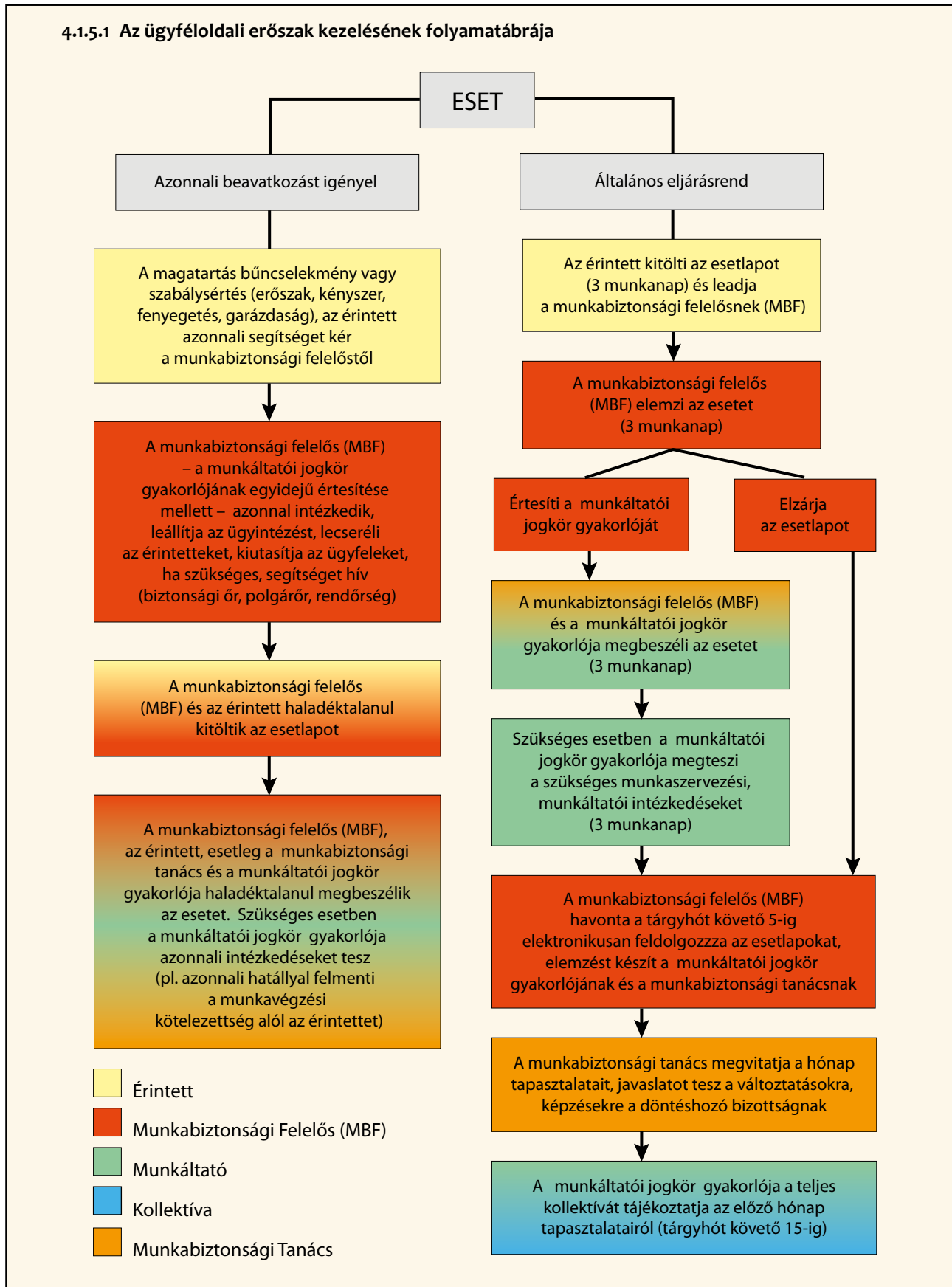
- ◆ a dokumentumok kezelését a teljes folyamatban az adatkezelési szabályzatban kell meghatározni:
 - bizottsági jegyzőkönyv, emlékeztető, feljegyzés,
 - esetlap,
 - adatfeldolgozás, rögzítés iratai,
 - informatikai felület, hozzáférés.

4.1.4.5 Az adatok kezelésének infrastrukturális feltételei

- ◆ zárható szekrény az iratoknak (adatvédelem),
- ◆ a rendszer működtetéséhez szükséges dokumentumok (esetlap, eljárásrend, szabályzat),
- ◆ nyilvántartás az esetekről,
- ◆ esetgyűjtemény – a személyes adatok mellőzésével, tartalmazza az előforduló eseteket,
- ◆ elektronikusan kitölthető esetlap,
- ◆ elektronikusan vezethető nyilvántartás,
- ◆ digitális archiválási lehetőség,
- ◆ elektronikusan hozzáférhető esetgyűjtemény.



4.1.5 A lebonyolítás eljárásrendje



4.1.5.2 Esetlapok adatkezelési rendje

- ◆ Ha a munkabiztonsági felelős nem lát okot az érintettel kapcsolatos személyes intézkedésre, gondoskodik az esetlapok kitöltőjének anonimitásáról.
- ◆ Az esetlapokat a többi irattól elkülönítve, elzárva kell tárolni.
- ◆ Az esetlapok nem kerülnek iktatásra.
- ◆ A kézírással kitöltött esetlapokról a munkabiztonsági felelős elektronikus nyilvántartást vezet.
- ◆ Az esetlapokat a munkáltatói jogkör gyakorlója kizárólag a munkabiztonsági felelőssel együttesen tekintheti meg. A munkabiztonsági felelős ennek során is biztosítja az anonimitást – kivéve, ha az érintettre vonatkozó személyes intézkedés szükséges.
- ◆ Az esetlapokba az előző pontban meghatározottakon túl kizárólag az érintett tekinthet be.
- ◆ Az esetlapokat egy évig meg kell őrizni, ennek letelte után meg kell semmisíteni. Az elektronikus nyilvántartást évente archiválni kell.

4.1.5.3 Az ügyféloldal magatartásaival kapcsolatos intézkedések

- ◆ Az ügyfélfogadás körülményeinek, rendjének módosítása.
- ◆ Az érintett ügyintéző támogatása. (Pl. munkaidő-kezdmény, munkavégzési kötelezettség alóli átmeneti felmentés, lelki támogatás, coaching, munkakörmódosítás, rotáció stb.).
- ◆ Súlyos, haladéktalan beavatkozást igénylő esetekben eljárás kezdeményezése a hatáskörrel rendelkező állami szervnél.

4.1.5.4 Monitoring

A stratégiai szereplők a rendszer bevezetését követő két hónapon belül áttekintik a belső-külső kommunikáció hatékonyságát,

szükséges esetekben bővítik az alkalmazandó kommunikációs eszközöket.

A munkáltatói jogkör gyakorlója és a munkabiztonsági felelős évente egy alkalommal elemzi és értékeli az ügyféloldali erőszakkal kapcsolatos tapasztalatokat. Az értékelést követően munkahelyi értekezleten a kollektívával együtt áttekintik a szabályozás hatályosulását, a megtett intézkedések hatékonyságát, eredményességét. Szükség esetén a munkáltatói jogkör gyakorlója módosítja, kiegészíti a szabályozást, illetve a kapcsolódó dokumentum mintákat. A tapasztalatok munkahelyi értekezleten történő áttekintését követően lehetséges, hogy olyan intézkedésekre lesz szükség, amelyek túlmutatnak a munkáltatói jogkör gyakorlóján. Fontos a dolgozók védelmében szükséges intézkedések megtétele érdekében eljárni jogosult szerveknél, képviselőtestületeknél. Jelöljék meg a feladat elvégzéséért felelős személyt. A munkáltatói jogkör gyakorlója és a munkabiztonsági felelős javasolhatja a jogalkotás kezdeményezését a jogosult szervnél. A monitoring indikátorokra alapozva méri a megvalósulást. Ezek az indikátorok ideális esetben eredményindikátorok: a bekövetkezett változás hatását mérik egy meghatározott szempont szerint, a kitűzött célhoz viszonyítva. Lényegében a hatékonyság, hatásosság mérőszámai, de a kitűzött cél eléréséhez vezető út nyomon követésére is szolgálnak. Az indikátorokról bővebben *Az implementáció sikerét befolyásoló tényezők* című fejezetben lesz szó.

4.2 A munkavállalók utólagos támogatásának lehetőségei, belső szabályai

4.2.1 A munkavállalók támogatása az erőszakos esemény bekövetkezése után

Az erőszakot átélt egyén esetében a következmények igen sokrétűek lehetnek. Felléphet motivációhiány, csökkent önbecsülés a munkavégzéskor, stressz (a közvetett áldozatokra is hathat, például az incidens vagy az erőszakos cselekedet szemtanújára), sérülhet a fizikai vagy lelki egészség is. Kialakulhatnak poszttraumatikus problémák (pl. félelem, fóbiák, alvási zavarok). Szélsőséges esetekben rendellenes poszttraumatikus stressz is előfordulhat.¹

¹ Erőszak a munkahelyen. In: European Agency for Safety and Health at Work. [online] <http://osha.europa.eu>.

Az áldozat személyiségjegyeitől függ a sebezhetőség mértéke, és hogy az erőszak milyen formában fordul elő. Fizikai erőszak esetében elég egyszerű megállapítani a tényeket. A verbális erőszak sajátossága viszont, hogy sokszor szégyelli az áldozat a vele történeteket másoknak elmesélni.

Az erőszak a munkahelyre is rossz hatással van, mivel félelemmel és haraggal telített légkörben a munkavállaló sem tud teljesíteni az elvárt módon. A szervezeten belüli negatív hatások tünetei: gyakoribb hiányzások, csökkenő motiváció és teljesítmény, romló munkakapcsolatok.

Fontos, hogy bármilyen erőszakos cselekedet esetében csakis a fenti szabályozási fejezetben megismert eljárásokat kövessék. Az intézkedésekkel összhangban gyakran lelki egészséggondozási beavatkozások szükségesek.

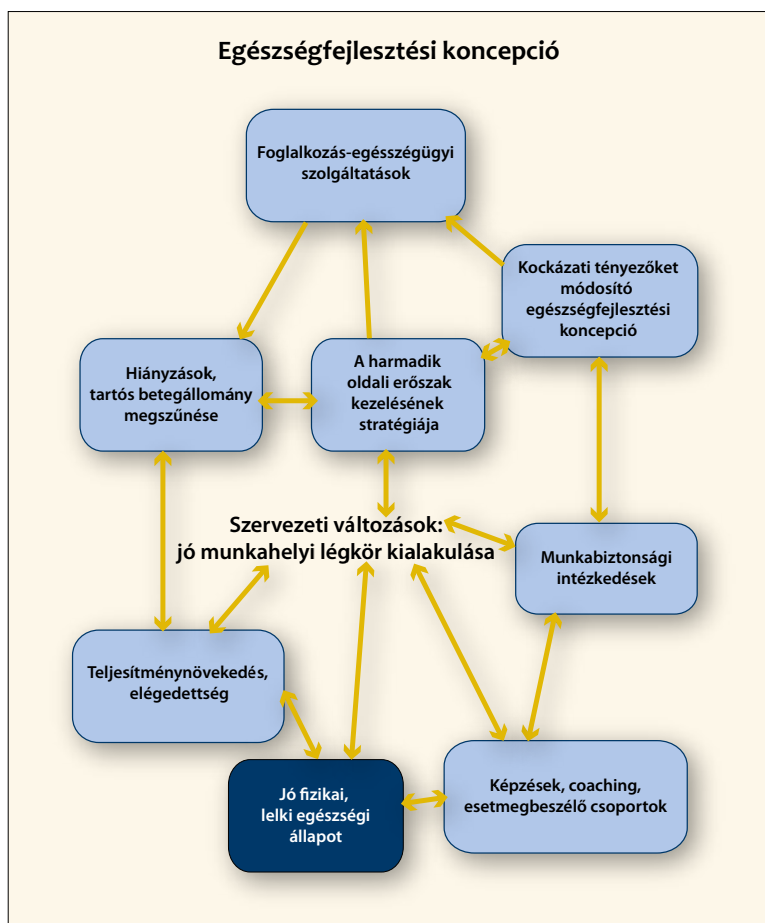
A legfontosabb cél a további bántalmazást megelőzni

- ◆ Az esemény bekövetkezte utáni órákban nem szabad magára hagyni az erőszak áldozatát vagy annak tanúját.
- ◆ Fizikai bántalmazást követően azonnali orvosi beavatkozás szükséges.
- ◆ Az áldozatot azonnal lelki segélyben kell részesíteni, és később is: esetleges poszttraumatikus stressz esetén például a munkabiztonsági felelősnek ki kell kérdezni az áldozatot a tapasztalatokról, tanácsokkal kell ellátni.
- ◆ A többi dolgozót informálni kell, megelőzendő a terjedő pletykákat.
- ◆ A kockázati tényezők azonnali felülvizsgálata: minden megelőző intézkedés rendben volt-e, ha nem, akkor milyen további intézkedés szükséges.
- ◆ Enyhébb esetben elég lehet egy beszélgetés a dolgozó megnyugtatósához a munkabiztonsági felelős közreműködésével.

- ◆ Súlyosabb esetben a munkavégzési kötelezettség alóli átmeneti felmentés szükséges.
- ◆ Amennyiben bármilyen fizikai, pszichés trauma lép fel, vagy a stressz súlyosabb jelei, esetleges sokk észlelhető, halaszthatatlan a dolgozó foglalkozás-egészségügyi ellátása.
- ◆ A kisebb mértékű lelki sérülés enyhítésére és a kiégés megelőzésére a rekreációs szoba használata szolgál.
- ◆ Traumatikus állapotok kezelésére családsegítő szolgálat, szakemberek igénybevétele (pszichológus, pszichoterapeuta) szükséges.
- ◆ Hosszan tartó stressz, kiégés veszélye miatt áthelyezés más munkakörbe.
- ◆ „Elégtétel” a dolgozónak – például a jegyző az ügyfélnek írásban vagy szóban reagál a történetekre.

4.2.2 A munkavállalók hosszú távú támogatása

A hosszú távú támogatási stratégia illeszkedik a szervezet egészségfejlesztési koncepciójába.



A következőkben azt vizsgáljuk, hogy milyen egészségkárosító hatások érhetik a munkavállalókat, és a szervezet ezekre milyen hosszú távú stratégiával készülhet fel.

A *poszttraumatikus zavarok* kezelését többnyire szakember végzi. Ezekben az esetekben a munkáltató a zavarok enyhítése, megszüntetése érdekében együttműködik a foglalkozás-egészségügyi szakemberekkel, civil szervezetekkel. Az elmúlt években több olyan terápiás technikát dolgoztak ki, amelyekkel a traumatikus állapotok hatásosabban megváltoztathatók lettek. Itt csak azokat a technikákat ismertetjük, amelyek enyhébb esetekre vonatkoznak és szakember közreműködése nélkül, a saját szervezetben eredményesen alkalmazhatóak.

Esetfeldolgozó csoport létrehozása

Nagyon fontos stratégia az érzelmi támasz keresése. Azok, akik az őket ért atrocitásokat meg tudják osztani másokkal, sokkal könnyebben képesek feldolgozni az eseményeket. Ha valaki erőszakos cselekmény áldozatává vált nehezen tudja visszaállítani a saját sérthetetlenségébe, önértékelésébe, a világ igazságosságába és az élet értelmébe vetett hitét. Ebben lehet nagy segítség a kollegák támogatása, a hasonló élmények megosztása, közös kérdések, egyéni válaszok megtalálása. Kísérletek bizonyítják, hogy azok, akik valamilyen okot találtak az őket ért eseményekre, jobban fel tudták dolgozni a történeteket.

Esetmegbeszélés a munkabiztonsági felelőssel

Hasonló hatás érhető el, mint a csoportnál. Elsősorban olyan munkavállalóknál alkalmazandók, akik nem szeretnék a nyilvánosság előtt beszélni az őket ért traumáról.



Stressz csökkentése az intézményekben

Szervezeti szinten a stresszforrásokat a szervezeti kultúra, a vezetői stílus, a struktúra felépítése, a munkahelyi légkör hordozza. A kialakult szervezeti kultúra feladat-orientált, a vezetők nem veszik figyelembe a munkatársak képességeit, stílusát, érdeklődését a feladatok megosztásánál. A munkahely nem támogatja az informális együttléteket, együttműködéseket, nem tartja azokat fontosnak.

Nem megfelelően kialakított vagy hiányzó visszajelzési rendszerek működnek, amelyben a szervezet tagjai nem érzik a személyre szabott értékelést, támogatást. A szervezeti kommunikáció merev, őszintétlen, lefelé irányuló. A vezetők a konfliktusokat nem tekintik előrevivőnek, igyekeznek tudomást sem venni róluk, szőnyeg alá söpörnek azokat. Inkább az eredményre, nem az eredményhez vezető folyamatokra helyezik a hangsúlyt. Csak a teljesítmény számít, nem az, hogy hogyan érik el a kitűzött célokat.

Állandó időzavar, határidőkényszer jellemzi az intézményt. A szervezeti keretek az érdekeltek megkérdezése, bevonása nélkül folyamatosan változnak. A felelősségre vonás a hibákért személytelenné embertelenné, intrikákkal terheltté teszi a munkahelyi légkört.

A vezetési stílusok is befolyásolják az egyén elégedettségét: kérdés, hogy a felettes vezető stílusa megfelel-e a dolgozók személyiségének, elvárásainak, az elvégzendő feladat természetének? Ha nem, az stresszt okozhat a beosztottakban.

A stressz bizonyos határok között kedvezően hat az ember szellemi és fizikai teljesítményére. Mértékének alakításában, az egyensúly megteremtésében és megőrzésében nagy szerepük van a vezetőknek.

A stressz akkor segít, ha a vezető döntései átgondoltak, a követelmények munkatársaik képességéhez és felkészültségéhez igazodnak, de kihívásokat is tartalmaznak, s erőfeszítést kívánnak. Ellenkező esetben a stressz béníthat, és a tartós egyensúlytalanság káros az egyénre és a munkahelyre egyaránt. Személyiségkutatók hosszú ideje foglalkoznak a nélkülözhetetlen vezetői készségek, képességek feltérképezésével. Ezek közül a kommunikációs készség, illetve a beosztottakkal történő kommunikáció az első helyek egyikére kívánkozik. Alapvető, hogy a vezetők meg tudják értetni a munkatársakkal a célokat, közvetlen feladatokat és az elvárásokat. Nem kevésbé fontos a kétirányú kommunikáció, a párbeszéd, az, hogy a vezetőkhöz eljussanak a végrehajtással kapcsolatos kérdések, problémafelveté-

sek, illetve visszajussanak a válaszok a munkatársakhoz. A szervezetnek nagy felelőssége van abban, hogy olyan környezetet teremtsen, amelyben a minimálisra csökkenthető a stressz.

Egészséges munkaszervezetben a dolgozók abban a tudatban végzik a munkájukat, hogy a többiek is kivesszük a részüket a feladat végrehajtásából. Ez a meggyőződés adja az összetartozás és a szolidaritás érzését. „Része vagyok valami nagyobb egységnek, ami valami fontosat hoz létre.” Az egészséges munkaszervezet alkalmazottai szívesen járnak dolgozni. Ha belülről fakad a motiváció, akkor az ember maga akarja a saját célját szolgálni, mivel az fontos számára. Minél inkább lehetőséget lát önmaga megvalósítására, képességei kibontakoztatására, a fejlődésre, annál jobban kötődik a szervezethez, közösséghez, amelynek része, amelyben számít és fontos.

Egy egészséges munkaszervezetben a nyitottság és az érdeklődés a jellemző. Rendjén való, hogy kísérletezzenek, sőt az is, hogy időnként kudarcot vallanak, mint ahogy az is, hogy a sikert szokás elismerni. A munkáról nem a „vér, veríték és könnyek” jutnak az eszükbe, mivel, a munka érzelmileg kiegyensúlyozott, inspiráló környezetben zajlik.



Az egészséges munkaszervezet produktív, jól érezhető az eredményesség és a valós teljesítményeken alapuló pozitív önkép. A munkatársak sok mindenben átmentek, sokféle problémát megoldottak, új dolgokat fejlesztettek ki együtt, és ez az élmény adja számukra az elégedettséget.

Az egészséges munkaszervezet átlátható. Egyértelműek és világosak a szerepek és a működési szabályok, az információk a tagok számára elérhetőek. A rosszul működő közösségekre inkább a titkolódzás a jellemző.

A szervezeti egészség meghatározását azzal egészíthetjük ki, hogy az egészséges szervezetben a problémamegoldó mechanizmusok automatikusan működnek, csakúgy, mint az immunrendszer a fiziológiában. Ha hiányoznak, gyengék vagy lassúak a problémamegoldó mechanizmusok, a problémák állandósulnak vagy visszatérnek. Ilyenkor az energiát és a forrásokat folyamatosan a rövid távú részmegoldások kötik le, és nem a fő célokra fordítják azokat.

A problémafeltárást, az egészséges szervezetté alakulást segítik a tréningek, képzések, szupervíziós együttlétek, esetmegbeszélő csoportok, közös szabadidős programok, csoportos döntéshozatali technikák alkalmazása, állandó segítő visszajelzések a vezetők részéről.

Stressz csökkentése az egyénben

A stresszcsökkentő tényezők legfontosabb eleme az elfogadás és magas önértékelés. Ha a munkavállalók fejlesztik erősségeiket, az alapot ad ahhoz, hogy hibáikkal és hiányosságaikkal is együtt tudjanak élni, a nehéz helyzetekben is kellő autoritással lépjenek fel. Ez segít abban is, hogy a mások által előidézett helyzetek ne törjenek rájuk ellenállhatatlanul, hanem határt tudjanak nekik szabni.

A stresszkezelő képesség szoros kapcsolatban áll az érzelmi stabilitással, a toleranciaszinttel, az egyéni problémakezelési képességgel és a személyiség stabilitásával. Az energia megőrzésének és utántöltésének titka sokkal inkább a bensőben rejlik és nem kívül.

A munkavállalók részére olyan egyéni körülményeket kell teremteni a munkájuk elvégzéséhez, amelyek csökkentik a stresszt, lehetővé teszik számukra, hogy az összpontosításra és a kontrollra fókuszáljanak. megvalósítható célokat kell kitűzni számukra, amelyben sikereket érhetnek el.

Nem lehet egyszerre mindent megoldani, mert túlterhelés esetén az agy kikapcsol, „sztrájkba lép”. Nem tud rangsorolni a részletek között, teljesítőképessége csökken. Egyetlen teendőt kell kiválasztani és azzal foglalkozni! Két-három óra intenzív munka után az agynak pihenésre van szüksége. A rendszeresség, a „menetrend” stresszoldó. Nem lehet vég nélkül, pihenők közbeiktatása nélkül dolgozni.

Hatékony munkaszervezést, időbeosztást kell biztosítani a dolgozók számára. A gyorsaság nem feltétlenül egyenlő a jó munkavégzéssel. A feladatokra pontosan annyi időt szükséges fordítani, amennyit igényelnek, se többet, se kevesebbet. A munkatempó csökkentésével, pihenőidők beiktatásával hatékonyabb a munkavégzés. A relaxáció munkaidőben is szükséges.

A munkavállalókat érintő utólagos támogatásokat és juttatásokat az SZMSZ szabályozza.

Ide sorolhatjuk:

- ◆ A foglalkozás egészségügyi ellátásokat.
- ◆ Az egy hónapot meghaladó időtartamra betegállományba került dolgozó részére a cafeteria.
- ◆ A külső társas- vagy sporttevékenységek költségeihez való pénzügyi hozzájárulásokat és támogatásokat.

5. Az implementáció sikerét befolyásoló tényezők

A stratégiai modell bevezetésének sikere nagyon sok összetevőtől függ. Az implementációs folyamat legfontosabb feladata, hogy alkalmassá tegye a résztvevőket a stratégiai modell adaptációjára a helyi struktúrába.

5.1 Stratégiai gondolkodás

A stratégiai és operatív feladatok közötti kapcsolatot tervezési, ellenőrzési, ösztönzési és szervezetfejlesztési folyamatokkal lehet megteremteni.

A stratégiai szereplőknek végig kell kíséreni az egész programot (döntéshozatali, végrehajtási folyamatokat, a feltételeket, az információ áramlását, a szabályozást). Hibás elgondolás, hogy csak a bevezetésnél játszanak nagyobb szerepet. A polgármester koordináló, szemléletváltást elősegítő hozzáállása lényeges, mert kedvezően hat a beosztottak elköteleződésére is. A vezető kezdeményező szerepén túl releváns a szakmai, jogi felelőssége. Legjobban akkor segíti a folyamatokat, ha a résztvevőket ellátja a megfelelő információkkal, jelzi az esetleges buktatókat, nehézségeket.

A munkabiztonsági felelős a stratégia szereplő, de a program operatív szervezője is. Kidolgozza, végigkíséri, koordinálja, ellenőrzi a folyamatokat.

A munkabiztonsági tanács közreműködik a stratégia megalkotásában, véleményezi, kidolgozza az akciókat, terveket, továbbítja a megfelelő információkat, kezeli az adatokat.

A stratégia megvalósítását segítik a külső tanácsadók és szakemberek, akik szakmai elemzéssel, értékeléssel, javaslattal, alternatívák összevetésével hozzájárulnak a program sikeréhez.

A stratégiai vezetés a pontos környezetelemzés és hatásmodell vizsgálat után általános, hosszú távú célokat, valamint ezekre épülő rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg. Olyan mutatószámokkal alátámasztott akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok az adott időtartamon belül elérhetők. Ehhez hozzárendeli a megfelelő erőforrásokat. Végrehajtja az akciókat és folyamatosan értékeli az eredményeket. A stratégiai tervekkel összehangoltan készíti el a képzési terveket, amelyekben pontosan meghatározza a fejlesztési célokat.



5.2 Informatikai támogatottság

A program könnyebben nyomon követhető egy folyamatkövető (projekt támogató) informatikai rendszer kiépítésével, amely mindenki számára világossá teszi saját feladatait. A program segítségével minden érintett követheti a változásokat, és elvégezheti a szabályozás adminisztrálását is. A bevitt adatok a rendszer minden moduljában megjelennek, így a munkatársak azonnal értesülnek az új információkról, változásokról. Lényegesen csökken az adminisztrációra fordított idő, továbbá a közös adatbázis tartalmazza a programot érintő összes információt. A tevékenység átláthatóvá, könnyen ellenőrizhetővé válik.

5.3 Az elkötelezettség kialakítása

A változások bevezetése hosszú folyamat, a szereplők korai bevonása nagyon fontos. Ha részt vesznek a célok megfogalmazásában és a stratégia megalkotásánál véleményüket meghallgatják, akkor támogatásuk folyamatos lesz. Ehhez el kell látni őket a szükséges ismeretekkel, tapasztalataikat be kell építeni a tervekbe, képzésekkel erősíteni kell a kompetenciáikat. Ha részt vesznek a döntés-előkészítésben, akkor képesek lesznek a problémák felismerésére, összevetésére hasonló esetekkel, az adott helyzet sajátosságainak kiemelésére, újrafogalmazására, azonosítására, a megoldásokkal való kísérletezésre, a kívánt és nem kívánt következmények átgondolására. Csak a pontosan meghatározott célok lesznek elérhetőek,

hatékonyan megvalósíthatók és jól ellenőrizhetőek. A vezető a változás bevezetésekor akkor növelheti a folyamat hatékonyságát, ha alkalmazza a japán kaizen-elveket, amely szerint tegyék a célokat bármely időpontban közepeken nehezzé, de folyamatosan, állandó kis lépésekkel növeljük ezeket.

5.4 Képességek fejlesztése

A munkavállalók különbözőképpen állnak a változásokhoz. Sokan bizalmatlanok, sokan nem hajlandók felesleges energiát fektetni a folyamatba, nem látják ennek megtérülését. Annyira leterheltek, hogy nincs módjuk a



mindennapok operatív feladatai mellett fejlesztéseken is gondolkodni. A jó nemzetközi és hazai gyakorlatok bemutatása, a referenciák megismertetése segít a munkatársak meggyőzésében. A véleményvezérek szemléletváltása kedvezően befolyásolhatja a többieket, éppen ezért nagyon lényeges, hogy a változás iránt elkötelezetteket vezetőik támogassák. A fiatalok, az új kollégák energikusabb munkatempója segíthet a kockázatkerülő, csak a múlt rutinját alkalmazókat hozzáállásuk megváltoztatásában. Az egyéni fejlesztés, esetleges mentorálás sokat jelent a status quo módosításában.

5.5 Az indikátorok kiválasztása

Az első részben és a monitoringról szóló fejezetben már szó esett a mutatószámok, indikátorok használatáról. A következőkben néhány szemponttal segítjük a megfelelő indikátorok kiválasztását. Fontos hangsúlyozni, hogy a jó mutatók alkalmazása nagy körültekintést és előzetes elemzést igényel, ezért ennél érdemes kikérni szakértők véleményét is.

Az indikátor olyan paraméter vagy érték, amely rámutat, információt vagy leírást nyújt valamilyen kapcsolódó jelenség állapotáról, helyzetéről.²

Ezek teszik mérhetővé és ellenőrizhetővé az implementáció eredményességét – így például azt, hogy a fejlesztési beavatkozások elérték-e a tervezett hatást. Az indikátorokkal szemben támasztandó követelményeknek kiemertő összefoglalását adja egy, az Új-Zélandi Statisztikai Hivatalban, készült tanulmány (Új-Zélandi Statisztikai Hivatal [2007]).

A jó indikátor legyen

- ◆ Érvényes és jelentéssel bíró (releváns).
- ◆ Érzékeny és specifikus a vizsgált jelenség szempontjából. (Az érzékenységre arra utal, hogy a vizsgált jelenség változására képes legyen érzékenyen reagálni, mégpedig gyorsan és megbízható módon.)
- ◆ Kutatásokkal megalapozott.
- ◆ Statisztikailag is helytálló, megbízható.
- ◆ Érthető és könnyen interpretálható.
- ◆ Tisztázza a viszonyát a kapcsolódó indikátorokhoz (hogyan illeszkedik a többi indikátorhoz).
- ◆ Tegye lehetővé a nemzetközi összehasonlítást (egyszerre legyen használható hazai és nemzetközi célokra).

- ◆ Alkalmas a mélyebb bontásokra is (nemcsak a vizsgált jelenségről, hanem a területi, társadalmi csoportokra vonatkozó bontásokban is globális összeítést ad).
- ◆ Hosszabb távra konzisztens (ellentmondásmentes).
- ◆ Időszerű, időben rendelkezésre álló, naprakész.
- ◆ Kapcsolódni tud a felmerülő és sürgető társadalmi-gazdasági kérdésekhez, a politikai döntésekhez.
- ◆ Kényszerítő erejű és érzékeny a fontos és érdeklődésre számot tartó kérdésekre.

A Signpost of development [2007] tanulmánya a „SMART” módszert javasolja az indikátorok kiválasztásánál. Az indikátor legyen specifikus (S), mérhető (M), megvalósítható (A – attainable), releváns és hozzáférhető (T – trackable), s ettől lesz értelmes és ötletes (vagyis „SMART”).

Az indikátorok típusukat tekintve lehetnek

- ◆ Egyszerű indikátorok.
- ◆ Összetett indikátorok között: aggregált (vagy összegző) indikátorok, összetett (kompozit) vagy integrált indikátorok.

Az egyszerű indikátorokkal szemben az összetett indikátorok több területről származó információt sűrítnek bele egyetlen mutatóba. Az egyszerű mutatók közé tartozik a szegénységi ráta, az összetett és aggregált mutatók közé, például a GDP.

A legfontosabb indikátorok nem önmagukban állnak, hanem rendszert alkotnak.

A rendszer indikátorainak fajtái

- ◆ Tematikus indikátorok.
- ◆ Vezető (headline) vagy kulcsindikátorok: célja a vizsgált jelenség fő területeire, fő összefüggéseire való összpontosítás.
- ◆ Helyzeti/hatásindikátorok (situational/impact indicator): átfogóbb képet ad a vizsgált jelenségről.
- ◆ Output/kimenet-indikátorok: a tevékenység, döntés, cselekvés kimenetét, az erőfeszítéseket mérik.
- ◆ Eredményindikátorok (outcome indicator): a változások hatását mérik egy meghatározott szempont szerint, a kitűzött célhoz viszonyítva (lényegében a hatékonyság, hatásosság mérőszámai).

² Havasi Éva: Az indikátorok, indikátorrendszerek jellemzői és statisztikai követelményei. Statisztikai Szemle, 85. évfolyam 8. szám.

Az indikátorok tartalmát, egymáshoz való viszonyát jól szemlélteti a Signpost of development [2007] anyagból vett vízellátásra vonatkozó példa, ahol a kimeneti indikátor „a felszerelt kutak száma és típusa”, az eredményindikátor „a házi használatra tiszta vízzel ellátott népesség száma és aránya”, a hatásindikátor pedig „a betegségek és halálozások csökkenése” volt.

Az alábbi indikátorokat érdemes még megkülönböztetni

- ◆ Tervezési indikátor: hosszabb időtávra vonatkozik, általában input/ output indikátor, jellemzően könnyen mérhető és számszerűsíthető.
- ◆ Monitoring indikátor: ideális esetben outcome indikátor, de a kitűzött cél eléréséhez vezető út nyomon követésére is szolgál.

Az indikátorok lehetnek

- ◆ Objektív indikátorok (pl. a létminimum).
- ◆ Szubjektív indikátorok (például az emberek saját egészségi állapotának megítélése). A szubjektív indikátorok szerepe különösen fontos a társadalomstatistikában. Sokszor az „objektív” mutatók javulását a „szubjektív” indikátorok nem igazolják vissza. A kettő közötti „disszonancia” megértése, feloldása fontos társadalompolitikai feladat.

Az indikátorok hasznos segítői céljaink megvalósításának. Lehetővé teszik a célhoz vezető út értékelését, eredményeink folyamatos számbavételét, a befektetések és a hozam mérlegelését.³

Néhány példa a harmadik oldali erőszak csökkentésére bevezetett programban használható indikátorok közül:

- ◆ Kimeneti indikátor: recepció pult kialakítása, információs, tájékoztató táblák elhelyezése az ügyfelek eligazításához.
- ◆ Eredmény indikátor: az erőszakos esetek csökkenése.
- ◆ Hatás indikátor (objektív): a dolgozók betegszabadságon eltöltött hiányzásának csökkenése, (szubjektív): a dolgozók egészségi állapota saját megítélésük szerint.
- ◆ Tervezési indikátor: közösségi programok száma a harmadik oldali erőszak megelőzésének elterjesztésére.

Indikátorok lehetnek még: a programba bekapcsolódó szervezetek száma, a megvalósult képzések száma, a munkavállalói klíma mérőszámainak változása, a megvalósult fejlesztések, munkabiztonsági berendezések száma, az ügyfelek elégedettségi mutatói stb.



³ Havasi Éva: Az indikátorok, indikátorrendszerek jellemzői és statisztikai követelményei. Statisztikai Szemle, 85. évfolyam 8. szám.

5.6 A vezetés szerepe a szemléletformálásban

A változás iránt elkötelezett vezetés első feladata fellazítani azokat a rögzült sémákat, amelyek a környezeti kihívásokra a régi, rutinszerű szervezeti válaszokat eredményezték. Az új helyzetek – új reflexiót kívánnak, mind a vezetők, mind a beosztottak részéről. Ha a jövőképet, a közös célokat és az egyéni motívumokat a helyi vezetés összehangolja, több szinten fog hozzá a változás bevezetéséhez, akkor eredményes lesz a beavatkozás. Fontos, hogy a program stratégiai szereplői felismerjék: a rendszerek kölcsönhatásainak elemzésén keresztül tudják megvalósítani fejlesztési elképzeléseiket. Kialakítják a szervezetben a kéthurkos szervezeti tanulást. A tagok munkájukban igyekeznek felismerni az egyéni, a csoport-szintű és a szervezeti szintű értékeket, gondolkodási módokat, és ha kell, megváltoztatják azokat. A tudás átadását tudásbázissal, a tudásmegosztás fórumainak szervezésével érhetik el. Fontos a sikerek, kudarcok megbeszélése, elemzése.



A változtatás mellett elkötelezett vezetés mindenki számára világosan beszél a környezeti tényezőkről, lehetőségekről, elérhető eredményekről. Meggyőzi a szervezet tagjait a változások szükségességéről. Rendszeresen értékeli a tervekhez viszonyított haladást. Folyamatosan adatokat és információkat gyűjt a meghatározó sikertényezőkről, amelyek a program működéséhez a legfontosabbak. A problémákkal és azok fontosságával arányosan foglalkozik. Azonnali korrekciókat végez, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

Az elkötelezett vezetés belső tréningeket, továbbképzéseket, workshopokat szervez. Szorgalmazza a tagok részvételét, a közös tanulást. Felismeri, hogy az együttgondolkodás, a párbeszéd szervezeti tanulást jelent, amelyben újabb ismereteket szereznek, s ez hozzájárul a program sikeréhez.

5.7 Szervezeti kommunikáció

A szervezeti kultúra állandóan változó alkotóeleme az intézményen belüli kétirányú kommunikáció. A vezetők teremtsenek lehetőséget az alulról jövő információk, visszajelzések gyűjtésére, összegzésére. A felülről lefelé haladó információáramlás következtében az információk elakadhatnak. A közlések módja sablonossá válik, az információk leszűkülnek, az összefüggések felismerhetetlenné válnak, az egyes csoportok nem látják a közös célt. Az eredményes információáramlást segítheti a csoportok közötti találkozások gyakorisága, illetve az ügyintézők és a vezetés különböző szintjei közötti kommunikációt támogató egységek (pl. munkabiztonsági tanács) létrehozása. Fontos a tájékoztatás az elért eredményekről, amely legyen rendszeres, időszerű, pontos, egyértelmű és folyamatos. A nem megfelelő tájékoztatás az alkalmazottak körében teljesítményproblémákat, zavartságot, esetleg fölösleges erőfeszítéseket, szorongást okozhat. A változások egyes szakaszaiban a kommunikációs hidak nagy jelentőségűek. A programban építeni kell a belső kapcsolatokra mint önálló kommunikációs csatornákra, az így összegyűjthető spontán és szabad információkra és véleményekre. A módszer lehetővé teszi a monitoring rendszer, a belső közvélemény alakulásának nyomon követését is.

Legalább ilyen fontos a partnerekkel, érdekvédelmi képviselőkkel, civil szervezetekkel, szakértőkkel és természetesen az ügyfelekkel történő (ezt az ügyfélképzés részben ismertettük) külső kommunikáció is. Lehetséges eszköztára: levelek, feljegyzések, beszámolók, állásfoglalások, felhívások, lakossági fórumok, előadások, interjúk, rendezvények, konferenciák, fórumok,

szakmai műhelyek, tréningek, nyílt napok, kiállítások, beltéri és közterületi hirdetőtáblák, plakátok, matricák, kiadványok, prospektusok, brosúrák, szórólapok, meghívók, újságok, hírlevelek, PR filmek, hirdetések, sajtómunka, szervezet honlapja, elektronikus hírlevelek, internetes fórumok, blogok, adatbázisok, linkgyűjtemények, levelezőlisták, közösségi portálok, videomegosztó portálok, online sajtószoba stb.



A programban résztvevők kommunikációs céljai, a kommunikáció tartalma,

	Célja	Módja
Képviselő-testület	támogatás megszerzése, tájékoztatás	írásos tájékoztatás, beszámoló
Polgármester	tájékoztatás, bevonás, meggyőzés, irányítói jogok gyakorlásának biztosítása,	szóbeli tájékoztatás
Hivatalvezetés	informálás, döntés-előkészítés, végrehajtás	szóbeli, írásbeli tájékoztatás
Középvezetés	informálás, döntés-előkészítés, végrehajtás, bevonás	szóbeli, írásbeli tájékoztatás
Érdekképviselő	együttműködés, javaslatkérés, véleményeztetés, bevonás, támogatás	írásbeli, szóbeli
Bevezető-döntéshozó bizottság	informálás, döntés-előkészítés, döntés, végrehajtás	szóbeli, írásbeli tájékoztatás
Munkabiztonsági tanács	együttműködés, javaslatkérés, véleményeztetés, bevonás, támogatás	szóbeli, írásbeli tájékoztatás
Munkabiztonsági felelős	mint fent	mint fent
Munkatársak	tájékoztatás, bevonás	szóbeli, írásbeli
Szerződéses partnerek	tájékoztatás, megelőzés	kiadványok, tájékoztatók, emblémák, filmek, programok, rendezvények stb.
Ügyfelek, lakosság	tájékoztatás, megelőzés	kiadványok, tájékoztatók, emblémák, filmek, programok, rendezvények stb.
Intézmények	tájékoztatás, együttműködés	levél
Rendőrség, tűzoltóság	tájékoztatás, eljárásba bevonás, együttműködés	személyes megbeszélés, közbiztonsági egyeztetés
Polgárőrség	tájékoztatás, együttműködés	mint fent
Civil szervezetek	tájékoztatás	tájékoztató írásban vagy szóban
Nemzetiségek vezetői	tájékoztatás, esetleg együttműködés	tájékoztató írásban vagy szóban
TÖOSZ	tájékoztatás	levél

módja és eszközei

	Tartalma	Eszköze
	intézkedések, tapasztalatok, statisztika, jövőkép	hivatali beszámoló, írásos tájékoztató, költségvetés
	stratégiaalkotás, intézkedések, tapasztalatok, esetek	vezetői értekezlet, írásos tájékoztató
	stratégiaalkotás, tervezett intézkedések, esetek, tapasztalatok	vezetői értekezlet, esetmegbeszélés
	tervezett intézkedések, esetek, tapasztalatok	apparátusi értekezlet, vezetői értekezlet, esetmegbeszélés
	tervezett intézkedések tapasztalatok, esetek	tervezetek véleményeztetése, egyeztetés, esetek megbeszélése
	stratégiaalkotás, intézkedések, tapasztalatok, statisztika,	stratégiai értekezlet, intézkedések, tapasztalatok
	tervezett intézkedések tapasztalatok, esetek, megoldási javaslatok	tervezetek véleményeztetése, egyeztetés, esetek megbeszélése
	tervezett intézkedések tapasztalatok, esetek, megoldások	mint fent
	intézkedések előkészítése, végrehajtása	utasítás, apparátusi értekezlet, esetlap
	jogok, kötelezettségek, előírások, elvárások, ügymenetek	írásos, képi
	jogok, kötelezettségek, előírások, elvárások, ügymenetek, elégedettség felmérése	írásos, képi
	általános tájékoztatás	írásos, szóbeli
	intézkedések, tapasztalatok, egyes esetek (ha szükséges), tervezetek (ha szükséges)	írásos, szóbeli
	intézkedések, tapasztalatok	írásos, szóbeli
	intézkedések, tapasztalatok	írásos, szóbeli
	intézkedések, tapasztalatok	írásos, szóbeli
	esetek	írásban

Összegzésképpen

Az implementáció várt és nem várt eredményeket is produkálhat. Sokszor követik a változásokat olyan hatások, amelyeket nem terveznek el a stratégiát alkotó szereplők. Ha jól folyamatvezérelt egy átalakulás, ezekre a nem várt negatív hatásokra azonnali diagnózisok, problémamegoldási javaslatok születhetnek. A nem várt előnyök viszont növelhetik a programmal kapcsolatos elköteleződést és a jó gyakorlatok számát. Mindkét eset előfordulását kontrollálhatjuk, ha folyamatközi, horizontális visszajelzések is történnek, vagyis a bevezető önkormányzatok folyamatos interakcióban vannak, ami állandó párbeszédet, önkormányzatok közötti eszmecsere, találkozót, konferenciákat, workshopokat feltételez. Ezek lehetőséget nyújtanak az esetleges alternatívák, elágazások kidolgozására, a program hosszú távú megvalósítására. Ebben a komplex közegben lehet csak az implementáció folyamatáról megfelelő képet kapni.

A komplexitás értelmezéséhez és kezeléséhez egyszerre van szükség a holisztikus szemléletmód alkalmazására (a hálózatok, társadalmi párbeszéd tanulmányozására), és a helyi történések feltárására, ami a program mikroszintjén történik. Ebből meghatározható, hogy maga az implementációs folyamat hogyan változik, melyek azok a kritikus tényezők, amelyek befolyásolják, melyik szinten várható további fejlesztések, illetve hol fordulnak elő megtorpanások. A kontextus: a nemzetközi, hazai kutatási eredmények, útmutatók, irányelvek és a társadalmi, kulturális, gazdasági, politikai és jogi környezet támogathatják, de korlátozhatják is az implementáció menetét. Látható, hogy a rendszergondolkodás, a helyi szintű, hálózati és kultúrák közötti folyamatos tanulás és az összehangolt cselekvések eredményezik a program sikeres adaptálását.



6. Mellékletek

ESETLAP MINTA Ügyféloldali erőszakról

1.	Dátum:
2.	Helyszín:
3.	Melyik osztályt, csoportot érintette? Igazgatási Osztály <input type="checkbox"/> Személyügyek <input type="checkbox"/> Pénzügyi Osztály <input type="checkbox"/> Városfejlesztési és -üzemeltetési Osztály <input type="checkbox"/> Szervezési és Önkormányzati Kapcsolatok Osztály <input type="checkbox"/>
4.	Ügyintéző neve:
5.	Ügytípus:
6.	Iktatási szám/Eseményszám (ha van), előzmények ismertetése:
7.	Az eset rövid ismertetése:
8.	Az ügyfél neve, címe:
9.	Visszatérő ügyfél? igen <input type="checkbox"/> nem <input type="checkbox"/>
10.	Van-e tanúja az esetnek? igen <input type="checkbox"/> (kolléga, ügyfél) nem <input type="checkbox"/>
11.	Ráfordítás az ügyre (anyag):
12.	Mennyi időt vett el egyéb feladatok ellátásától?: 0-10 perc <input type="checkbox"/> 10-20 perc <input type="checkbox"/> 20-30 perc <input type="checkbox"/> több <input type="checkbox"/>
13.	Több ember munkaidejét is lekötötte az inzultus?
14.	Az esemény hatása az ügyintézőre (pl. meddig tartott a feszültség?, van-e következménye az eseménynek az ügyintézőre, pl. pszichésen?):
15.	Történt-e rendőrségi feljelentés?
16.	Az inzultus típusa (Több válasz is lehetséges!) 1. megjelenés (pl. szagos, mosdatlan) <input type="checkbox"/> 2. az eset személyes <input type="checkbox"/> telefonos <input type="checkbox"/> e-mailles <input type="checkbox"/> 3. létszám (többen vannak jelen, olyan személy is, aki nem ügyintézés miatt van jelen) <input type="checkbox"/> 4. térhasználat (túl közel lép az ügyintézőhöz, ez a közeledés fenyegetően hat) <input type="checkbox"/> 5. fizikai, súlyos (iratok hozzávágása, köpés, asztalra vág, bökdös, erősen meglök, rángat, megüt, ajtócsapkodás, székdobálás) <input type="checkbox"/> 6. szexista tartalom <input type="checkbox"/> 7. egyéb:
17.	A választ húzza alá! Az erőszak verbális, enyhébb inzultus, testbeszéd: megérint; káromkodik; a hangsúly, hangerő fenyegető; sürget; korrupcióval vádol; korrupciós befolyásolást alkalmaz; fenyegető mozdulatokat tesz; fenyegetően gesztikulál; fenyegető szóhasználat, tartalom; fenyegetés más személlyel, más fórummal (az ügyfél azzal fenyegeti az ügyintézőt, hogy kedvezőtlen eljárás, elbírálás esetén panasszal fordul a következőkhöz): polgármesterrel való fenyegetés; ügyvéddel való fenyegetés; jegyzővel való fenyegetés; médiával való fenyegetés; ombudsmannal való fenyegetés; egyéb:
18.	Az eset a munkabiztonsági képviselő sürgős ügyintézését kívánja? <input type="checkbox"/>
19.	Megjegyzés:

Az esetlap személyhez kötött, érzékeny, szigorúan bizalmas adatokat tartalmaz!

HARMADIK OLDALI ERŐSZAK ÖSSZESÍTŐLAP

Sorszám	Dátum	Mi történt?	Érintett iroda	Tanúk	Visszatérő ügyfél	Elvont idő	Több érintett	Fizikai inzultus		Verbális inzultus			
								Enyhébb	Súlyosabb	Hangsúly	Hangerő	Magatartás	Szóhasználat
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
11.													
12.													
13.													
14.													
15.													
16.													
17.													
18.													
19.													
20.													
21.													
22.													
23.													
24.													
25.													
26.													
27.													
28.													
29.													
30.													
31.													
32.													
33.													
34.													
35.													
36.													
37.													
38.													
39.													
40.													
41.													

Idézett forrásmunkák

Szakértői jelentés az Európai Kockázatkutató Központ által az újonnan megjelenő kockázatokról készített négy jelentés egyike. A Szakértői előreljelzés a munkahelyi biztonság és egészségvédelem vonatkozásában kialakuló pszichoszociális kockázatokról című teljes jelentés az alábbi címen érhető el: [online] http://riskobservatory.osha.europa.eu/risks/forecasts/psychosocial_risks.

Kutatási jelentés az önkormányzati hivatalokat az ügyfelek oldaláról érő erőszakról, fenyegetésekről. Kutatásvezető: dr. Kovács Róbert Helyi Observatórium, Budapest, 2013.

Európai szociális párbeszéd: multiszektorális iránymutatások a harmadik fél által a munkavégzéssel összefüggésben elkövetett erőszakos cselekmények és zaklatás megoldására: [online] http://www.epsu.org/IMG/pdf/guidelines_Hungarian.pdf.

Dr. Marshall Rosenberg: *A szavak ablakok vagy falak – erőszakmentes kommunikáció*. Bp., Agykontroll, 2001.

Dr. Peter Szabó: *A megoldásközpontú coaching I.VW Management-Information. „Coaching” különszám 2000. június*. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen. Szerk. Dr. Roberto Buner és Hankovszky Katalin. [online] http://www.solutionsurfers.hu/wpcontent/uploads/2013/03/Coaching.bevezetes_pdf.

Munkahelyi egészségfejlesztés munkáltatók számára. In: Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. [online] <http://osha.europa.eu>.

Erőszak a munkahelyen in: European Agency for Safety and Health at Work. [online] <http://osha.europa.eu>.

Havasí Éva: *Az indikátorok, indikátorrendszerek jellemzői és statisztikai követelményei*. Statisztikai Szemle, 85. évfolyam 8. szám.

Irodalomjegyzék

Argyle M.: *Munkahelyi szociálpszichológia*. Budapest, Mezőgazdasági, 1981.

Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.

Beckhard, R: *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974.

Chappell, D.–Di Martino, V.: *Violence at work*. Geneva: International Labour Office, 2006.

Dr. Lövey Imre–Kosztolányi István: *Összhang a szervezetekben*. Humánerők évkönyv, 2002.

Dr. Marshall Rosenberg: *A szavak ablakok vagy falak – erőszakmentes kommunikáció*. Bp.: Agykontroll, 2001.

Kaplan–Norton: *A stratégia központú szervezet*. PANEM Kft., 2002.

Klein Balázs–Klein Sándor: *A szervezet lelke*. SHL sorozat. Edge 2000 Kft., 2005.

Kotter, J. P.: *A változások irányítása*. Budapest: Kossuth Kiadó, 1999.

Lénárd Ferenc (szerk.): *Alkalmazott pszichológia*. Bp.: Gondolat, 1984.

Lindenfield, Gael: *A harag. Méreg vagy orvosság*. Bp.: Park Kiadó, 1995.

Mastenbroek, Willem, F.G.: *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Bp.: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1991.

Perrow, C.: *Szervezetszociológia*. Budapest: Osiris, 1997.

Schein, E. H.: *Szervezéslélektan*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1978.

Síklaki István: *A meggyőzés pszichológiája*. Bp.: Scientia Humana, 1994.

S. Einarsen–C.L. Cooper: *Bullying and Harassment in the Workplace* by Taylor and Francis Group LLC, 2011.

Workplace Violence and Harassment: a European Picture. Malgorzata Milczarek: European Agency for Safety and Health at Work. EU-OSHA. [online] <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/violence-harassment-TE-RO09010ENC>.

European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER).

Managing safety and health at work. [online] https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener1_osh_management.

Scoping study for a foresight on new and emerging occupational safety and health (OSH) risks and challenges –European Risk Observatory. [online] <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/scoping-study-for-a-foresight-on-new-and-emerging-osh-risks-and-challenges>

Analysis of the determinants of workplace occupational safety and health practice in a selection of EU Member States. [online] <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/summary-analysis-determinants-workplace-OSH-in-EU>.

Employees' motivation to participate in workplace health promotion: summary of a literature review. [online] <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-64-employees-motivation-to-participate-in-workplace-health-promotion-summary-of-a-literature-review>.

Analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks on the effectiveness and support for worker representation and consultation on health and safety. [online] https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener_workers-involvement_annexes.

Európai szociális párbeszéd: multiszektorális iránymutatások a harmadik fél által a munkavégzéssel összefüggésben elkövetett erőszakos cselekmények és zaklatás megoldására. [online] http://www.epsu.org/IMG/pdf/guidelines_Hungarian.pdf.

A harmadik oldali erőszak megelőzése helyi szinten. Módszertani útmutató munkáltatóknak és munkavállalói érdekképviseleteknek (Szerkesztették: Fehér József és dr. Krémer András).

A munkajogi szabályozás szerepe a munkahelyi stressz megelőzésében – Kutatási zárótanulmány. (Készült az Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség munkavédelmi jellegű bírságok felhasználására kiírt pályázatán nyert támogatás alapján, Pályázati azonosító: OMMI-II-10-P-0279).

Köszönetnyilvánítás

Külön köszönetünket szeretnénk kifejezni a projektpartnereinknek, valamint a programban közreműködő önkormányzatoknak:

A projektpartnerek részéről

A Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS):

Gunnbjorg Navik szakértő, *Sigrid Engen*, Fredrikstad város vezető tréner

A Norvég Helyi Önkormányzati Köztisztviselők Szakszervezete (FAGFORBUNDET):

Anne Grimsrud szakértő

A Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ):

Fehér József szakértő, *Boros Péterné* főtitkár, *dr. Marosi János* MKKSZ elnökségi tag, *Mayer Lajos* szakértő

A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) képviseletében:

dr. Zongor Gábor főtitkár, *Sabján Katalin* projekt menedzser, *dr. Krémer András* szakértő, tudományos kutató, a kísérleti tréningprogram vezető tréner

A kísérleti programban részt vevő önkormányzatok

Budapest Főváros XVI. kerületi Önkormányzat:

Ancsin László jegyző, *Görbe László* szakszervezeti tisztviselő, *Csethe Zsolt* munkabiztonsági felelős

Pápa Város Önkormányzata:

dr. Áldozó Tamás polgármester, *Kanozsainé dr. Pék Mária* címzetes főjegyző, *Bakalár Attila* munkabiztonsági felelős, *Orbán Lászlóné* szakszervezeti képviselő

Kisújszállás Város Önkormányzata:

dr. Varga Zsolt jegyző, *Deméné dr. Demeter Judit* szakszervezeti képviselő, *Tuka Gabriella* munkabiztonsági felelős

Törökbálint Város Önkormányzata:

Kailinger Ildikó jegyző, *Balogh Zsuzsanna*, *Molnár Klára*, *Jurák Franciska*

Berhida Város Önkormányzata:

Pergő Margit polgármester, *dr. Cseh Tamás* jegyző, *Nyíró István* alpolgármester, *Csonka Marianna* munkabiztonsági felelős

Alsőörs község Önkormányzata:

Hebling Zsolt polgármester, *Báró Béla* jegyző, *Tretykó István* munkabiztonsági felelős

Köszönetünket fejezzük ki továbbá a hat önkormányzatnál megvalósított kísérleti tréningek minden résztvevőjének.

A kötet szerzői

Iványiné Szabó Andrea

Felnőttképzési szakember, közoktatás-menedzser, a Pszichológusok Társasága által jegyzett tréner-tanácsadó. Több évig tanított kommunikációt, kurzusokat tartott az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karán szakoktatóknak, készségfejlesztő tréningeket tartott a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán, a Károli Gáspár Református Egyetemen, a Budapesti Corvinus Egyetemen.

Tanácsadó céget vezet, szervezetfejlesztőként a köz- és a versenyszférában komplex szervezetfejlesztési projekteken dolgozik.

A közigazgatás területén folyamat- és szervezetfejlesztéssel, szervezatközi együttműködéssel, stratégiai szemléletű vezetésfejlesztéssel, ügyfélszolgálati képzésekkel, személyiség- és készségfejlesztő tréningek tartásával foglalkozik.

Több EQUAL, HEFOP programban szakértőként, képzésfejlesztőként, tanácsadóként vett részt.

A TÖOSZ programjai közül képzést vezetett a Polgármesteri Akadémián, a MAFIS, MANORKA, LG4CBC nemzetközi projekteken vezető tréner.

Dr. Steiner Erika

Diplomáját az Államigazgatási Főiskola igazgatás-szervezői szakán, majd a Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karán szerezte. 2006-ban a jogi szakvizsgát is letette. 2002 óta dolgozik a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségénél jogi tanácsadóként és közigazgatási szakértőként. Előtte 10 évig dolgozott önkormányzati hivatalokban jogi és szervezési területen.

Fő tevékenységi köre az önkormányzati vezető tisztségviselők és köztisztviselők képzése, tudásanyagának bővítése. A TÖOSZ különböző pályázati programjaiban, illetve nemzetközi projektjeinek részeként megvalósuló képzések, tapasztalatcsere programok szakmai koordinátora.

