

A munkahelyi mobbing egészségügyi és
gazdasági következményei: a
pszichoszociális kockázatok hatása a
szervezeti teljesítményre

Health and economic consequences of
workplace mobbing: the impact of
psychosocial risks on organizational
performance

DR. HABIL. SZÖLLŐSI ZOLTÁN igazságügyi orvosszakértő, MD PATH
Kft.

SZÚCS-KANDA EMŐKE PhD hallgató, Neumann János Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
emoke.kanda@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.1.5>

Abstract

Workplace mobbing and psychological harassment represent one of the most significant psychosocial risk factors in modern organizations. The phenomenon cannot be interpreted merely as an interpersonal conflict but rather as a complex organizational and societal problem with serious health and economic consequences. Persistent psychological harassment may trigger severe health-related processes affecting both the mental and physical condition of employees, while indirectly generating substantial economic losses for organizations and national economies.

The aim of this study is to provide a multidisciplinary overview of the health and economic consequences of workplace mobbing, with particular emphasis on the physiological mechanisms of chronic stress, the development of mental and psychosomatic disorders, and their impact on organizational performance. Using a theoretical review approach, the paper analyses relevant international and Hungarian literature to examine the role of psychosocial risks in the deterioration of human capital.

The analysis highlights that workplace mobbing significantly reduces productivity through absenteeism, presenteeism, and increased employee turnover, thereby creating considerable organizational costs. The study concludes that addressing workplace mobbing is not only an ethical and legal responsibility but

also a fundamental prerequisite for sustainable employment, employee well-being, and economic competitiveness.

Keywords: workplace mobbing, psychosocial risk, workplace stress, mental health, human capital, organizational performance

JEL codes: I10, J28, M12, M54

Absztrakt

A munkahelyi mobbing és pszichoterror a modern szervezetek egyik legjelentősebb pszichoszociális kockázati tényezője, amely nem csupán interperszonális konfliktusként értelmezhető, hanem komplex szervezeti és társadalmi problémaként jelenik meg. A tartós pszichológiai zaklatás súlyos egészségkárosodási folyamatokat indíthat el, amelyek közvetlenül hatnak a munkavállalók mentális és fizikai állapotára, valamint közvetetten jelentős gazdasági veszteségeket generálnak a szervezetek és a nemzetgazdaság számára.

A tanulmány célja a munkahelyi mobbing egészségügyi és gazdasági következményeinek multidiszciplináris áttekintése, különös tekintettel a krónikus stressz kóreléttani mechanizmusaira, a mentális és pszichoszomatikus megbetegedések kialakulására, valamint ezek szervezeti teljesítményre gyakorolt hatására. A kutatás elméleti áttekintés módszerével elemzi a releváns nemzetközi és hazai szakirodalmat, bemutatva a pszichoszociális kockázatok szerepét a humántőke értékének csökkenésében.

Az elemzés rámutat arra, hogy a munkahelyi pszichoterror a termelékenység csökkenésén, az absenteeism és presenteeism jelenségein, valamint a fluktuáció növekedésén keresztül jelentős szervezeti költségeket okoz. A tanulmány következtetése szerint a mobbing kezelése nem csupán etikai és jogi kérdés, hanem a fenntartható foglalkoztatás, a munkavállalói jóllét és a gazdasági versenyképesség alapvető feltétele.

Kulcsszavak: munkahelyi mobbing, pszichoszociális kockázat, munkahelyi stressz, mentális egészség, humántőke, szervezeti teljesítmény

JEL-kódok: I10, J28, M12, M54

1. Bevezetés

A modern munkahelyi környezetben a pszichoszociális kockázatok egyre meghatározóbb szerepet játszanak a munkavállalók egészségi állapotának, jóllétének és munkaképességének alakulásában. A globalizáció, a szervezeti átalakulások, a fokozódó teljesítményelvárások és a bizonytalan foglalkoztatási viszonyok következtében a munkahelyi stresszorok jelentős mértékben növekedtek az elmúlt évtizedekben (Leka, Griffiths, & Cox, 2003; Harvey et al., 2017). A pszichoszociális kockázatok közül kiemelt figyelmet kap a munkahelyi mobbing vagy pszichológiai zaklatás jelensége, amely a szervezeti működés egyik legsúlyosabb interperszonális problémájaként jelenik meg a szakirodalomban.

A munkahelyi mobbing fogalmát a szervezeti viselkedéskutatásában Heinz Leymann munkássága alapozta meg, aki a jelenséget olyan szisztematikus és tartós pszichológiai támadássorozatként írta le, amely hosszabb időn keresztül irányul egy adott munkavállaló ellen, és amelynek következtében az érintett tehetetlen és kiszolgáltatott helyzetbe kerül (Leymann, 1990, 1996). A mobbing nem tekinthető egyszeri konfliktusnak vagy munkahelyi nézeteltérésnek; sokkal inkább egy hosszan fennálló, ismétlődő és strukturális jelenség, amely a szervezeti kapcsolatok torzulásához és az érintett személy pszichológiai marginalizációjához vezet (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2020).

A nemzetközi kutatások szerint a munkahelyi zaklatás széles körben elterjedt jelenség a modern szervezetekben. A különböző európai felmérések alapján a munkavállalók jelentős része számolt be arról, hogy pályafutása során tapasztalt tartós pszichológiai zaklatást vagy ellenséges munkahelyi viselkedést (Hoel, Cooper, & Faragher, 2001; Nielsen & Einarsen, 2012). A jelenség különösen problematikus azért, mert nem csupán a szervezeti kapcsolatok romlásához vezet, hanem komoly egészségügyi következményekkel is jár.

A munkahelyi mobbing és a munkavállalók egészségi állapota közötti kapcsolat a munkapszichológiai és foglalkozás-egészségügyi kutatások egyik legjobban dokumentált területének tekinthető. Számos empirikus vizsgálat igazolta, hogy a tartós munkahelyi zaklatás erősen összefügg a mentális egészség romlásával, különösen a depresszió, a szorongás és a poszttraumás stressz tüneteinek megjelenésével (Matthiesen & Einarsen, 2004; Verkuil, Atasayi, & Molendijk, 2015). A zaklatás áldozatainak gyakran számolnak be alvászavarokról, kimerültségről, koncentrációs nehézségekről és egyéb pszichoszomatikus tünetekről, amelyek jelentősen rontják életminőségüket és munkateljesítményüket.

A munkahelyi stressz és a krónikus pszichés terhelés hosszú távon fiziológiai folyamatokat is befolyásolhat. A tartós stressz aktiválja a hipotalamusz–hipofízis–mellékvese tengely működését, amely a kortizolszint tartós emelkedéséhez vezet, és számos egészségkárosító folyamat kialakulásában játszhat szerepet (Kivimäki et al., 2006). A kutatások szerint a kedvezőtlen pszichoszociális munkakörnyezet összefüggésbe hozható a kardiovaszkuláris betegségek, a krónikus stresszreakciók és egyes pszichoszomatikus megbetegedések kialakulásával is (Stansfeld & Candy, 2006; Bonde, 2008).

A munkahelyi zaklatás egészségügyi következményei nem csupán egyéni szinten jelentkeznek, hanem a munkavállalók munkaképességére és jóllétére is jelentős hatással vannak. A krónikus stressz és a mentális problémák gyakran vezetnek a munkateljesítmény romlásához, a motiváció csökkenéséhez és a munkahelyi elköteleződés gyengüléséhez (Bakker & Demerouti, 2017). A munkavállalók egészségi állapotának romlása különböző formákban jelenhet meg a szervezeti működésben, például betegállomány, csökkent munkavégzési képesség vagy fokozott pszichés kimerültség formájában (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2000).

A munkahelyi mobbing jelensége ezért nem csupán interperszonális konfliktusnak vagy szervezeti kommunikációs problémának tekinthető, hanem olyan komplex pszichoszociális kockázatnak, amely a munkavállalók mentális és fizikai egészségét egyaránt veszélyezteti. A szervezetek számára a munkavállalók egészségi állapotának megőrzése és a pszichológiai biztonság megteremtése egyre inkább a fenntartható és egészséges munkakörnyezet kialakításának alapfeltételévé válik (Schaufeli & Taris, 2014; Nielsen & Einarsen, 2018).

A jelen tanulmány célja a munkahelyi mobbing egészségügyi hatásmechanizmusainak elméleti áttekintése, különös tekintettel a krónikus stressz, a mentális zavarok és a pszichoszomatikus megbetegedések kialakulására. A tanulmány a releváns nemzetközi és hazai szakirodalom szintézisével kíván hozzájárulni a munkahelyi pszichoszociális kockázatok mélyebb megértéséhez, valamint rámutatni arra, hogy a munkahelyi zaklatás kezelése a munkavállalói egészség megőrzésének és a fenntartható szervezeti működésnek egyaránt fontos feltétele.

2. A munkahelyi mobbing elméleti keretei

A munkahelyi mobbing jelensége az elmúlt évtizedekben a szervezetpszichológia, a munkaszociológia és a foglalkozás-egészségügy egyik legfontosabb kutatási területévé vált. A nemzetközi szakirodalom a jelenséget különböző fogalmakkal írja le – például workplace bullying, workplace harassment vagy mobbing –, azonban ezek közös jellemzője a tartós, ismétlődő és ellenséges viselkedési mintázat, amely egy munkavállalót vagy munkavállalói csoportot érint (Einarsen et al., 2020).

A mobbing kutatásának egyik meghatározó alakja Heinz Leymann volt, aki a jelenséget a munkahelyi pszichológiai terror egyik formájaként írta le. Meghatározása szerint a mobbing olyan szisztematikus kommunikációs és viselkedési folyamat, amely hosszabb időn keresztül – általában legalább hat hónapon át – irányul egy adott személy ellen, és amelynek következtében az érintett munkavállaló

fokozatosan marginalizálódik a szervezeten belül (Leymann, 1990; Leymann, 1996). A jelenség egyik legfontosabb sajátossága az ismétlődés és a tartósság, amely megkülönbözteti az egyszerű konfliktushelyzetektől vagy a munkahelyi vitáktól.

A későbbi kutatások tovább finomították a definíciós kereteket. Einarsen és munkatársai szerint a munkahelyi zaklatás olyan negatív cselekedetek sorozata, amelyek rendszeresen és hosszabb időn keresztül irányulnak egy munkavállaló ellen, és amelyek során az érintett személy nehezen tudja megvédeni magát az erőviszonyok egyensúlytalansága miatt (Einarsen et al., 2009; Einarsen et al., 2020). A definíció kulcsfontosságú eleme tehát a hatalmi aszimmetria, amely miatt az áldozat gyakran kiszolgáltatott helyzetbe kerül.

A szervezeti viselkedés kutatásában a mobbing jelenségét gyakran különböző viselkedési formákon keresztül operacionalizálják. A Negative Acts Questionnaire (NAQ) például olyan viselkedéseket vizsgál, mint a megalázás, az információk visszatartása, a munkával kapcsolatos túlzott kritika, a társas izoláció vagy a szakmai hitelesség aláásása (Notelaers & Einarsen, 2013). Ezek a viselkedési formák önmagukban gyakran nehezen azonosíthatók jogsértésként, azonban tartós fennállásuk esetén súlyos pszichológiai következményekkel járhatnak.

A munkahelyi zaklatás kialakulásának magyarázatára több elméleti modell is született. Az egyik leggyakrabban hivatkozott megközelítés a szervezeti környezet szerepét hangsúlyozza. Salin (2003) szerint a mobbing megjelenése szorosan összefügg a szervezeti struktúrával, a vezetési stílussal és a munkakörnyezet pszichoszociális jellemzőivel. Az olyan tényezők, mint a magas munkaterhelés, a bizonytalan szerepkörök, a rossz kommunikáció vagy a gyenge vezetői kontroll kedvező feltételeket teremthetnek a zaklató viselkedési minták kialakulásához.

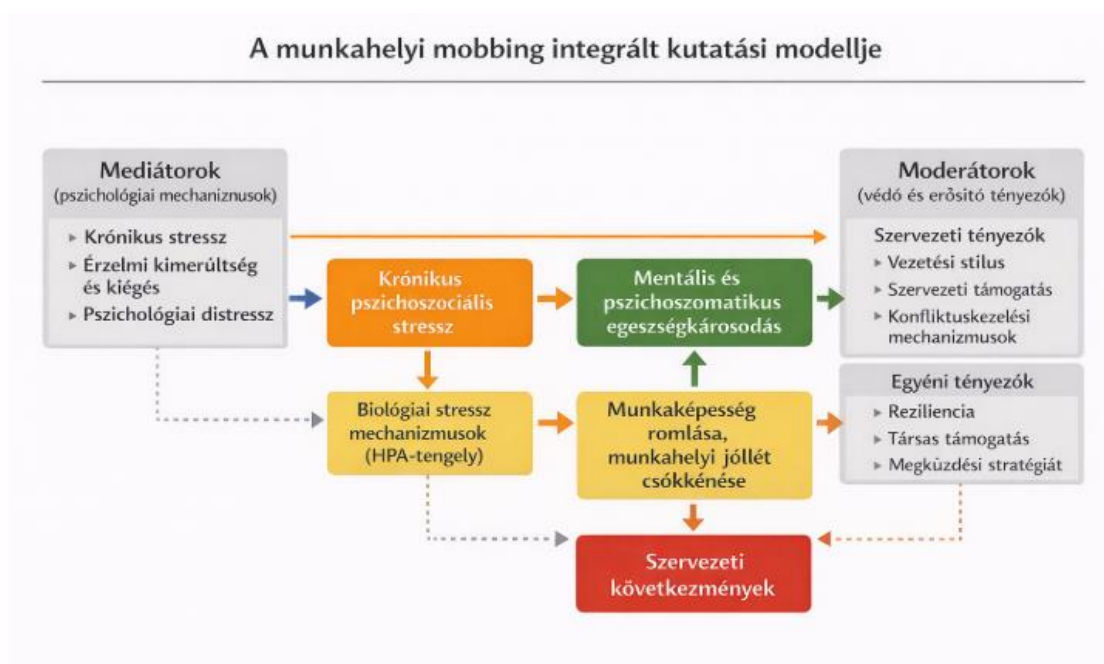
Hasonló következtetésekre jutottak Baillien és munkatársai is, akik szerint a munkahelyi konfliktusok eskalációja gyakran vezethet tartós zaklatási folyamatokhoz. Kutatásuk rámutat arra, hogy a kezdetben szakmai jellegű konfliktusok idővel személyes jellegű támadásokba fordulhatnak át, különösen akkor, ha a szervezetben hiányoznak a hatékony konfliktuskezelési mechanizmusok (Baillien et al., 2009). A konfliktusok eskalációja során a negatív interakciók egyre gyakoribbá és intenzívebbé válhatnak, ami fokozatosan pszichológiai zaklatássá alakulhat.

A szervezeti környezet mellett az egyéni és csoportdinamikai tényezők is fontos szerepet játszanak a mobbing kialakulásában. A kutatások szerint a zaklató viselkedés gyakran kapcsolódik a versengő szervezeti kultúrához, az erős hierarchikus struktúrákhoz vagy a nem megfelelő vezetői kontrollhoz (Zapf, Knorz, & Kulla, 1996). A nem megfelelő szervezeti klíma kedvezhet az agresszív vagy ellenséges viselkedési minták megjelenésének, különösen akkor, ha a szervezet nem rendelkezik világos normákkal a munkahelyi viselkedésre vonatkozóan.

A modern munkapszichológiai kutatások egyre inkább hangsúlyozzák a pszichoszociális munkakörnyezet jelentőségét a munkavállalók egészségi állapotának alakulásában. A Job Demands–Resources modell például rámutat arra, hogy a túlzott munkaterhelés, a szerepkonfliktusok és a szervezeti támogatás hiánya jelentős pszichológiai terhelést jelenthet a munkavállalók számára (Bakker & Demerouti, 2017). Amennyiben ezek a stresszorok tartósan fennállnak, hozzájárulhatnak a munkahelyi konfliktusok és zaklatási helyzetek kialakulásához.

A munkahelyi mobbing kutatása tehát egyértelműen rámutat arra, hogy a jelenség nem csupán egyéni viselkedési problémaként értelmezhető, hanem komplex szervezeti és pszichoszociális folyamatként. A zaklatás kialakulása gyakran több tényező együttes hatásának eredménye, amelyben a szervezeti kultúra, a vezetési gyakorlat és a munkakörnyezet jellemzői egyaránt szerepet játszanak (Nielsen & Einarsen, 2018). A nemzetközi szakirodalom alapján a munkahelyi mobbing hatásai komplex pszichológiai és egészségügyi mechanizmusokon keresztül érvényesülnek. A kutatások rámutatnak arra, hogy a pszichoszociális stressz, a biológiai stresszmechanizmusok és a mentális egészség romlása szorosan összefügg a munkavállalók munkaképességének és munkahelyi jóllétének alakulásával (Nielsen & Einarsen, 2012; Bakker & Demerouti, 2017; Verkuil et al., 2015). A tanulmány elméleti modellje integrált módon szemlélteti a munkahelyi mobbing egészségügyi és szervezeti hatásmechanizmusát,

valamint azokat a mediáló és moderáló tényezőket, amelyek befolyásolják a folyamatok alakulását (1. ábra).



1. ábra: A munkahelyi mobbing egészségügyi és szervezeti hatásmechanizmusának integrált koncepcionális modellje

Forrás: saját szerkesztés Einarsen et al. (2020), Nielsen & Einarsen (2012), Bakker & Demerouti (2017) és Verkuil et al. (2015) alapján.

3. A munkahelyi mobbing egészségügyi hatásmechanizmusa

A munkahelyi mobbing hatásainak vizsgálata a foglalkozás-egészségügy és a munkapszichológia egyik kiemelt kutatási területévé vált az elmúlt évtizedekben. A kutatások egyértelműen rámutatnak arra, hogy a tartós pszichológiai zaklatás nem csupán a munkavállalók pszichés jóllétét érinti, hanem komplex fiziológiai és mentális egészségkárosodási folyamatokat indíthat el (Einarsen et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2012). A munkahelyi mobbing tehát olyan krónikus stresszor, amely hosszú távon jelentős egészségügyi következményekkel járhat.

3.1 Krónikus stressz és a neuroendokrin rendszer működése

A munkahelyi mobbing egyik legfontosabb biológiai következménye a tartós stresszreakció kialakulása. A stresszre adott szervezeti válasz központi eleme a hipotalamusz–hipofízis–mellékvese tengely (HPA-tengely) aktivációja, amely a kortizol nevű stresszhormon fokozott termelődéséhez vezet. Rövid távon ez a mechanizmus adaptív szerepet tölt be, azonban tartós aktivációja számos egészségkárosító folyamat kialakulásához járulhat hozzá (Kivimäki et al., 2006).

A krónikus stressz hosszú távon az úgynevezett allosztatikus terhelés növekedéséhez vezet, amely az immunrendszer gyengülésével, gyulladásos folyamatokkal és az idegrendszer működésének megváltozásával járhat. A tartós stresszhatás következtében megnőhet a kardiovaszkuláris betegségek, például a magas vérnyomás és a szívkoszorúér-betegség kialakulásának kockázata is (Stansfeld & Candy, 2006). A kedvezőtlen pszichoszociális munkakörnyezet ezért a modern epidemiológiai kutatások szerint az egyik fontos kockázati tényező a krónikus betegségek kialakulásában.

A munkahelyi zaklatás különösen intenzív stresszforrásnak tekinthető, mivel a fenyegetettség érzése gyakran tartósan fennáll. A zaklatás áldozatai gyakran számolnak be állandó készenléti állapotról, fokozott szorongásról és tartós feszültségről, amelyek hosszú távon jelentősen megterhelik a szervezet stresszszabályozó rendszereit (Harvey et al., 2017).

3.2 Mentális egészség és pszichológiai következmények

A munkahelyi mobbing egyik leggyakrabban vizsgált következménye a mentális egészség romlása. Számos kutatás kimutatta, hogy a zaklatás áldozatai körében jelentősen magasabb a depresszió, a szorongásos zavarok és a pszichés distressz előfordulása (Niedhammer et al., 2013; Verkuil et al., 2015). A tartós pszichológiai nyomás hatására a munkavállalók gyakran tapasztalnak érzelmi kimerültséget, motivációvesztést és fokozott pszichológiai sérülékenységet.

A mobbing különösen súlyos pszichés következménye lehet a poszttraumás stressz zavar (PTSD) kialakulása. Kutatások kimutatták, hogy a munkahelyi zaklatás áldozatai gyakran hasonló tüneteket mutatnak, mint más traumatikus eseményeket átélt személyek. Ezek közé tartozhatnak az intruzív emlékek, a traumatikus események újraélése, az elkerülő viselkedés és az állandó készenléti állapot (Matthiesen & Einarsen, 2004).

A mentális egészség romlása a munkavállalók életminőségére is jelentős hatással van. A tartós pszichológiai terhelés gyakran vezet alvászavarokhoz, koncentrációs problémákhoz és érzelmi instabilitáshoz, amelyek tovább erősíthetik a pszichés distressz állapotát. A kutatások szerint a zaklatás áldozatai körében gyakoribb a kiégés (burnout) és a munkával kapcsolatos elégedetlenség is (Bakker & Demerouti, 2017).

3.3 Pszichoszomatikus és fizikai egészségügyi következmények

A munkahelyi mobbing hatásai nem korlátozódnak a mentális egészségre, hanem számos fizikai és pszichoszomatikus tünet megjelenésével is összefüggésbe hozhatók. A tartós stressz hatására a szervezet különböző rendszerei érintetté válhatnak, ami változatos egészségügyi problémák kialakulásához vezethet.

A kutatások szerint a zaklatás áldozatai gyakran számolnak be fejfájásról, emésztőrendszeri panaszokról, izomfeszültségről és krónikus fáradtságról. Ezek a tünetek sok esetben pszichoszomatikus eredetűek, vagyis a pszichés stressz testi formában történő megjelenését jelentik (Bonde, 2008). A tartós stresszreakciók az immunrendszer működését is befolyásolhatják, ami fokozott fogékonyságot eredményezhet különböző betegségekkel szemben.

A foglalkozás-egészségügyi kutatások azt is kimutatták, hogy a kedvezőtlen pszichoszociális munkakörnyezet összefüggésbe hozható a hosszú távú egészségromlással és a krónikus betegségek kialakulásával. A tartós stressz például növelheti a szív- és érrendszeri betegségek kockázatát, valamint hozzájárulhat az anyagcsere-rendszer működésének zavaraihoz is (Kivimäki et al., 2006).

A munkahelyi mobbing tehát komplex egészségügyi következményekkel járhat, amelyek egyaránt érintik a mentális és fizikai egészséget. A jelenség hosszú távú hatásai ezért nem csupán egyéni szinten jelentkeznek, hanem a munkavállalók munkaképességére, jóllétére és a szervezeti működésre is jelentős hatással lehetnek. A pszichoszociális kockázatok megfelelő kezelése ezért a modern munkahelyi egészségvédelem egyik alapvető feladatává vált.

4. A munkahelyi mobbing hatása a munkaképességre és a munkahelyi jóllétre

A munkahelyi mobbing egészségügyi következményei szorosan összefüggnek a munkavállalók munkaképességének és munkahelyi jóllétének alakulásával. A tartós pszichológiai zaklatás következtében kialakuló mentális és fizikai egészségkárosodás jelentősen befolyásolhatja a

munkavállalók teljesítményét, motivációját és szervezeti elköteleződését. A munkapszichológiai kutatások szerint a kedvezőtlen pszichoszociális munkakörnyezet az egyik legfontosabb tényező a munkavállalói jóllét romlásában és a munkahelyi stressz kialakulásában (Schaufeli & Taris, 2014).

A munkahelyi zaklatás áldozatai gyakran számolnak be csökkent munkateljesítményről, koncentrációs nehézségekről és fokozott pszichés kimerültségről. A tartós stressz hatására a munkavállalók kognitív erőforrásai nagymértékben a fenyegető helyzetek kezelésére összpontosulnak, ami csökkenti a hatékony munkavégzéshez szükséges figyelmi és mentális kapacitásokat (Nielsen & Einarsen, 2012). Ennek következtében a munkavállalók gyakran nehezen tudnak a feladataikra koncentrálni, ami hosszabb távon a munkateljesítmény romlásához vezethet.

A munkavállalói jóllét csökkenése gyakran együtt jár az érzelmi kimerültség és a kiégés tüneteinek megjelenésével. A kiégés olyan pszichológiai állapot, amely az érzelmi kimerültség, a deperszonalizáció és a csökkent személyes hatékonyság érzésének kombinációjával jellemezhető. A kutatások szerint a munkahelyi zaklatás jelentős szerepet játszhat a kiégés kialakulásában, mivel a tartós pszichológiai terhelés jelentősen csökkenti a munkavállalók pszichológiai erőforrásait (Bakker & Demerouti, 2017).

A munkahelyi mobbing a munkavállalók szervezeti elköteleződését is jelentősen befolyásolhatja. Az ellenséges vagy támogató légkörtől mentes munkakörnyezet gyengítheti a munkavállalók biztonságérzetét és csökkentheti a szervezet iránti lojalitást. A kutatások szerint a zaklatás áldozatai gyakran tapasztalnak csökkent szervezeti elköteleződést és fokozott kilépési szándékot, ami hosszabb távon a szervezeti stabilitást is veszélyeztetheti (Salin, 2003; Nielsen & Einarsen, 2018).

A munkahelyi jóllét romlása gyakran vezet különböző munkavégzési problémák megjelenéséhez is. A munkavállalók egészségi állapotának romlása miatt növekedhet a betegállományok száma, valamint gyakoribbá válhat a csökkent hatékonyságú munkavégzés jelensége. A szakirodalomban ezt a jelenséget gyakran presenteeism fogalmával írják le, amely arra utal, hogy a munkavállaló fizikailag jelen van a munkahelyén, azonban egészségi vagy pszichés problémái miatt nem képes teljes kapacitással dolgozni (Aronsson et al., 2000).

A munkahelyi mobbing következményei a munkavállalók szociális kapcsolatait is érinthetik. A zaklatás áldozatai gyakran tapasztalnak társas izolációt és csökkent munkahelyi támogatást, ami tovább súlyosbíthatja a pszichológiai distressz állapotát. A társas támogatás hiánya különösen fontos tényező lehet a stresszkezelés szempontjából, mivel a támogató munkahelyi kapcsolatok jelentős védőfaktoroként működhetnek a pszichés terheléssel szemben (Leka et al., 2003).

A modern munkapszichológiai megközelítések hangsúlyozzák, hogy a munkavállalók egészsége és jólléte szorosan összefügg a szervezeti környezet minőségével. Az olyan szervezeti tényezők, mint a támogató vezetés, a világos kommunikáció és a pszichológiai biztonság megteremtése hozzájárulhatnak a kedvezőbb munkakörnyezet kialakításához és a pszichoszociális kockázatok csökkentéséhez (Schaufeli & Taris, 2014).

Összességében megállapítható, hogy a munkahelyi mobbing jelentős hatással van a munkavállalók munkaképességére és munkahelyi jóllétére. A tartós pszichológiai zaklatás következtében kialakuló egészségkárosodás és pszichés terhelés hosszú távon nemcsak az egyének életminőségét rontja, hanem a szervezeti működés stabilitását is befolyásolhatja. A pszichoszociális kockázatok kezelése ezért a modern szervezetek egyik kiemelt feladatává vált, amely a munkavállalói egészségvédelem és a fenntartható munkakörnyezet kialakításának alapvető eleme.

A munkahelyi mobbing hatása a munkaképességre és a munkahelyi jóllétre



2. ábra: A munkahelyi mobbing hatása a munkaképességre és a munkahelyi jóllétre

Forrás: saját szerkesztés Nielsen & Einarsen, 2012; Bakker & Demerouti, 2017 alapján

Az ábra a munkahelyi mobbing munkaképességre és munkahelyi jóllétre gyakorolt hatásának folyamatát szemlélteti. A modell kiindulópontja a tartós munkahelyi pszichológiai zaklatás, amely krónikus stresszhelyzetet idéz elő a munkavállalók számára. A hosszan fennálló stresszreakciók következtében fizikai és mentális egészségkárosodás alakulhat ki, amely közvetlenül befolyásolja a munkavállalók pszichológiai állapotát és munkavégzési képességét.

A modell középső szakasza azokat a közvetlen hatásokat mutatja be, amelyek a munkavállalói működés szintjén jelentkeznek. Ide tartozik a csökkent munkateljesítmény, az érzelmi kimerültség és a kiégés, a szervezeti elköteleződés gyengülése, valamint a munkahelyi társas kapcsolatok romlása és az izoláció. Ezek a folyamatok jelentősen rontják a munkavállalók munkahelyi jóllétét és pszichológiai biztonságérzetét.

A modell utolsó szintje a szervezeti működésben megjelenő következményeket szemlélteti. A romló egészségi állapot és a csökkenő jóllét gyakran vezet táppénzes hiányzásokhoz, illetve a csökkent teljesítménnyel történő munkavégzés jelenségéhez (presenteeism). Emellett a munkavállalók körében növekedhet a kilépési szándék és a fluktuáció, valamint csökkenhet a munkahelyi elégedettség.

Az ábra összességében arra mutat rá, hogy a munkahelyi mobbing hatásai nem korlátozódnak az egyéni pszichés állapotra, hanem a munkavállalók munkaképességét, jóllétét és a szervezeti működés stabilitását egyaránt befolyásolják.

5. Következtetések és javaslatok

A munkahelyi mobbing a modern szervezetek egyik legsúlyosabb pszichoszociális kockázati tényezője, amely a munkavállalók mentális és fizikai egészségét egyaránt veszélyezteti. A szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy a tartós pszichológiai zaklatás komplex egészségkárosodási folyamatokat indíthat el, amelyek a krónikus stressz neuroendokrin mechanizmusain, a mentális zavarok kialakulásán és a pszichoszomatikus betegségek megjelenésén keresztül fejtik ki hatásukat (Kivimäki et al., 2006; Stansfeld & Candy, 2006; Verkuil et al., 2015). A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a munkahelyi zaklatás áldozatainak körében jelentősen magasabb a depresszió, a szorongás és a poszttraumás stressz tüneteinek előfordulása, ami hosszú távon a munkaképesség romlásához és az életminőség csökkenéséhez vezethet (Matthiesen & Einarsen, 2004; Niedhammer et al., 2013).

A munkahelyi mobbing következményei nem csupán egyéni szinten jelennek meg, hanem a szervezeti működés egészére is hatással vannak. A tartós pszichológiai terhelés következtében romlik a munkavállalók munkahelyi jólléte, csökken a szervezeti elköteleződés és gyengül a pszichológiai biztonság érzete. A munkapszichológiai kutatások szerint az ilyen jellegű stresszorok jelentősen csökkenthetik a munkavállalók mentális erőforrásait, ami a munkateljesítmény romlásához, a kiegészítő tünetek megjelenéséhez és a munkával kapcsolatos elégedetlenség növekedéséhez vezethet (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

A munkahelyi mobbing hatásai különösen erőteljesen jelennek meg a munkavállalók munkaképességében és munkahelyi működésében. A tartós stressz és a mentális egészség romlása gyakran vezet koncentrációs problémákhoz, érzelmi kimerültséghez és csökkent munkateljesítményhez. A szakirodalomban széles körben dokumentált jelenség az úgynevezett presenteeism, amely során a munkavállaló fizikailag jelen van a munkahelyén, azonban egészségi vagy pszichés problémái miatt nem képes teljes hatékonysággal dolgozni (Aronsson et al., 2000). Ezzel párhuzamosan a pszichoszociális terhelés növekedése gyakran jár együtt a betegállományok számának emelkedésével és a munkavállalók fokozott pszichés kimerültségével.

A kutatások egyértelműen rámutatnak arra, hogy a munkahelyi mobbing kialakulása nem kizárólag egyéni konfliktusok eredménye, hanem szorosan összefügg a szervezeti környezet jellemzőivel is. Az olyan tényezők, mint a nem megfelelő vezetési gyakorlat, a bizonytalan szerepkörök, a magas munkaterhelés vagy a szervezeti támogatás hiánya jelentős mértékben növelhetik a zaklató viselkedési formák kialakulásának kockázatát (Salin, 2003; Baillien et al., 2009). A szervezeti kultúra és a vezetési stílus ezért kulcsfontosságú szerepet játszik a pszichoszociális kockázatok megelőzésében.

A modern szervezetek számára ezért egyre fontosabbá válik a munkavállalói egészség és a pszichológiai biztonság tudatos védelme. A kutatások szerint a támogató vezetés, az átlátható kommunikáció és a világos szervezeti normák jelentősen csökkenthetik a munkahelyi zaklatás kialakulásának kockázatát (Einarsen et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2018). A konfliktuskezelési mechanizmusok fejlesztése, a munkavállalók közötti bizalom erősítése és a szervezeti támogatás növelése hozzájárulhat egy egészségesebb és biztonságosabb munkahelyi környezet kialakításához.

A pszichoszociális kockázatok kezelése ezért a modern munkahelyi egészségvédelem egyik kulcsfontosságú feladatává vált. A munkahelyi mobbing megelőzése nem csupán etikai vagy szervezeti kérdés, hanem a munkavállalók egészségének és jóllétének megőrzéséhez is elengedhetetlen. A kutatások alapján megállapítható, hogy a támogató szervezeti környezet és a megfelelő vezetési gyakorlat jelentős védőfaktoroként működhet a pszichológiai zaklatás és a munkahelyi stressz káros hatásaival szemben.

Összességében elmondható, hogy a munkahelyi mobbing komplex és sokrétű jelenség, amely a munkavállalók mentális és fizikai egészségét, valamint a munkahelyi jóllétet egyaránt befolyásolja. A jelenség megértése és megelőzése ezért a szervezetpszichológia, a foglalkozás-egészségügy és a munkahelyi egészségvédelem közös feladatává vált. A pszichoszociális kockázatok tudatos kezelése hozzájárulhat a munkavállalók egészségének megőrzéséhez, a munkahelyi jóllét javításához és egy fenntarthatóbb, egészségesebb munkakörnyezet kialakításához.

Felhasznált irodalom

- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work: An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502–509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 131–165. <https://doi.org/10.1080/13594320801969762>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bonde, J. P. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(7), 438–445. <https://doi.org/10.1136/oem.2007.038430>
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.). Boca Raton: CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H., & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *The Lancet Psychiatry*, 4(4), 301–310. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(16\)30315-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(16)30315-3)
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *Work, Employment and Society*, 15(2), 443–465. <https://doi.org/10.1177/09500170122118935>
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease: A meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 431–442. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1049>
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2003). *Work organisation and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. Geneva: World Health Organization.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 335–356. <https://doi.org/10.1080/03069880410001723558>
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., David, S., & Kelleher, C. (2013). The contribution of workplace bullying to common mental disorders. *Occupational and Environmental Medicine*, 70(4), 223–229. <https://doi.org/10.1136/oemed-2012-100741>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2018). What we know, what we do not know, and what we should know about workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Notelaers, G., & Einarsen, S. (2013). The world turns at 33 and 45: Defining simple cutoff scores for the Negative Acts Questionnaire-Revised in a representative sample. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 670–682. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690558>
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands–Resources model: Implications for improving work and health. *Work & Stress*, 28(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.891070>
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health: A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443–462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>
- Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace bullying and mental health: A meta-analysis on cross-sectional and longitudinal data. *Aggression and Violent Behavior*, 20, 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.001>
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215–237. <https://doi.org/10.1080/13594329608414856>