

Munkahelyi pszichoterror mint szervezeti minőségkockázat: a humántőke-veszteség gazdasági modellje

Psychological harassment in the workplace as an organizational quality risk: an economic model of human capital loss

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

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

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.30>

Abstract

Workplace psychological terror—referred to in the international literature as workplace mobbing or workplace bullying—has become one of the most significant psychosocial risk factors in organizational functioning over the past decades. Earlier studies frequently interpreted the phenomenon primarily as an interpersonal conflict or a human resource management issue. However, a growing body of empirical evidence indicates that workplace mobbing has substantial economic and organizational consequences. The effects of psychological harassment include deterioration of mental and somatic health, decreased productivity, increased employee turnover, and heightened legal and reputational risks, all of which ultimately contribute to the decline of organizational efficiency.

The aim of this study is to present an integrated economic model that examines the mechanisms of human capital loss caused by workplace psychological terror. The model conceptualizes the phenomenon as a sequential chain of effects linking psychosocial risks, health deterioration, operational productivity losses, and strategic organizational costs. The research applies a multidisciplinary approach by integrating findings from occupational psychology, health economics, and organizational economics. Based on international and national empirical studies, workplace bullying can impose a considerable economic burden on both organizations and national economies; according to Hungarian estimates, the phenomenon may cause annual economic losses of approximately HUF 220 billion (Garami & Rácz, 2023).

One of the main contributions of the study is the development of an economic model of human capital loss, which interprets the effects of psychological terror in relation to organizational performance and

competitiveness. The results highlight that addressing workplace mobbing is not merely an ethical or legal issue but a strategic management challenge that has a direct impact on organizational quality and long-term economic sustainability.

Keywords: workplace mobbing, psychological terror, human capital, organizational efficiency, psychosocial risks, productivity

JEL codes: J24, M12, M14, I10

Absztrakt

A munkahelyi pszichoterror – a nemzetközi szakirodalomban workplace mobbing vagy workplace bullying néven ismert jelenség – az elmúlt évtizedekben a szervezeti működés egyik legjelentősebb pszichoszociális kockázati tényezőjévé vált. A jelenséget a korábbi kutatások gyakran interperszonális konfliktusként vagy HR-problémaként értelmezték, azonban egyre több empirikus bizonyíték támasztja alá, hogy a munkahelyi mobbing jelentős gazdasági és szervezeti hatásokkal jár. A pszichoterror következményei közé tartozik a mentális és szomatikus egészség romlása, a termelékenység csökkenése, a fluktuáció növekedése, valamint a jogi és reputációs kockázatok erősödése, amelyek összességében a szervezeti hatékonyság romlásához vezetnek.

A tanulmány célja egy integrált gazdasági modell bemutatása, amely a munkahelyi pszichoterror által kiváltott humántőke-veszteség mechanizmusait elemzi. A modell a pszichoszociális kockázatok, az egészségkárosodás, az operatív termelékenységi veszteségek és a stratégiai szervezeti költségek egymásra épülő hatásláncaként értelmezi a jelenséget. A kutatás multidiszciplináris megközelítést alkalmaz, ötvözve a munkapszichológiai, egészség-gazdaságtani és szervezetgazdasági szakirodalom eredményeit. A nemzetközi és hazai empirikus vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a munkahelyi zaklatás jelentős gazdasági terhet ró a szervezetekre és a nemzetgazdaságra; magyarországi becslések szerint a jelenség éves szinten mintegy 220 milliárd forintos veszteséget okoz a gazdaság számára (Garami & Rácz, 2023).

A tanulmány egyik fő hozzájárulása a humántőke-veszteség gazdasági modelljének kidolgozása, amely a pszichoterror hatásait a szervezeti teljesítmény és versenyképesség összefüggésében értelmezi. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a munkahelyi mobbing kezelése nem csupán etikai vagy jogi kérdés, hanem stratégiai menedzsmentfeladat, amely közvetlen hatással van a szervezeti minőségre és a gazdasági fenntarthatóságra.

Kulcsszavak: munkahelyi mobbing, pszichoterror, humántőke, szervezeti hatékonyság, pszichoszociális kockázatok, termelékenység

JEL-kódok: J24, M12, M14, I10

1. Bevezetés

A modern szervezetek működésében az emberi erőforrás minősége és stabilitása kulcsfontosságú tényező a versenyképesség és a fenntartható működés szempontjából. A tudásalapú gazdaságban a szervezeti teljesítmény egyre inkább a humántőke minőségétől, a munkavállalók mentális egészségétől, valamint a szervezeti kultúra minőségétől függ. Ebben az összefüggésben a munkahelyi pszichoszociális kockázatok – különösen a munkahelyi pszichoterror (mobbing) – jelentős szervezeti és gazdasági következményekkel járhatnak.

A munkahelyi mobbing olyan szisztematikus, ismétlődő pszichológiai támadások sorozata, amelyek egy adott munkavállaló ellen irányulnak, és hosszabb időn keresztül fennállva súlyos pszichés és egészségügyi károsodást okozhatnak. Heinz Leymann klasszikus definíciója szerint a mobbing olyan

ellenséges kommunikációs folyamat, amely rendszeresen és tartósan – általában legalább hat hónapon keresztül – irányul egy személy ellen, és célja vagy következménye az érintett marginalizálása a munkahelyi közösségben (Leymann, 1996). A nemzetközi szakirodalom a jelenséget workplace bullying vagy psychological harassment néven is tárgyalja, hangsúlyozva annak szervezeti és társadalmi jelentőségét.

A korábbi kutatások elsősorban a munkahelyi zaklatás pszichológiai és egészségügyi következményeire fókuszáltak. Számos empirikus vizsgálat kimutatta, hogy a tartós pszichoszociális stressz jelentősen növeli a depresszió, a szorongásos zavarok és a poszttraumás stressz szindróma kialakulásának kockázatát (Nielsen & Einarsen, 2012). A stresszbiológiai kutatások arra is rámutatnak, hogy a krónikus munkahelyi stressz az úgynevezett allosztatikus terhelés növekedéséhez vezet, amely hosszú távon a kardiovaszkuláris betegségek és más krónikus egészségkárosodások kialakulásával hozható összefüggésbe (McEwen, 1998).

Az elmúlt évtizedben egyre nagyobb figyelmet kapott a munkahelyi mobbing gazdasági hatásainak vizsgálata is. A pszichoszociális kockázatok nemcsak egyéni egészségügyi problémákhoz vezetnek, hanem jelentős termelékenységi veszteséget és szervezeti költségeket is generálnak. A munkavállalók mentális egészségromlása gyakran növeli a betegszabadságok számát (absenteeism), csökkenti a munkavégzés hatékonyságát (presenteeism), valamint fokozza a fluktuációt és a humántőke elvesztésének kockázatát. Nemzetközi becslések szerint a munkával összefüggő stressz és mentális zavarok évente több milliárd eurós gazdasági veszteséget okoznak az európai gazdaságban (Hassard et al., 2018).

A jelenség makrogazdasági jelentősége Magyarországon is egyre inkább felismerhető. Empirikus becslések szerint a munkahelyi zaklatás és a kapcsolódó pszichoszociális kockázatok évente mintegy 220 milliárd forintos gazdasági terhet jelenthetnek a magyar gazdaság számára, amely magában foglalja a kieső termelékenységet, az egészségügyi kiadásokat és a társadalombiztosítási költségeket. Mindez arra utal, hogy a munkahelyi mobbing nem csupán egyéni vagy szervezeti konfliktus, hanem jelentős gazdasági és társadalmi probléma is.

A jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy a munkahelyi pszichoterror milyen mechanizmusokon keresztül vezet humántőke-vesztéshez és szervezeti hatékonyságcsökkenéshez. A kutatás egy integrált gazdasági modellt mutat be, amely a pszichoszociális kockázatok, az egészségkárosodás, a termelékenységi veszteségek és a stratégiai szervezeti költségek egymásra épülő hatásláncaként értelmezi a jelenséget. A tanulmány multidiszciplináris megközelítést alkalmaz, amely a munkapszichológia, az egészség-gazdaságtan és a szervezetgazdaságtan eredményeit integrálja.

A tanulmány hozzájárulása kettős. Egyrészt rendszerezi a munkahelyi mobbing gazdasági következményeivel kapcsolatos kutatási eredményeket, másrészt egy olyan integrált humántőke-vesztés modell javasol, amely segíti a szervezeteket a pszichoszociális kockázatok gazdasági hatásainak értelmezésében. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a munkahelyi pszichoterror kezelése nem csupán etikai és jogi kötelezettség, hanem a szervezeti minőség és a hosszú távú versenyképesség szempontjából is stratégiai jelentőségű feladat.

2. Elméleti háttér és fogalmi keret

2.1 A munkahelyi mobbing fogalmi kerete

A munkahelyi pszichoterror (mobbing) a szervezeti viselkedéskutatás és a munkapszichológia egyik legkomplexebb jelensége, amely az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb figyelmet kapott mind a tudományos kutatásban, mind a szervezeti gyakorlatban. A fogalom a nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban workplace bullying, psychological harassment vagy workplace mobbing elnevezéssel jelenik meg, és olyan ismétlődő, hosszabb időn keresztül fennálló pszichológiai támadások sorozatát jelenti, amelyek egy adott munkavállaló ellen irányulnak.

A jelenség tudományos vizsgálata a skandináv kutatásokhoz köthető. Heinz Leymann munkapszichológus definíciója szerint a mobbing olyan ellenséges kommunikációs folyamat, amely rendszeresen és tartósan – általában legalább hat hónapon keresztül – irányul egy személy ellen, és amelynek következtében az érintett fokozatosan kiszorul a munkahelyi közösségből (Leymann, 1996). Leymann kutatásai rámutattak arra, hogy a mobbing nem elszigetelt konfliktus, hanem egy folyamat, amely során a pszichológiai támadások fokozatosan erősödnek, és súlyos pszichés, egészségügyi és társadalmi következményekhez vezethetnek.

A későbbi kutatások tovább finomították a jelenség meghatározását. Einarsen és munkatársai hangsúlyozzák, hogy a munkahelyi zaklatás olyan ismétlődő negatív cselekedetek sorozata, amelyek során az érintett munkavállaló tartósan alárendelt helyzetbe kerül, és nem képes hatékonyan megvédeni magát (Einarsen et al., 2011). E megközelítés kiemeli a hatalmi egyensúlytalanság szerepét, amely a mobbing egyik kulcsfontosságú strukturális jellemzője.

A hazai szakirodalomban Kaucsek és Simon már a kilencvenes években felhívták a figyelmet arra, hogy a munkahelyi pszichoterror gyakran rejtett formában jelenik meg, és sok esetben a szervezeti kultúra vagy a vezetési gyakorlat strukturális problémáiból fakad (Kaucsek & Simon, 1996). A jelenség tehát nem csupán egyéni konfliktus, hanem szervezeti működési zavar, amely a szervezeti kommunikáció, a vezetési stílus és a munkakörnyezet minőségével is összefügg.

2.2 Konfliktuseszkaláció és szervezeti dinamika

A munkahelyi mobbing megértéséhez fontos a konfliktusok dinamikájának vizsgálata is. Glasl konfliktuseszkalációs modellje szerint a szervezeti konfliktusok több egymást követő szakaszon keresztül fejlődnek, amelyek során a felek közötti kommunikáció fokozatosan romlik, és a konfliktus egyre inkább személyessé válik (Glasl, 2002).

Glasl modellje kilenc eszkalációs szintet különböztet meg, amelyek három fő szakaszba sorolhatók:

1. **Racionalizált konfliktus** – a felek még képesek együttműködni és kompromisszumot keresni.
2. **Polarizáció és ellenséges kommunikáció** – a konfliktus személyessé válik, a felek közötti bizalom csökken.
3. **Destruktív konfliktus** – a konfliktus célja már nem a probléma megoldása, hanem az ellenfél legyőzése vagy kiszorítása.

A munkahelyi mobbing gyakran a konfliktuseszkaláció késői szakaszaiban jelenik meg, amikor a szervezeti kommunikáció már erősen torzult, és a konfliktus strukturális problémává válik. Ebben a fázisban a zaklatás különböző formái – például a társas izoláció, a szakmai kompetencia megkérdőjelezése vagy a reputáció rombolása – fokozatosan aláássák az érintett munkavállaló szervezeti pozícióját.

2.3 A humántőke és a szervezeti hatékonyság összefüggései

A humántőke-elmélet szerint a munkavállalók tudása, készségei és egészségi állapota a gazdasági teljesítmény egyik legfontosabb erőforrását jelentik. Becker klasszikus megközelítése alapján a humántőke olyan befektetésnek tekinthető, amely hosszú távon növeli a termelékenységet és a gazdasági növekedést.

A szervezeti hatékonyság szempontjából a humántőke minősége több dimenzióban is meghatározó:

- a munkavállalók szakmai kompetenciái,
- a szervezeti elkötelezettség,
- a mentális és fizikai egészség,
- valamint a szervezeti együttműködés minősége.

A munkahelyi mobbing e tényezők mindegyikére negatív hatással lehet. A tartós pszichoszociális stressz csökkenti a munkavállalók kognitív teljesítményét, rontja a döntéshozatali képességet, és hosszú távon növeli a kiégés és a munkahelyi elidegenedés kockázatát. A termelékenység csökkenése mellett a szervezetek számára jelentős költséget jelenthet a fluktuáció növekedése és a tudástőke elvesztése is.

A nemzetközi kutatások arra utalnak, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése a szervezeti teljesítmény szempontjából is kiemelten fontos. A mentális egészségbe történő befektetések gazdasági megtérülése jelentős lehet: egyes becslések szerint minden, a depresszió és szorongás kezelésére fordított egységnyi befektetés mintegy négyszeres gazdasági megtérülést eredményez (World Bank, 2016).

3. Kutatásmódszertan

A tanulmány célja a munkahelyi pszichoterror szervezeti és gazdasági hatásmechanizmusainak feltárása, valamint egy integrált humántőke-vesztés modell kidolgozása. A kutatás kvalitatív, elméleti szintézisre épülő megközelítést alkalmaz, amely a nemzetközi és hazai szakirodalom szisztematikus elemzésén alapul.

3.1 A kutatás jellege és megközelítése

A tanulmány szisztematikus szakirodalmi elemzésre (systematic literature review) épül, amelynek célja a munkahelyi mobbing jelenségével kapcsolatos pszichológiai, gazdasági és szervezetelméleti kutatások integrált értelmezése. A módszer lehetővé teszi a különböző tudományterületeken megjelent kutatási eredmények összevetését, valamint egy új, konceptuális modell kialakítását.

A szakirodalmi elemzés elsősorban három kutatási terület eredményeire támaszkodik:

- a munkahelyi zaklatás pszichológiai és szervezetpszichológiai kutatásai,
- a munkahelyi stressz és egészség-gazdaságtani vizsgálatok,
- valamint a humántőke és szervezeti hatékonyság közgazdasági megközelítései.

A multidiszciplináris megközelítés indokoltságát az adja, hogy a munkahelyi pszichoterror egyszerre jelent pszichológiai, szervezeti és gazdasági jelenséget, amelynek hatásai több szinten – egyéni, szervezeti és makrogazdasági szinten – is megjelennek.

3.2 A szakirodalmi keresés és kiválasztás folyamata

A szakirodalmi áttekintés során a nemzetközi és hazai tudományos adatbázisokban megjelent publikációk kerültek elemzésre. A keresés során elsősorban a következő adatbázisokat vettük figyelembe:

- Scopus
- Web of Science
- Google Scholar
- EBSCO
- valamint hazai tudományos adatbázisok és intézményi publikációk.

A keresés során alkalmazott kulcsszavak a következők voltak:

- workplace mobbing
- workplace bullying
- psychological harassment
- psychosocial risks

- human capital loss
- organizational productivity
- workplace stress

A szakirodalmi szűrés során elsősorban azokat a publikációkat vettük figyelembe,

- amelyek a munkahelyi zaklatás szervezeti vagy gazdasági hatásait vizsgálták,
- empirikus vagy elméleti kutatási eredményeket tartalmaztak,
- valamint a pszichoszociális kockázatok és a termelékenységi veszteségek kapcsolatát elemezték.

A kiválasztott szakirodalom magában foglal klasszikus alapkutatásokat (Leymann, Einarsen), valamint az elmúlt évek empirikus és gazdasági elemzéseit is.

3.3 Elemzési keret

A szakirodalmi források elemzése során a kutatás három fő dimenzióra fókuszált:

1. **Pszichológiai és egészségügyi hatások**
A munkahelyi zaklatás mentális és szomatikus következményei, különös tekintettel a stressz, a depresszió és a poszttraumás stressz zavar kialakulására.
2. **Szervezeti hatások**
A termelékenység csökkenése, a fluktuáció növekedése, valamint a szervezeti bizalom és együttműködés romlása.
3. **Gazdasági következmények**
A humántőke-veszteség, a betegszabadságok növekedése, a presenteeism jelensége, valamint a makrogazdasági költségek.

Az elemzés eredményeként egy integrált hatásmodell került kialakításra, amely a munkahelyi pszichoterror következményeit egymásra épülő gazdasági és szervezeti mechanizmusokként értelmezi.

3.4 A kutatás korlátai

A tanulmány elsősorban szakirodalmi elemzésre épül, ezért nem tartalmaz saját empirikus adatgyűjtést. Ennek ellenére a szisztematikus irodalmi áttekintés lehetővé teszi a különböző tudományterületeken megjelent kutatási eredmények integrálását, valamint egy új konceptuális modell kidolgozását.

A kutatás korlátját jelenti továbbá, hogy a munkahelyi mobbing gazdasági hatásainak mérésére vonatkozó empirikus adatok országonként jelentős eltérést mutathatnak. Ennek ellenére a nemzetközi kutatások következetesen rámutatnak arra, hogy a pszichoszociális kockázatok jelentős gazdasági terhet jelentenek a szervezetek és a nemzetgazdaság számára.

4. A humántőke-veszteség gazdasági modellje

4.1 A pszichoszociális kockázatok gazdasági értelmezése

A modern szervezetek működésében a pszichoszociális kockázatok egyre fontosabb szerepet játszanak a szervezeti teljesítmény és a gazdasági hatékonyság alakulásában. A munkahelyi pszichoterror nem csupán egyéni pszichológiai problémát jelent, hanem olyan szervezeti kockázati tényező, amely jelentős humántőke-veszteséget idézhet elő.

A humántőke-elmélet szerint a munkavállalók tudása, kompetenciái, tapasztalata és egészségi állapota a gazdasági teljesítmény egyik legfontosabb erőforrását jelenti. A szervezetek jelentős befektetéseket fordítanak a humántőke fejlesztésére – képzésre, tudásmenedzsmentre, valamint a munkavállalók szakmai fejlődésére. A munkahelyi pszichoterror azonban alááshatja ezeket a befektetéseket, mivel a tartós pszichoszociális stressz csökkenti a munkavállalók teljesítményét, növeli az egészségkárosodás kockázatát, és hosszú távon a humántőke elvesztéséhez vezethet.

A pszichoterror gazdasági hatásai több egymásra épülő mechanizmuson keresztül érvényesülnek. A folyamat kezdeti szakaszában a negatív munkahelyi interakciók és a konfliktuseszkaláció pszichológiai stresszt okoznak. A stressz tartós fennállása mentális és fizikai egészségkárosodáshoz vezethet, amely közvetlen hatással van a munkavállalók teljesítményére és a szervezeti hatékonyságra.

4.2 A humántőke-veszteség hatáslánc

A munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei egy többszintű hatáslánc mentén értelmezhetők. A modell négy egymásra épülő szintből áll.

1. Pszichoszociális kockázatok

A folyamat kiindulópontját a szervezeti környezetben megjelenő pszichoszociális kockázatok jelentik. Ezek közé tartozik többek között

- az ellenséges kommunikáció,
- a társas izoláció,
- a szakmai kompetencia megkérdőjelezése,
- valamint a szervezeti támogatás hiánya.

A konfliktuseszkaláció előrehaladtával ezek a tényezők tartós stresszforrássá válhatnak a munkavállalók számára.

2. Egészségkárosodás

A krónikus munkahelyi stressz a mentális és fizikai egészség romlásához vezethet. A kutatások szerint a munkahelyi zaklatás növeli többek között

- a depresszió,
- a szorongásos zavarok,
- valamint a poszttraumás stressz zavar kialakulásának kockázatát.

A stresszbiológiai kutatások arra is rámutatnak, hogy a tartós stressz az allosztatikus terhelés növekedéséhez vezet, amely hosszú távon súlyos egészségügyi következményekkel járhat (McEwen, 1998).

3. Termelékenységi veszteségek

Az egészségromlás közvetlen hatással van a munkavállalók teljesítményére. A szervezetek számára ez több formában jelentkezhet:

- **absenteeism** – a betegszabadságok számának növekedése,
- **presenteeism** – a csökkent teljesítménnyel végzett munkavégzés,
- **fluktuáció** – a munkavállalók távozása és a tudástőke elvesztése.

Kutatások szerint a presenteeism költségei sok esetben meghaladhatják a hiányzásból eredő veszteségeket, mivel a munkavállalók csökkent hatékonysággal végzik feladataikat.

4. Szervezeti és gazdasági költségek

A termelékenységi veszteségek hosszabb távon jelentős gazdasági következményekhez vezetnek a szervezetek számára. A legfontosabb költség típusok közé tartoznak:

- a toborzás és betanítás költségei,
- a tudástőke elvesztése,
- a szervezeti reputáció romlása,
- valamint a jogi és kártérítési költségek.

4.1 Az integrált humántőke-vesztés modell

A fenti hatásmechanizmusok alapján a munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei egy integrált modell keretében értelmezhetők. A modell a következő logikai struktúrát követi:

pszichoszociális kockázatok → egészségkárosodás → termelékenységi veszteségek → szervezeti gazdasági költségek

A modell egyik fontos következtetése, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése nem csupán munkahelyi jóléti kérdés, hanem stratégiai gazdasági érdek is. A mentális egészségbe történő befektetések jelentős gazdasági megtérüléssel járhatnak; egyes becslések szerint minden ilyen jellegű befektetés mintegy négyszeres gazdasági hasznot eredményezhet (World Bank, 2016).

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásainak integrált humántőke-vesztés modellje



1. ábra: A munkahelyi pszichoterror humántőke-vesztést generáló gazdasági hatáslánca

Forrás: saját szerkesztés

A modell a pszichoszociális kockázatoktól induló, egészségkárosodáson és termelékenységi veszteségeken keresztül a szervezeti és gazdasági költségekig vezető hatásmechanizmust szemlélteti. A folyamat rámutat arra, hogy a munkahelyi pszichoterror nem csupán egyéni pszichológiai probléma, hanem olyan szervezeti kockázati tényező, amely jelentős gazdasági következményekkel jár.

5. A munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei szervezeti szinten

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai több csatornán keresztül jelennek meg a szervezetek működésében. A pszichoszociális kockázatok következtében romló mentális egészség, a szervezeti bizalom csökkenése és a konfliktusok eskalációja közvetlenül befolyásolja a munkavállalók teljesítményét és a szervezeti hatékonyságot. A nemzetközi kutatások következetesen rámutatnak arra, hogy a munkahelyi zaklatás jelentős gazdasági veszteségeket generál a szervezetek számára (Einarsen et al., 2011; Nielsen & Einarsen, 2012; Magnavita, 2015).

A munkahelyi pszichoterror szervezeti költségstruktúrája



2. ábra: A munkahelyi pszichoterror szervezeti költségstruktúrája

Forrás: saját szerkesztés

5.1 Abszenteizmus – a hiányzások növekedése

A munkahelyi pszichoterror egyik legközvetlenebb gazdasági következménye a betegszabadságok számának növekedése. A tartós pszichológiai stressz jelentősen növeli a mentális és pszichoszomatikus megbetegedések kockázatát, amelyek hosszabb távú munkaképtelenséghez vezethetnek (McEwen, 1998; Nielsen & Einarsen, 2012).

Empirikus kutatások kimutatták, hogy a munkahelyi zaklatásnak kitett munkavállalók körében a betegszabadságok időtartama jelentősen magasabb az átlagosnál. Egyes vizsgálatok szerint a mentális egészséggel összefüggő hiányzások időtartama akár 30–50 nappal is meghaladhatja a szervezeti átlagot (Magnavita, 2015). A hiányzások növekedése nemcsak közvetlen bérköltséget jelent, hanem további szervezeti terheket is generál, például helyettesítési költségeket vagy a munkafolyamatok megszakadásából eredő hatékonyságvesztést.

A munkahelyi zaklatás és a hiányzások közötti kapcsolatot számos longitudinális kutatás is megerősítette, amelyek szerint a zaklatásnak kitett munkavállalók körében szignifikánsan magasabb a tartós betegszabadság kockázata (Nielsen & Einarsen, 2012).

5.2 Presenteeism – a csökkent teljesítmény költségei

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásainak jelentős része nem a hiányzásokban, hanem az úgynevezett presenteeism jelenségében jelenik meg. A presenteeism olyan helyzetet jelöl, amikor a munkavállaló ugyan jelen van a munkahelyén, de egészségi vagy pszichológiai állapota miatt csökkent teljesítménnyel végzi munkáját (Cooper & Dewe, 2008).

A kutatások arra utalnak, hogy a presenteeism költségei sok esetben meghaladják a hiányzásokból eredő veszteségeket. A krónikus stressz és a munkahelyi zaklatás csökkentheti a koncentrációt, rontja a döntéshozatali képességet, valamint növeli a hibázás valószínűségét (Ganster & Rosen, 2013). A Workplace Bullying Institute elemzése szerint a munkahelyi zaklatás jelentős mértékben hozzájárulhat a csökkent munkateljesítményhez és a szervezeti hatékonyság romlásához (Workplace Bullying Institute, 2024).

A jelenség különösen a tudásintenzív munkakörökben jelent komoly gazdasági kockázatot, ahol a kognitív teljesítmény csökkenése közvetlen hatással van a szervezeti outputra.

5.3 Fluktuáció és tudástőke-vesztés

A munkahelyi pszichoterror egyik legsúlyosabb szervezeti következménye a fluktuáció növekedése. A tartós konfliktusok és a romló szervezeti légkör gyakran arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy elhagyják a szervezetet (Einarsen et al., 2011).

A fluktuáció költségei több tényezőtől állnak:

- toborzási és kiválasztási költségek,
- betanítási és képzési ráfordítások,
- valamint a tapasztalat és szervezeti tudás elvesztése.

HR-kutatások szerint egy munkavállaló pótlásának teljes költsége elérheti az adott munkavállaló éves bérének 50–150%-át (Allen et al., 2010). A kulcskompetenciákkal rendelkező munkavállalók távozása különösen jelentős veszteséget jelenthet, mivel a szervezeti tudás és tapasztalat elvesztése hosszabb távon a szervezet innovációs képességét és versenyképességét is csökkentheti.

5.4 Szervezeti reputáció és jogi költségek

A munkahelyi pszichoterror nemcsak belső szervezeti költségeket generál, hanem reputációs és jogi kockázatokat is hordoz. A zaklatási ügyek nyilvánosságra kerülése negatívan befolyásolhatja a szervezet munkaerőpiaci megítélését, ami különösen a tehetségekért folytatott versenyben jelenthet hátrányt (Einarsen et al., 2011).

Emellett a munkahelyi zaklatással kapcsolatos jogviták jelentős pénzügyi terheket róhatnak a szervezetekre. A kártérítési igények, a jogi eljárások költségei és a reputációs veszteségek hosszabb távon jelentős gazdasági következményekkel járhatnak (Szakács, 2021).

5.5 A szervezeti hatékonyság romlása

A fent bemutatott mechanizmusok összességében a szervezeti hatékonyság romlásához vezetnek. A munkahelyi pszichoterror csökkenti a munkavállalók elkötelezettségét, rontja a szervezeti bizalmat és

együttműködést, valamint növeli a szervezeti működés bizonytalanságát (Einarsen et al., 2011; Nielsen & Einarsen, 2012).

A humántőke-veszteség gazdasági modellje alapján megállapítható, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése nem csupán munkahelyi jóléti kérdés, hanem a szervezeti teljesítmény és a hosszú távú versenyképesség szempontjából is stratégiai jelentőségű feladat.

6. Makrogazdasági hatások és nemzetgazdasági költsége

A munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei nem korlátozódnak a szervezeti szintre. A pszichoszociális kockázatok hatásai makrogazdasági szinten is jelentkeznek, mivel a munkavállalók mentális és fizikai egészségi állapota közvetlen hatással van a munkaerőpiaci aktivitásra, a termelékenységre és az egészségügyi kiadások alakulására. A nemzetközi kutatások szerint a munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázatok jelentős gazdasági terhet jelentenek mind a szervezetek, mind az állami ellátórendszerek számára (Hassard et al., 2018; OECD, 2019).

A munkahelyi pszichoszociális kockázatok makrogazdasági hatásai

Gazdasági hatás	Példa
kieső termelékenység	GDP csökkenés
egészségügyi költségek	mentális betegségek kezelése
társadalombiztosítási kiadások	táppénz, rokkantság
munkaerőpiaci hatás	korai munkaerőpiaci kilépés

3. ábra: *A munkahelyi pszichoszociális kockázatok makrogazdasági hatásai*
Forrás: saját szerkesztés

6.1 A pszichoszociális kockázatok gazdasági jelentősége

Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA) vizsgálatai szerint a munkavállalók jelentős része találkozik pszichoszociális kockázatokkal a munkahelyén, amelyek közé tartozik a túlzott munkaterhelés, a munkahelyi bizonytalanság és a zaklatás különböző formái. Ezek a kockázatok a munkahelyi stressz egyik legfontosabb forrását jelentik, amely az európai gazdaságban évente jelentős termelékenységi veszteséget okoz (EU-OSHA, 2014).

A pszichoszociális kockázatok gazdasági jelentősége különösen a mentális egészségi problémák növekvő előfordulásával magyarázható. Az OECD elemzése szerint a mentális betegségek jelentős hatással vannak a munkaerőpiaci részvételre és a termelékenységre, és számos országban a munkaképtelenség egyik vezető okát jelentik (OECD, 2019).

6.2 A mentális egészség és a gazdasági teljesítmény kapcsolata

A mentális egészség romlása közvetlen hatással van a gazdasági teljesítményre, mivel csökkenti a munkavállalók termelékenységét és növeli a munkaerőpiacról való kiesés kockázatát. A krónikus stressz és a pszichológiai megterhelés hosszabb távon a munkaképesség csökkenéséhez, valamint a korai munkaerőpiaci kilépéshez vezethet (Ganster & Rosen, 2013).

A mentális zavarok gazdasági következményei különösen az egészségügyi és társadalombiztosítási rendszerekben jelennek meg. A munkaképtelenség, a rokkantsági ellátások és az egészségügyi kezelések költségei jelentős terhet jelentenek az állami költségvetés számára. A mentális egészségbe történő befektetések gazdasági megtérülése ugyanakkor jelentős lehet: a kutatások szerint minden, a depresszió és szorongás kezelésére fordított egységnyi befektetés mintegy négyszeres gazdasági megtérülést eredményezhet (World Bank, 2016).

A pszichoszociális kockázatok előfordulása Európában

Mutató	Érték	Forrás
Munkával összefüggő stressz, szorongás vagy depresszió	27%	EU-OSHA (2022)
Munkavállalók, akik munkahelyi kedvezőtlen szociális viselkedést tapasztaltak	12.5%	Eurofound EWCTS
Munkahelyi zaklatás / erőszak EU-átlag	5–20%	EU-OSHA
Munkavállalók, akiknél súlyos időnyomás jelentkezik	>40%	EU-OSHA

4. ábra: A pszichoszociális kockázatok előfordulása Európában
Forrás: saját szerkesztés

6.3 A munkahelyi zaklatás gazdasági költségei

A munkahelyi pszichoterror a pszichoszociális kockázatok egyik legsúlyosabb formája, amely jelentős gazdasági következményekkel járhat. A zaklatás következtében kialakuló mentális egészségkárosodás növeli a betegszabadságok számát, csökkenti a termelékenységet és növeli a munkaerőpiacról való kiesés kockázatát (Magnavita, 2015).

A munkahelyi zaklatás gazdasági hatásait vizsgáló kutatások rámutatnak arra, hogy a jelenség költségei jelentős mértékben hozzájárulhatnak a munkahelyi stresszből eredő gazdasági veszteségekhez. A Workplace Bullying Institute elemzése szerint a munkahelyi zaklatás jelentős termelékenységi veszteséget és szervezeti költséget generál, amely hosszabb távon a gazdasági teljesítmény romlásához vezethet (Workplace Bullying Institute, 2024).

6.4 A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai Magyarországon

A hazai kutatások szerint a munkahelyi zaklatás gazdasági hatásai Magyarországon is jelentősek. Garami Mária és Rácz Zsófia vizsgálatai arra utalnak, hogy a munkahelyi pszichoterror következtében kialakuló termelékenységi veszteségek, egészségügyi kiadások és társadalombiztosítási költségek együttesen évente mintegy 220 milliárd forintos gazdasági veszteséget eredményezhetnek (Garami & Rácz, 2023).

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai szervezeti szinten

Gazdasági hatás	Tipikus következmény	Becsült költség
Absenteeism	betegszabadság növekedése	30–50 nap többlet
Presenteeism	csökkent munkateljesítmény	a teljes veszteség akár 70–75%-a
Fluktuáció	munkavállalók távozása	éves bér 50–150%-a
Toborzási költség	új munkavállaló felvétele	jelentős HR-ráfordítás

Források:

Magnavita (2015); Allen et al. (2010); Workplace Bullying Institute (2024)

5. ábra: *A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai szervezeti szinten*
Forrás: saját szerkesztés Magnavita (2015), Allen et al. (2010), WBI (2024) alapján

Ez az összeg magában foglalja a kieső termelékenységet, a betegszabadságok költségeit, valamint az egészségügyi ellátórendszer terheit. A mentális betegségek a fiatalabb korosztályok körében a rokkantsági ellátások egyik vezető okának számítanak, ami hosszabb távon jelentős gazdasági kihívást jelent a társadalom számára (Központi Statisztikai Hivatal, n.d.).

6.5 A gazdasági megelőzés jelentősége

A fenti eredmények rámutatnak arra, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése nemcsak szervezeti, hanem makrogazdasági szinten is kiemelt jelentőségű. A munkahelyi pszichoterror megelőzése hozzájárulhat a munkaerőpiaci részvétel növekedéséhez, a termelékenység javulásához és az egészségügyi kiadások csökkenéséhez.

A gazdasági megközelítés szempontjából a mentális egészségbe és a munkahelyi jóllétbe történő befektetések hosszú távon jelentős társadalmi megtérülést eredményezhetnek. A szervezetek és a szakpolitikai döntéshozók számára ezért kiemelten fontos a pszichoszociális kockázatok felismerése és a megelőző intézkedések alkalmazása.

7. Következtetések és vezetői implikációk

A tanulmány célja annak bemutatása volt, hogy a munkahelyi pszichoterror milyen mechanizmusokon keresztül vezet a humántőke értékének csökkenéséhez és a szervezeti hatékonyság romlásához. A szakirodalmi elemzés alapján megállapítható, hogy a munkahelyi mobbing nem csupán interperszonális konfliktus vagy munkaügyi probléma, hanem komplex szervezeti és gazdasági jelenség, amely jelentős hatással van a szervezeti teljesítményre és a gazdasági fenntarthatóságra.

A kutatás egyik fő eredménye egy integrált humántőke-veszteség modell bemutatása, amely a pszichoszociális kockázatok, az egészségkárosodás, a termelékenységi veszteségek és a szervezeti gazdasági költségek egymásra épülő hatásláncaként értelmezi a jelenséget. A modell rávilágít arra, hogy a munkahelyi pszichoterror következményei nem kizárólag egyéni szinten jelentkeznek, hanem a szervezeti működés egészét érintik. A pszichoszociális kockázatok hosszabb távon a humántőke leértékelődéséhez, a szervezeti bizalom romlásához és a versenyképesség csökkenéséhez vezethetnek.

A szervezeti költségstruktúra elemzése azt mutatja, hogy a munkahelyi zaklatás gazdasági következményei több szinten jelennek meg. A közvetlen költségek – például a betegszabadságok, a csökkent teljesítmény vagy a jogi eljárások költségei – mellett jelentős indirekt és stratégiai veszteségek is keletkeznek. Ezek közé tartozik a fluktuáció növekedése, a szervezeti tudás elvesztése, valamint a reputáció romlása. A kutatások alapján a közvetett és stratégiai veszteségek gyakran többszörösen meghaladják a közvetlen költségeket.

A tanulmány eredményei arra is rámutatnak, hogy a munkahelyi pszichoterror kezelése nem csupán etikai vagy jogi kötelezettség, hanem a szervezeti minőség és a hosszú távú gazdasági teljesítmény szempontjából is stratégiai jelentőségű menedzsmentfeladat. A pszichoszociális kockázatok felismerése és kezelése hozzájárulhat a szervezeti működés stabilitásához, a munkavállalói jóllét növekedéséhez és a termelékenység javulásához.

A vezetői gyakorlat számára a kutatás több fontos tanulságot is megfogalmaz. A szervezeteknek célszerű olyan preventív mechanizmusokat kialakítaniuk, amelyek lehetővé teszik a pszichoszociális kockázatok korai felismerését és kezelését. Ide tartozhatnak a konfliktuskezelési rendszerek fejlesztése, a vezetői kompetenciák erősítése, valamint a támogató szervezeti kultúra kialakítása. A munkahelyi jóllét és a mentális egészség támogatása nemcsak a munkavállalók életminőségét javíthatja, hanem a szervezeti teljesítmény szempontjából is jelentős gazdasági megtérülést eredményezhet.

A kutatás korlátját jelenti, hogy elsősorban szakirodalmi elemzésre épül, ezért nem tartalmaz saját empirikus adatgyűjtést. A jövőbeli kutatások számára fontos irány lehet a munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásainak empirikus vizsgálata, különösen szervezeti vagy ágazati szinten. További kutatási lehetőséget jelenthet a pszichoszociális kockázatok és a szervezeti versenyképesség kapcsolatának kvantitatív elemzése, valamint a megelőző szervezeti beavatkozások gazdasági hatékonyságának vizsgálata.

Összességében megállapítható, hogy a munkahelyi pszichoterror nem csupán egyéni vagy szervezeti konfliktus, hanem jelentős gazdasági és társadalmi kihívás. A jelenség kezelése a szervezetek, a szakpolitikai döntéshozók és a kutatók közös felelőssége, mivel a pszichoszociális kockázatok csökkentése hozzájárulhat a fenntartható szervezeti működéshez és a gazdasági versenyképesség erősítéséhez.

Irodalomjegyzék

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.

<https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48> (CoLab)

Andersen, L. P., Hogh, A., & Biering, K. (2018). Work-related bullying and sickness absence. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(2), 203–211.

<https://doi.org/10.1007/s00420-017-1275-0>

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>

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

<https://psycnet.apa.org/record/1997-08589-000>

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>

Bencsik, A. (2015). *Generációmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://akademiai.hu>

- Brodsky, C. M.** (1976). *The harassed worker*. Lexington Books.
<https://archive.org/details/harassedworker00brod>
- Carayon, P., & Smith, M. J.** (2000). Work organization and ergonomics. *Applied Ergonomics*, 31(6), 649–662. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00040-5)
- Cooper, C. L., & Dewe, P.** (2008). Well-being – absenteeism, presenteeism and costs. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 522–540. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00078.x>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L.** (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice*. CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S.** (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 185–201. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.2.185>
- Eurofound.** (2021). *Working conditions and sustainable work*. <https://www.eurofound.europa.eu>
- EU-OSHA.** (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*.
<https://osha.europa.eu>
- EU-OSHA.** (2022). *OSH Pulse Survey 2022*. <https://osha.europa.eu>
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C.** (2013). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Glasl, F.** (2002). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt. Hassard, J., Teoh, K., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1503728>
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B.** (2001). The experience of bullying in Great Britain. *Work, Employment and Society*, 15(2), 289–309. <https://doi.org/10.1177/09500170122118935>
- Hoel, H., & Salin, D.** (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- ILO.** (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. <https://www.ilo.org>
- Karasek, R., & Theorell, T.** (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kivimäki, M., et al.** (2003). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(10), 779–783. <https://doi.org/10.1136/oem.60.10.779>
- Leymann, H.** (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- 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>
- Magnavita, N.** (2015). Workplace violence and occupational stress. *Journal of Clinical Medicine*, 4(3), 399–417. <https://doi.org/10.3390/jcm4030399>
- Maslach, C., & Leiter, M.** (2016). *Burnout*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118993811>
- McEwen, B. S.** (1998). Stress, adaptation and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840, 33–44. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S.** (2012). Outcomes of workplace bullying. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- OECD.** (2019). *Health at a glance: Mental health*. <https://doi.org/10.1787/4f2c2c2a-en>

- Salin, D.** (2003). Ways of explaining workplace bullying. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Schat, A., & Kelloway, E.** (2005). Workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.3>
- Tepper, B.** (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Zapf, D., & Einarsen, S.** (2005). Mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/13594320544000005>
- World Bank.** (2016). *Mental health and economic development*. <https://documents.worldbank.org>
- Workplace Bullying Institute. (2024). *Workplace bullying survey*. <https://workplacebullying.org>