VEZETŐI KUTATÁSI ÖSSZEFOGLALÓ

A cég teljesít, de meddig bírja?

Amikor a jó eredmények mögött már nincs elegendő vállalati tartalék

Vezetői gondolatébresztő | EU-OSHA 2026–2028 – Közösen a munkahelyi mentális egészségért

Lehet, hogy a legjobb hónapja volt a cégnek. De milyen áron?

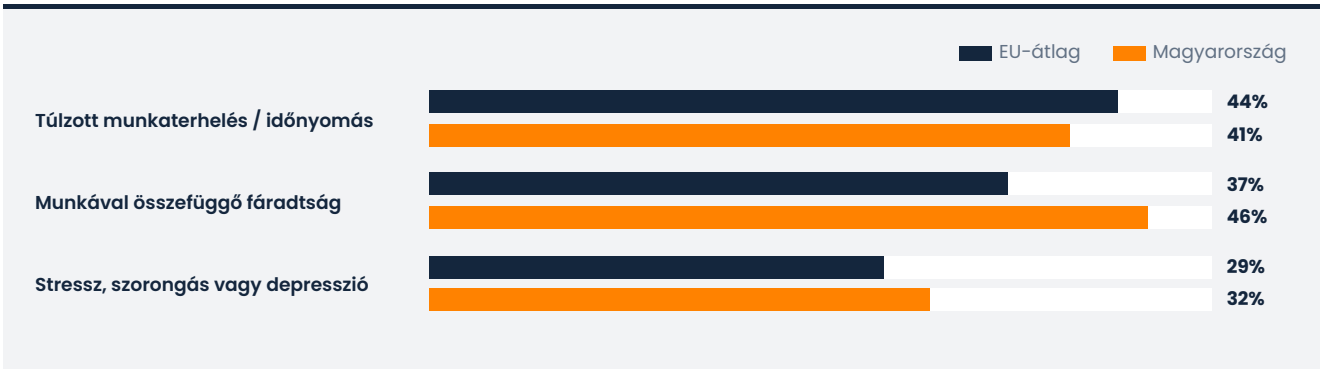
A megrendelések teljesültek, az árbevétel növekedett, az ügyfelek elégedettek. A havi eredmények alapján minden rendben. Egy kérdésre viszont a szokásos kimutatások nem feltétlenül válaszolnak: mennyi rendkívüli erőfeszítés kellett mindehhez?

Kik maradtak bent rendszeresen tovább? Hány feladatot kellett átszervezni, és mi maradt el azért, hogy a sürgős munka időben elkészüljön?

Két vállalkozás azonos árbevétel mellett egészen eltérő helyzetben lehet. Az egyiknek marad tartaléka a következő megrendelésre. A másik teljesítése már néhány munkatárs rendszeres többletmunkáján múlik.

Mit mutatnak a magyar munkavállalók válaszai?

Az EU-OSHA OSH Pulse 2025 felmérésében a magyar válaszadók 41%-a jelezte, hogy a munkájában súlyos időnyomásnak vagy túlzott munkaterhelésnek van kitéve. Még figyelemreméltóbb, hogy 46%-uk tapasztalt az előző 12 hónapban a munkája által okozott vagy súlyosbított általános fáradtságot. Az utóbbi arány az EU-ban 37% volt.



EU-OSHA, OSH Pulse 2025. Magyarország: 1004; EU-27: 25 688 megkérdezett munkavállaló. A terhelés kitettségi adat, a fáradtság és a stressz önbevalláson alapuló egészségi panasz. A kategóriák nem adhatók össze.

A magyar–uniós különbség a fáradtságnál 9 százalékpont. A felmérés nem állapítja meg, hogy ennek mi az oka, és egyetlen cég helyzetét sem írja le. Arra viszont jó okot ad, hogy a vezetés ne tekintse automatikusan természetesnek a tartós fáradtságot.

Amikor a legmegbízhatóbb munkatársak tartják fenn a működést

Szinte minden cégnél vannak emberek, akikre különösen sokat lehet bízni. Megoldják a sürgős feladatot, helyettesítik a hiányzó kollégát, és akkor is helytállnak, amikor a tervek felborulnak. Értékes munkatársak. A vezetés joggal támaszkodik rájuk.

A probléma akkor kezdődik, amikor a vállalkozás újabb munkákat vállal arra alapozva, hogy ezek az emberek majd ismét megoldják. A folyamatos alkalmazkodás ilyenkor már a kapacitásterv kimondatlan része.

> **A megbízható munkatárs nem helyettesíti a hiányzó vállalati kapacitást. Legfeljebb egy ideig láthatatlanná teszi annak hiányát.**

Amikor egy kulcsember megbetegszik vagy távozik, gyorsan kiderülhet, mennyi feladat függött a személyes többleterőfeszítésétől. A tartós időnyomás, a kevés pihenés és a kiszámíthatatlan munkaszervezés eközben a munkavállaló egészségét is veszélyeztetheti.

Egy jó üzlet, amely másutt termeli a költségeket

Egy ügyfél sürgős megrendeléssel jelentkezik. Megfelelő az ár, a cég pedig nem szeretné elveszíteni a lehetőséget. Embereket csoportosít át, más munkákat elhalaszt, a tapasztalt kollégák túlóráznak. A megrendelés elkészül, a számlát kiállítják.

A következő héten viszont visszatérnek a félbehagyott feladatok. Az egyik ügyfél később kapja meg a munkáját, egy elkapkodott műveletet javítani kell, a vezető újabb órákat tölt az eredeti ütemezés helyreállításával.

Ezek a ráfordítások nem feltétlenül az eredeti sürgős megrendelés költségeként jelennek meg. Így egy jó üzletnek tartott munka tényleges vállalati eredménye gyengébb lehet, mint amit a közvetlen költségek mutatnak.

> **A többletbevétel pontos mérése kevés, ha a megszerzéséhez szükséges átszervezések és utólagos munkák költsége láthatatlan marad.**

Több ember kell, vagy másképp kellene dolgozni?

Növekedés idején a túlterhelés láttán kézenfekvő válasz lehet a létszámbővítés. Néha pontosan erre van szükség. Máskor a meglévő munkaidő jelentős részét várakozás, ismételt egyeztetés, rossz ütemezés vagy újramunka viszi el.

A két helyzet eltérő döntést kíván. Az új munkatárs nem szünteti meg automatikusan a szervezési veszteséget; ugyanakkor a jobb munkaszervezés sem pótolhat minden hiányzó szaktudást vagy létszámot.

A korai felismerés pontosabb árazást, kiszámíthatóbb vállalási határidőket és kevesebb napi vezetői beavatkozást tehet lehetővé. A fenntarthatóbb munkaterhelés a dolgozók egészségének védelméhez is hozzájárulhat. Az előnyök azonban nem garantáltak: a kiváltó okokat kell feltárni, majd az intézkedések hatását ellenőrizni.

A terv megléte még nem eredmény

Az EU-OSHA ESENER 2024 felmérése szerint az EU-ban a legalább 20 főt foglalkoztató munkahelyek 39%-ánál volt munkahelyi stressz megelőzésére szolgáló intézkedési terv, szemben a 2019-es 33%-kal. Ez 6 százalékpontos emelkedés.

A terv meglétét mérő adat önmagában nem árulja el, csökkent-e a munkaterhelés. A vezető számára az a hasznos visszajelzés, ha az intézkedés után változik a túlórák gyakorisága, kevesebb a szükségtelen átszervezés, javul a helyettesíthetőség, és a munkatársak visszajelzése is kedvezőbb.

Öt kérdés a következő vezetői megbeszélésre

01	Mely feladatainkat nem tudnánk rendszeres túlóra vagy rendkívüli átszervezés nélkül teljesíteni?
02	Ha holnap kiesne két meghatározó munkatársunk, mely vállalásaink kerülnének veszélybe?
03	Tudjuk-e, mennyibe kerülnek a sürgős megrendelések az átszervezéssel és utómunkával együtt?
04	Mennyi új munkát vállalhatnánk anélkül, hogy ismét rendkívüli terhelés hárulna ugyanazokra az emberekre?
05	Miből tudjuk, hogy létszámhiányt kell megoldanunk, nem pedig szervezési veszteséget?

Az sem megnyugtató válasz, ha ezekre csak hozzávetőleges becslés van, miközben a vállalkozás újabb jelentős munkák elvállalásáról dönt. A bizonytalanság pontosan kijelöli, hol érdemes először adatot gyűjteni.

Az egészségvédelem és az üzleti működés közös kérdése

Az EU-OSHA 2026–2028-as „Együtt a munkahelyi mentális egészségért” kampánya a pszichoszociális kockázatok felismerését, értékelését és megelőzését helyezi előtérbe. A magyar munkavédelmi szabályozás a munkavégzéssel járó pszichoszociális kockázatok figyelembevételét már korábban is megkövetelte; ezt a kötelezettséget nem a kampány hozta létre.

> **A rendkívüli erőfeszítés időnként elkerülhetetlen. A lényegi vezetői kérdés az, hogy valóban kivételes helyzetről beszélünk-e, vagy a vállalkozás mindennapi teljesítése épült rá.**

> **A teljesített megrendelés az elmúlt időszak eredménye. A következő biztonságos vállaláshoz azt is ismerni kell, mennyi tartalék maradt az emberekben és a szervezetben.**

A TILD Üzleti Megoldások Kft. az EU-OSHA 2026–2028-as kampányának szakmai médiapartnereként az európai szakmai ismereteket a magyar vállalkozások vezetői gyakorlatához kapcsolja.

Ez az írás a TILD önálló vezetői értelmezése, nem az EU-OSHA hivatalos állásfoglalása.

Források és értelmezési megjegyzések

EU-OSHA, OSH Pulse 2025 – Hungary country factsheet:
https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/sites/hwc/files/hwc/publication/OSH-pulse-2025-mental-health-digitalisation-work-HU_EN.pdf

EU-OSHA, ESENER 2024 – First findings (39% és 33% intézkedési terv):
https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/esener

EU-OSHA, Healthy Workplaces 2026–2028:
https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről, különösen 54. § (1) d) pont:
https://njt.hu/jogszabaly/1993-93-00-00

A statisztikák népességi felmérések, nem a TILD ügyfeleire mért arányok. Nem bizonyítanak egyedi vállalati okozati összefüggést, és nem alkalmasak közvetlen költségbecslésre.