

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
Szervezeti Magatartás Tanszék  
Vezetéstudományi Intézet

**A mobbing jelensége Magyarországon**  
**A munkahelyi pszichoterror helyzetének feltárása hazánkban**

Készítette: Podlovics Natasa  
Emberi erőforrások szak  
2019

Szakszeminárium vezető: Bácsi Katalin

I. számú melléklet

## NYILATKOZAT SAJÁT MUNKÁRÓL

Név: PODLOVIC NATASA

E-mail cím: nati@podlovics.hu NEPTUN kód: E584CV

A szakdolgozat címe magyarul:

A mobbing jelensége Magyarországon - a munkahelyi pszichoterror helyzetének feltárása hazánkban

A szakdolgozat címe angolul:

The phenomenon of mobbing in Hungary - The exploration of psychoterror at workplaces in our country

Szakszeminárium-vezető (vagy konzulens) neve: BÁCSI KATALIN

Én, Podlovics Natasa.....(a hallgató neve) teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy az általam papír alapon és elektronikusan feltöltött szakdolgozat 100%-ban egyezik, és nevezett szakdolgozatban szereplő minden szövegrész, ábra és táblázat – az előírt szabályoknak megfelelően hivatkozott részek kivételével – eredeti és kizárólag a saját munkám eredménye, más dokumentumra vagy közreműködőre nem támaszkodik.

Budapest, 2019.04.24.....

  
hallgató aláírása

### Párhuzamos képzés esetén kitöltendő!

Én, .....(a hallgató neve) teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy a jelen szakdolgozatom és a párhuzamos képzésem leadott szakdolgozatom közötti átfedés nem haladja meg a 10% százalékot, a Tanulmányi és Vizsgaszabályzat Gazdálkodástudományi kari mellékletének II. fejezetében a 10. § (2) alapján. Tudomásul veszem, hogy amennyiben a szakfelelősök (vagy az általuk megjelölt személyek) 10%-nál nagyobb egyezőséget állapítanak meg, akkor a tanulmányi kötelezettségeimet nem teljesítettem, záróvizsgát nem tehetek.

Budapest, .....

.....  
hallgató aláírása

### TÉMAVEZETŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Bácsi Katalin..... konzulens kijelentem, hogy a fent megjelölt hallgató fentiek szerinti szakdolgozata (egyetemi/ mesterképzésben diplomamunkája) **benyújtásra alkalmas és védésre ajánlom.**

Budapest, 2019.04.24.....

  
.....  
(a konzulens aláírása)

II. számú melléklet

**NYILATKOZAT  
A SZAKDOLGOZAT NYILVÁNOSSÁGÁRÓL**

Név (nyomtatott betűvel): **PODLOVICS NATASA**

Alapszak, szak neve: **EMBERI ERŐFORRÁSOK**

Mesterszak, szak neve:

Egyetemi képzés, szak neve:

Szakirányú továbbképzés, képzés neve:

Egyéb képzés neve:

Dolgozatom elektronikus változatának (pdf dokumentum, a megtekintés, a mentés és a nyomtatás engedélyezett, szerkesztés nem) nyilvánosságáról az alábbi lehetőségek közül kiválasztott hozzáférési szabályzat szerint rendelkezem.

**TELJES NYILVÁNOSSÁGGAL**

A könyvtári honlapon keresztül elérhető a Szakdolgozatok/TDK adatbázisban (<http://szd.lib.uni-corvinus.hu/>), a világháló bármely pontjáról hozzáférhető, fentebb jellemzett pdf dokumentum formájában.

**KORLÁTOZOTT NYILVÁNOSSÁGGAL**

A könyvtári honlapon keresztül elérhető a Szakdolgozatok/TDK adatbázisban (<http://szd.lib.uni-corvinus.hu/>), a kizárólag a Budapesti Corvinus Egyetem területéről hozzáférhető, fentebb jellemzett pdf dokumentum formájában.

**NEM NYILVÁNOS**

A dolgozat a BCE Központi Könyvtárának nyilvántartásában semmilyen formában (bibliográfiai leírás vagy teljes szöveges változat) nem szerepel.

Budapest, 2019. 04. 24.

  
.....

a hallgató (szerző) aláírása

# Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés</b> .....	2
<b>2. A munkahelyi pszichoterror részletes bemutatása</b> .....	4
2.1. A munkahelyi pszichoterror definiálása .....	4
2.2. A munkahelyi pszichoterror jellemzőinek ismertetése .....	4
2.3. A pszichoterror munkahelyi megelőzése és kezelése .....	9
2.4. A HR és a felsővezetés szerepe a mobbingban.....	13
2.5 A munkahelyi pszichoterror magyarországi helyzete.....	15
<b>3. Kutatásom módszertani felvezetése</b> .....	19
3.1. Kutatásom módszertana, a kvantitatív kutatás.....	19
3.2. Adatgyűjtésem módja, a kérdőívvezés .....	19
3.3. Kutatásom alanyai .....	20
3.4. Kérdőívem felépítése és tartalma.....	21
3.5. Felállított hipotézisek.....	24
<b>4. Kutatásom eredményeinek ismertetése</b> .....	25
4.1. Hipotéziseim vizsgálatának módszere .....	25
4.2. Kutatásom mintájának összetétele .....	25
4.3. Hipotéziseim vizsgálata.....	26
4.4. Kitöltők által javasolt megoldások .....	33
<b>5. Összefoglalás</b> .....	35
<b>6. Irodalomjegyzék</b> .....	37
<b>7. Mellékletek</b> .....	40

# 1. Bevezetés

Szakedolgozatom témaválasztása főként tapasztalataimnak és személyes érdeklődésemnek köszönhető. Elsőként akkor találkoztam a problémával, amelyet dolgozatomban tárgyalok, amikor egyik családtagomnál elkezdtek jelentkezni a tünetek, amelyeket a munkahelyén történő bánásmód váltott ki belőle. Akkor még egyikünk sem tudta, hogy erre a jelenségre létezik konkrét meghatározás és definíció. Kértem az illetőt, hogy meséljen a munkahelyén zajló helyzetről. Ekkor történt a felismerés bennem, hogy a történetek, merőben hasonlítanak azokhoz a helyzetekhez, amelyeknek az óvodában és iskolában szemtanúja voltam, vagy esetleg akár áldozatául is estem. Ugyanazt a magatartást és viselkedést véltem felfedezni az egyes szereplők között a munkahelyi és iskolai – vagy óvodai – közegben. Azonban még ekkor sem ismertem az erre vonatkozó kifejezéseket.

Évek teltek el az e fajta „tudatlanságban”, mialatt az érintett személy elhagyta munkahelyét, és azóta is egyéni vállalkozóként, saját maga főnökeként dolgozik, egy szervezethez sem tartozik már. Eközben került sor számomra a mobbing megismerésére: az egyetemen munka- és szervezetpszichológia tárgy keretei között releváns esettanulmányok feldolgozását kaptuk feladatként, amikor véletlen rátaláltam egy mobbingról szóló esetre az interneten. Ekkor tudatosult bennem, hogy erre a jelenségre létezik meghatározás, és hogy családtagom is a mobbing áldozatául esett évekkal ezelőtt. Ezzel azonban egyáltalán nem vagyok egyedül, mert a dolgozatomban felhasznált anyagok nagyrészből kiderül, hogy számos esetben nem tudják az érintettek, hogy mi zajlik körülöttük, fogalmuk sincs róla, hogy ennek a jelenségnek van elnevezése.

Ezek az okai annak, hogy felkeltette érdeklődésemet ez a téma. Továbbá úgy vélem, hogy egyelőre csekély mennyiségű anyag lelhető fel a munkahelyi pszichoterrorról<sup>1</sup>, főként hazánkban. Emiatt engem kifejezetten motivált, hogy összegyűjtssem a legjelentősebb itthoni és külföldi forrásokat, és összefoglaltam őket dolgozatomban.

Az elméleti szakaszban többféle irányból közelítem meg a mobbing jelenségét, meghatározva pontos definícióját, összegezve a legfontosabb tulajdonságait, illetve felelősöket nevezek meg és betekintést nyújtok a pszichoterror magyarországi helyzetébe. Szakedolgozatom elkészítése során kvantitatív kutatási módszer alkalmazásával online kérdőíves felmérést végeztem a magyar munkavállalók között, amely eredményeivel egy aktuális képet szeretnék festeni a jelenlegi mobbing állapotokról hazánkban. Ezen belül

---

<sup>1</sup> Dolgozatomban a pszichoterror és mobbing kifejezést váltakozva, azonos tartalommal használom

felmérem a munkavállalók tudását a témát illetően, megállapítom a probléma elterjedtségét, megkérdezem az érintetteket tapasztalataikról, és kikérem véleményüket a mobbing megfelelő kezelésével és megszüntetésével kapcsolatban. Az összegyűjtött információk segítségével dolgozatom végén megnevezem a hazánkban megjelenő legfontosabb okokat és javaslatokat teszek a problémakör megoldásának lehetséges eszközeire.

## 2. A munkahelyi pszichoterror részletes bemutatása

### 2.1. A munkahelyi pszichoterror definiálása

A pszichológiai terror munkahelyi megjelenését „mobbing<sup>2</sup>”-nak nevezzük, amely az angol „to mob” – valakit megtámadni, valakinek nekiesni – kifejezésből ered. (Schwickerath - Holz, 2014, 14. old.) Az e fajta terror a munkahelyi életben olyan ellenséges, etikátlan kommunikációt jelent, amely szisztematikusan irányul egy személy vagy csoport felől egy vagy több egyén felé. Olyan esetek is előfordulhatnak, amikor a terrort a két fél kölcsönösen alkalmazza, azonban ezek a szituációk is az egyik fél hátrányos helyzetbe kerülésével, és áldozattá válásával végződnek. Ezek a cselekedetek viszonylag gyakran ismétlődnek (legalább hetente 1 alkalommal) és hosszú időszakon keresztül fennállnak (legalább fél évig). Ebből kifolyólag komoly mentális vagy fizikális kórtani jelenségeket eredményezhet. (Leymann, 1990, 120. old.)

### 2.2. A munkahelyi pszichoterror jellemzőinek ismertetése

A mobbing definiálása és problémaként való elkülönítése Dr. Heinz Leymann német munkapszichológus nevéhez fűződik, aki a kutatásai alapján 1993-ban **45 mobbing aktivitást** különböztetett meg. Ezeket az inzultusokat az alapján kategorizálhatjuk, hogy milyen viszonylatban történik a zaklatás:

1. kategória: Az egyén más emberekkel való kapcsolatában felmerülő támadások – például csökkenő kommunikációs lehetőségek (5 aktivitás).
2. kategória: Az egyén társadalmi kapcsolatainak támadása, szociális kapcsolatok fenntartásának ellehetetlenítése – a munkatársak nem állnak szóba a személlyel, amit esetleg a menedzsment tilt (11 aktivitás).

---

<sup>2</sup> A mobbing kifejezés használatának háttérében valójában egy svéd Nobel díjas író meséje áll, amelyben egy róka elől a fára felmászott kisló szerepel. A róka fel akarta falni a kislót, de barátai, a ludak végül megmentették: mélyrepülésben, folyamatos színlelt támadásokat vezettek, amire a róka tehetetlen állapotba került. Ezt a történetet olvasva elhatároztad Konrad Lorenz, hogy tanulmányozni fogja a ludak viselkedését, és ő használta először a mobbing kifejezést arra a szituációra, amikor az állatok csoportos támadást hajtanak végre egy másik állat felé, hogy elriasszák. Ezután Peter Paul Heimann – egy svéd orvos – használta a gyermekek viselkedésének tanulmányozása során az esetleg öngyilkosságot is kiváltó csoportos erőszakra, majd végül Heinz Leymann átvette a kifejezést a munka világában a felnőttek között jelentkező hasonló esetekre. (Kaucsek - Simon, 1996, 7. évfolyam 9. szám 39. old.)

3. kategória: Az egyén élet- és munkaminőségét célba vevő inzultusok – lényegtelen feladatok kiadása, munkamegbízások elmaradása (7 aktivitás)
4. kategória: Az egyén jóhírének vagy tekintélyének fenntartásával kapcsolatos effektusok – pletykák, gúnyolódás (pl. tréfák gyártása az etnikai hovatartozásból) (15 aktivitás).
5. kategória: Az egyén testi egészségével kapcsolatos tényezők támadása – fizikai erőszak alkalmazása, fenyegetés, akár szexuális zaklatás (7 aktivitás). (Marton, 2006, 41. old.; Kaucsek - Simon, 1993, 12-13. old.)

Dr. Heinz Leymann kutatásai alapján három csoportba sorolhatjuk a **káros hatások következményeit**: pszichoszomatikus megbetegedések, szellemi leépülés (degenerálódás) és lelki megbetegedések. (Leymann, 1993b, idézi Kaucsek - Simon, 1993) Természetesen a különböző személyekre különbözőképpen hat a pszichoterror. Egyes egyéneknek nem okoz annyira jelentős problémát, amíg mások megbetegednek a folyamatos lelki bántalmazástól, esetleg alkoholhoz nyúlnak vagy kábítószerhasználathoz folyamodhatnak súlyos esetekben. A folyamatos stressz hatására felléphetnek különböző pszichoszomatikus tünetek, mint például az alvászavar, vagy vérnyomásproblémák. A fizikai tüneteken túl pedig megjelenhetnek különböző mentális problémák, mint például az áldozat önbizalmának teljes leépülése. A súlyos kóros elváltozásokat ugyanakkor olyan közbülső állapotok előzik meg, amelyek a szociális kapcsolatokban többnyire megmutatkoznak. Ennek köszönhetően idejében felismerhetővé válhat a jelenség. Ilyen állapotok, tünetek lehetnek a kedvtelenség, az érdeklődés és motiváció csökkenése a feladatok iránt, a munkateljesítmény minőségi és mennyiségi romlása, egyre több hibázás, illetve ide tartozik a rövid ideig tartó betegállományok, szabadságok számának megnövekedése is. (Kaucsek - Simon, 1993; Sudár 2013) Azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy az emberek többsége nincs tisztában a mobbing jelenségével, így nem ismerik fel a problémát, és nem tudják kezelni sem azt. (Bányai - Boruzs - Bíró, 2016)

A munkahelyi pszichoterror résztvevőinek azonosítása a gyakorlatban nem minden esetben egyszerű. Elméleti síkon viszont a következő **szereplők** alkotják a mobbingot: amennyiben egy személy felé irányul a terror, úgy a „főszereplő” minden esetben az **áldozat** – ha több személy ellen folyik a támadás, úgy több áldozatot azonosíthatunk. (Duffy - Sperry, 2011) A pszichoterror áldozatainak jellemzőiről megoszlanak a kutatók véleményei: egyesek szerint a mobbingot akár az áldozat viselkedésmódja is kiválthatja,



mások szerint azonban nincs köze az érintett egyénnek a mobbing okához. Az viszont ténynek tekinthető, hogy jobban megvizsgálva az egyes áldozatokat, jellegzetes személyiségvonásokra bukkanhatunk: alacsony szintű szociális készségek, fokozott érzelmi labilitás, neurocitizmus, igazságtalanság erőteljes megélése, önértékelési problémák, elutasítás iránti fokozott érzékenység. (Schwickerath - Holz, 2014, 20. old.) Az **elkövetőket** két csoportra bonthatjuk: a vezető(k), illetve a követői(k), akik támogatják a vezetőik cselekedeteit. (Duffy - Sperry, 2011) Az elkövetők cselekedhetnek racionális megfontolásból – például csökkenteni akarják a dolgozói létszámot – vagy személyes okok miatt – verseny, irigység, kisebbségi érzés. Ezen kívül alkalmazhatják a mobbingot nem szándékos módon is: a harag visszafojtását túlreagálásban vezetik le. Az elkövetőkre kifejezetten jellemző személyiségvonás a nárcizmus. (Schwickerath - Holz, 2014) Azonban, ennél a pontnál korántsem ér véget a szereplők felsorolás, hiszen nem csak áldozatok és elkövetők okozzák a mobbingot – ahogyan azt sokan gondolnák. Ugyanolyan fontos szerepet játszik a pszichoterrorban a résztvevők egy olyan közössége, akik **tanúként** figyelik az események lezajlását. Végül, de nem utolsó sorban pedig a szervezeti tagok, akik rendelkeznek a hatalommal és pozícióval, hogy megszüntessék a mobbing folyamatát, azonban még sem teszik, hanem aktívan részt vesznek benne, vagy szemet hunynak az ügy felett. (Duffy – Sperry, 2011)

A munkahelyi pszichoterror **többféle típusát különböztethetjük** meg az alapján, hogy milyen irányban, kik között zajlik le a folyamat. A mobbing lehet top-down (felülről lefelé zajló), ahol a felettesek – felsővezetők, középvezetők – zaklatnak egy a hierarchiában alattuk elhelyezkedő beosztottat. Ezt a jelenséget általában a „bossing” elnevezéssel illetik. Illetve lehet bottom-up irányú (lentől felfelé zajló), ahol az alacsonyabb pozíciót betöltő alkalmazottak bántalmazzák pszichológiailag a felettesüket. Az ilyen irányban zajló folyamatot pedig általában „staffing”-nek hívják. Mindkét említett típusát a pszichoterrornak vertikális mobbingnak nevezik. Horizontális vagy laterális mobbingnak pedig az olyan eseteket hívják, ahol az alkalmazott a munkahelyi hierarchiában vele egy szinten elhelyezkedő személyt mobbingol. (Duffy – Sperry, 2011; Schwickerath– Holz, 2014) A munka világának egyik szektora sem immunis a mobbingra. Számptalan féle munkahelyen azonosították már a munkahelyi pszichoterror, az érzelmi visszaélések és bántalmazások valamilyen formáját – például az oktatásban, az egészségügyben, a jogi szférában, a nonprofit szektorban, a közszolgálatban, a közszférában, a művészeti ágazatokban, illetve a termelő iparágakban is. Litvániában

készült egy kutatás 2014-ben, amelynek egyik vizsgált hipotézise, hogy a mobbing megnyilvánulása erősebb a magánszektorbeli szervezeteknél, mint a közszektorbeli szervezeteknél – a kutatás során a kutatók azt feltételezték, hogy a közszférában dolgozó munkavállalói és felügyeleti magaratás szabályozó korlátai erősebbek, ezért döntöttek e hipotézis megfogalmazása mellett. A hipotézist végül igazolták, tehát kimondhatjuk, hogy Litvániában gyakoribb a mobbing a versenyszférában, mint a közszférában. (Duffy - Sperry, 2011; Rivera - Vveinhardt - Zukauskas, 2014)

A pszichoterror **folymata** általában nagyon hasonló módon zajlik az áldozatoknál, amely többnyire a következő négy szakaszra bontható le.

Az első fázis egy **személyes konfliktus** alakulásával lép életbe, amelyet a menedzsment nem vesz észre, elkerüli a figyelmét, akár több hónapon keresztül. Ezért a konfrontálódások és konfliktusok egyre gyakrabban ismétlődnek. Az áldozatok próbálják ösztönösen megvédeni magukat, de a folyamatos kritizálástól, szociális izolációtól érzelmileg összeroppannak. Az elkövetők észrevétlenül szembefordítják őket a munkacsoporttal, amely azt a látszatot keltheti a munkatársak számára, hogy az áldozat saját viselkedésével váltotta ki ezt a reakciót. (Kaucsek - Simon, 1993; Kaucsek - Simon, 1996)

A második fázis a **pszichoterror fázisa**. Ebben a szakaszban alakulnak át a konfliktusok célzott „terrorrá”, amelyek rendszeressé válnak. Ez nagy valószínűséggel annak köszönhető, hogy a menedzsment nem lép közbe, vagy egyszerűen csődöt mond a probléma megoldásában. Ekkor az áldozatok már különböző pszichoszomatikus tüneteket produkálhatnak és emiatt akár betegállományba is kerülhetnek. Ezután kezdődnek a mentális problémák: az áldozatok egyre több hibát vétenek, hanyatlásnak indul a teljesítőkéességük, eltűnik az önbizalmuk. Ezáltal további okokat szolgáltatnak a bántalmazásra, és hirtelen a mobbing ördögi körében találják magukat. A helyzetet még kritikusabbá teszi, hogy a szakértőknek is nehéz az ilyen esetek azonosítása, mivel nagyban befolyásolja őket a környezet (munkatársak) magyarázata, miszerint kizárólag az áldozat hibás. Ez a fázis általában fél évig tart, de előfordulhat, hogy akár két teljes év is eltelik, mire bekövetkezik a harmadik szakasz, amelyet „jogsértések fázisának” nevezünk. (Kaucsek - Simon, 1993; Kaucsek - Simon, 1996; Sudár, 2013)

A harmadik szakaszban, azaz a **jogsértések fázisában** a munkáltató közbelép, azonban gyakran hozzáértés és belátás nélkül teszi ezt, amitől a szituáció sokkal rosszabbra is fordulhat. A munkaadó felfogása alapján az érintett személy egy olyan

alkalmazottá vált, aki a munkahelyen már nem „használható”, és ezért el kell távolítani, akár a törvényes kereteket teljesen figyelmen kívül hagyva. Ekkor a munkavállaló védekezhet, ahogyan az jogában áll, és ezzel hosszadalmas küzdelemre kerülhet sor. Az áldozat az átélt jogtalanságok miatt fokozatosan egyre rosszabb állapotba kerül. Ez a védekező viselkedés pedig akár paranoid magatartásba torkollhat, amely által az áldozat pszichiátriai esetté válik. Ennek a harmadik fázisnak következményei a depresszió vagy obszesszió hosszabb periódusának bekövetkezése, illetve a tartós betegállományba kerülés. (Kaucsek - Simon, 1993; Kaucsek - Simon, 1996)

A negyedik, egyben utolsó fázis, hogy az egyén **kikerül a munka világából**. A becslések szerint ebbe a fázisba az eddig ismert pszichoterror esetek közel fele jutott el. Ebben a szakaszban gondolhatunk ismétlődő áthelyezésekre, önkéntes kilépésre, korai nyugdíjazásra, huzamos betegállományra, kártalanításra, végkielégítésre vagy akár idegklinikára való kerülésre. (Kaucsek - Simon, 1993; Kaucsek - Simon, 1996)

A Német Szakszervezeti Szövetség 2006-ban összegezte a **lehetséges okokat, amelyek előidézhetik a munkahelyi pszichoterrort**. Négy csoportba sorolták az eredményeket.

Az egyik forrása, a **munkaszervezés hiányosságai** lehetnek. Ide kapcsolódnak a rövid határidők, a betöltetlen munkahelyek, amelyből következik a munka intenzívebbé válása – a munkatársak közötti együttműködés megromlik, a megnövekedő hibázásokért a csoport bűnbakot keres, aki képtelen megvédeni magát. Emellett a munkaszervezés problémái lehetnek még, hogy egyes munkavállalók hatalmas felelősséggel rendelkeznek, de rendkívül csekély döntéshozatali hatáskörrel, rossz az információáramlás a szervezeten belül, a munkavállalók ellentmondó utasításokat kapnak, illetve ritka a kifejtett tevékenységek elismerése is. A munkavállalók félnek a munkanélküliségtől, és folyamatos a versengés a munkatársaikkal. (Marton, 2006; Schwickerath - Holz, 2014; Mészáros, 2009)

Másik okozója lehet a **vezetők viselkedése, az inkompetens vezetői magatartás**. Az esetek nagy részében a vezető a forrása a pszichoterror eseményeinek, kulcsszerepet játszanak a folyamatban. Egyfelől a vezetői figyelmetlenség, nemtörődömség könnyedén elősegítheti a mobbingot, amennyiben beosztottjai között zajlik, illetve, ha egyszerűen magára marad a csoport a magatartás hiánya miatt, az önmagában válthat ki még fent nem álló mobbingot a csoporton belül. Másfelől a vezető maga is lehet az elkövető

rosszindulatú, sértő, kárörvendő viselkedésével, hatalmával való visszaélésével. (Marton, 2006; Schwickerath - Holtz, 2014; Mészáros, 2009)

Az NSzSz összegzése alapján a harmadik forrása **az érintett személyek társadalmi helyzete** lehet. Az áldozat megkülönböztetése neme, bőrszíne, kulturális vagy nemzeti hovatartozása miatt. Elképzelhető, hogy ugyanezt a személyt egy másik munkacsoportban teljesen elfogadják és megbecsülik. Svéd kutatások kimutatták, hogy a női munkavállalók tipikusan férfi munkakörökben, és a női munkakörökben alkalmazott férfiak (pl. óvóférfiak) gyakrabban vannak kitéve pszichoterrornak. Ezen kívül egyes etnikai, társadalmi, foglalkozási és korcsoportok különösen veszélyeztetettek a mobbingban. Ilyenek az elvált, egyedülálló vagy kisgyermekes nők; a roma származásúak; a szegényebbek; a civil szervezetek alkalmazottjai, a közalkalmazottak és a fegyveres erők munkatársai. (Marton, 2006; Vajda, 2006)

A munkahelyi pszichoterror negyedik okozója a **vállalaton belüli légkör** lehet. Egy kisebb létszámú, jól összeszokott munkacsoportban sokkal kevésbé valószínű a mobbing kialakulása, mint egy nagy létszámú csoportban, ahol a munkatársak nagy része nem ismeri egymást, a légkör sivár, rideg, az emberek pedig távolságtartóak. Emellett jellemző a rossz vállalati klímára a bizalmatlanság és a szolidaritás hiánya – emiatt a munkavállalók nem merik nyilvánosságra hozni problémáikat. (Marton, 2006; Mészáros, 2009, Vajda, 2006)

### **2.3. A pszichoterror munkahelyi megelőzése és kezelése**

2010-ben megjelentek egy ausztrál kutatás eredményei, amelyet 3 éven keresztül végeztek 212 közsférában dolgozó alkalmazottal. A tanulmány rávilágít, hogy a mobbing a pusztító és mérgező munkahelyi kultúra egyik tünete, és nem azért jön létre, mert egyszerűen vannak áldozat és elkövető személyiségtípusú emberek. A szervezetek – például munkahelyek, iskolák – igenis hatékony intézkedéseket lennének képesek tenni a mobbing megelőzésének érdekében. Intézkedések alatt érthetjük a különböző irányelvek, szabályozások kidolgozását, tréningek, képzések kifejlesztését, illetve egyéb olyan tevékenységeket, amelyek elősegítik a tiszteletteljes bánásmód kialakítását és összességében az egészséges szervezeti klíma megteremtését. (Barker - Ramsay - Shallcross, 2010; Duffy - Sperry, 2011)

Az egyik lehetséges módja a mobbing megelőzésének a **vállalaton belüli** mobbing-ellenes intézkedések. A munkahelyi zaklatás bizonyítottan gyakoribb az olyan szervezetekben, amelyek nem rendelkeznek mobbing-ellenes szabályozásokkal. Ennek

megfelelően a szakembereknek, tanácsadóknak ösztönözniük kellene az összes szervezetnél, hogy fejlesszenek ki erre vonatkozó szabályozásokat, és képezzék ki HR szakembereiket és valamennyi menedzserüket a mobbing azonosítására és kezelésére. Ezen kívül fontos az összes munkavállaló informálása, hogy tudatosuljon bennük a mobbing jelensége: a mobbing definiálása számukra, résztvevőinek és jellemzőinek leírása, a visszaélések felismerésére és bejelentésére rendelkezésre álló szervezeti erőforrások ismertetése, valamint az áldozatok és elkövetők segítségére vonatkozó információk szolgáltatása. A menedzserek és HR szakemberek képzése azonban ennél jóval mélyebb – kihangsúlyozva ezzel a vezetők és a HR különös felelősségét. A mobbing okozta problémákat egyéni, csoportos és szervezeti szinten is kezelniük kell a szakembereknek, illetve a szervezeti dinamika, szervezeti klíma és a vezetők magatartásának vizsgálata kulcsfontosságú a szakemberek képzésének során. Mivel a vezetők és a HR személyzet felelősséget vállal a dolgozók felett és között felmerülő bántalmazásért, rendkívül fontos, hogy megfelelően elsajátítsák azokat a módszereket és készségeket, amelyek a mobbing megszüntetéséhez elengedhetetlenek. Ilyenek például az aktív hallgatás, az emberek sokféleségének és különböző szemléleteinek tiszteletben tartása, a megfelelő konfliktusmegoldás és a teljesítménymenedzsment. (Duffy - Sperry, 2011)

A vállalaton belüli intézkedéseken kívül fontos szerepet töltenek még be a mobbing megelőzésében és kezelésében a különböző **érdekvédelmi szervek**. Magyarországon még nem terjedtek el igazán a mobbing kezelésére vonatkozó intézkedések a szervezeten belül, mint például a vezetők és munkavállalók felkészítése és kiképzése. Itthon egyelőre inkább az érdekvédelmi szervek töltik be ezt a szerepet. Megtanítják vállalatoknál dolgozó szakszervezeti vezetőknek a mobbing kialakulásának jellemzőit, hogy hogyan ismerhetik fel a jelenséget és hogy hogyan közelítsék meg a problémát. (Marton, 2006)

A Német Szakszervezeti Szövetség kidolgozott egy minta megállapodás tervezetet a mobbing vállalaton belüli megelőzésére, valamint kezelésére, amelynek három főbb pontja különíthető el:

- 1. Zaklatási tilalom: A vállalat dolgozói közül senkit nem lehet zaklatni származása, vallása, nemzetisége, kora, neme, szexuális orientációja, politikai-, vagy szakszervezeti tevékenysége miatt.*
- 2. Szankciók: A zaklatási tilalom be nem tartása a vállalati béke súlyos megsértésének számít. Az elkövetőnek áthelyezéssel, vagy felmondással kell számolnia.*

3. *Panasztételi jog: A vállalat minden munkatárának joga, hogy panasszal éljen, és emiatt hátrány nem érheti.*

(Marton, 2006, 47. old.)

Érthető okok miatt a legtöbb mobbing áldozat szívesebben fordul a vállalaton kívüli segítséghez – külső szervekhez, személyekhez. Ez magyarázza a civilszervezetek fontos szerepét a mobbing megszüntetésében és megelőzésében, főként olyan régiókban, ahol a munkahelyi mobbing-ellenes intézkedések még hiányosak vagy visszamaradottak. (Marton, 2006; Duffy - Sperry, 2011)

A **jogi szabályozások** hiánya is hozzájárul a mobbing nehézkes kezeléséhez és megszüntetéséhez. Annak ellenére, hogy Svédországban már a hetvenes évek tájékán megalkotásra kerültek olyan munkavédelmi törvények, amelyek figyelembe veszik a pszichoszociális problémákat, Magyarországon még nincs olyan törvény, amely büntetné a munkahelyi lelki terrorizálást. (Kaucsek - Simon, 1993; Bányai - Boruzs - Bíró, 2016) Azonban található néhány olyan jogszabály, amely támaszt nyújthat a mobbing-áldozatok számára. Ezek felsorolása és rövid magyarázata következik:

- 1992. XXII. – Törvény a Munka Törvénykönyvéről V. fejezet 102. § 2. pont:  
*„A munkáltató köteles - az erre vonatkozó szabályok megtartásával - az egészséges és biztonságos munkavégzés feltételeit biztosítani.”*
- 1993. XCIII. – Törvény a Munkavédelemről I. fejezet 1. § 2. pont:  
*„A Magyarországon munkát végzőknek joguk van a biztonságos és egészséges munkafeltételekhez.”*
- 2003. CXXV. – Törvény az egyenlő bánásmódról 8. §:  
*„Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt*
  - *a) neme,*
  - *b) faji hovatartozása,*
  - *c) bőrszíne,*
  - *d) nemzetisége,*
  - *e)\* nemzetiséghez való tartozása,*
  - *f) anyanyelve,*
  - *g) fogyatékosága,*
  - *h) egészségi állapota,*
  - *i) vallási vagy világnézeti meggyőződése,*

- j) politikai vagy más véleménye,
- k) családi állapota,
- l) anyasága (terhessége) vagy apasága,
- m) szexuális irányultsága,
- n) nemi identitása,
- o) életkora,
- p) társadalmi származása,
- q) vagyoni helyzete,
- r) foglalkoztatási jogviszonyának vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyának részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama,
- s) érdekképviselőhez való tartozása,
- t) egyéb helyzete, tulajdonsága vagy jellemzője (a továbbiakban együtt: tulajdonsága) miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.”
- 2003. CXXV. – Törvény az egyenlő bánásmódról 10. § 1. bekezdés:  
*„Zaklatásnak minősül az az emberi méltóságot sértő, szexuális vagy egyéb természetű magatartás, amely az érintett személynek a 8. §-ban meghatározott tulajdonságával függ össze, és célja vagy hatása valamely személlyel szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszégyenítő vagy támadó környezet kialakítása.”*
- 1997. XLVII. – Törvény az egészségügyi és a hozzájuk kapcsolódó személyes adatok kezeléséről és védelméről 3. számú melléklet D) pontja:  
*„Nem optimális igénybevétel, pszichoszociális ergonómiai kóroki tényezők”*  
 Illetve ezen belül a 16. pont:  
*„Pszichoszociális kóroki tényezők”*  
 (Net.jogtar.hu)

Az első három idézett jogszabály nem igényel magyarázatot, evidens a kapcsolat a jogszabályok és a mobbing jelensége között. Az 1997. évi XLVII. törvény jelentősége viszont, hogy elismeri a pszichoszociális kóroki tényezőket foglalkozási megbetegedésként, ezzel elősegíti a mobbing-áldozatok egészségügyi védelmét. (Marton, 2006)

Azonban nem csak a mobbing kezeléséhez nyújthatnak segítséget a különböző törvények. A jog egy másik funkciója, hogy felhívja a figyelmet a problémára, így a

megelőzéshez is hozzájárul. Hosszútávon azonban ehhez szükség lenne a mobbing jogszabályi szinten történő definiálása, amellyel elismerné, legitimálná a problémát. (Bányai - Boruzs - Bíró, 2016)

Magyarországon ugyan nem, de több országban már meghozták a különböző mobbin-ellenes törvényeket. Ilyen például Franciaországban a pszichoterror elleni törvény, amely kimondja, hogy a mobbing elkövetői 1500 eurótól, egy évi börtönbüntetésig terjedő szankcióra számíthatnak. Illetve Németországban a Polgári Törvénykönyv (BGB) 253. § 2. bekezdése, miszerint a munkavállaló a munkáltatótól mobbing miatt kártérítésen kívül még fájdalomdíjat is követelhet. (Marton, 2006, 46. old.)

#### **2.4. A HR és a felsővezetés szerepe a mobbingban**

Kulcsfontosságú szerepet játszanak a mobbing megelőzésében, felderítésében és legyűrésében, hiszen az általános HR funkciókon kívül a humánerőforrás menedzsmenttel foglalkozó személyek feladata és szakterülete a munkahelyi konfliktusok kezelése és a munkavállalók elégedettségének biztosítása is. A mobbing-ellenes szabályozások kialakításával kezdve, a tréningek, képzések bevezetésén át páratlan lehetőség van a HRM kezében, hogy minden szinten együttműködjön a szervezeti tagokkal a biztonságos pszichológiai háttér kialakítása érdekében. Amennyiben azonban a HR szakterületen dolgozó munkavállalók sincsenek tudatában a jelenségnek, avagy a felsővezetői hiányosságok miatt nem rajtuk múlik a mobbing kezelése, úgy nehezen várhatnánk éppen tőlük a megoldást. (Duffy - Sperry, 2011)

Túlterhelő feladatnak tűnhet a pszichoterror okozta problémákkal való foglalkozás egy HR szakembernek, azonban jelentősen hozzájárulhat a mobbing megfelelő kezeléséhez, mivel sok munkavállaló elsőként a HR-hez fordul segítségért. A mobbing esetében kifejezetten fontos a beérkezett panaszokra való azonnali és megfelelő válaszadás, reagálás. A HRM felelőssége, hogy megfelelő módon kezelje a beérkezett panaszokat, ezzel bebizonyítva, hogy az adott munkahelyi közegben nem kell a munkahelyük elvesztésétől tartaniuk az alkalmazottaknak, hanem nyugodtan megoszthatják problémáikat. Így akár formális, akár informális úton történik a panasz benyújtása, a HR-eseknek foglalkoznia kell vele. Továbbá, feladatuk nem merül ki annyiban, hogy hivatkoznak a megfelelő szakpolitikákra vagy a munkaszerződésben meghatározott egyéb eljárásra. A HR szakembereknek meg kell érteniük a mobbingnak kitett alkalmazottak érzelmeit, illetve rendkívül bizalmasan kell kezelniük a szituációban érintettek információit, beleértve az elkövetőt is. Az áldozatok kezelése mellett ugyanis



rendkívül fontos az állítólagos elkövetőnek eljárási méltányosság biztosítása, illetve a lehetősége az állítások lereagálására. A HR feladata ugyanis, hogy biztosítson egy olyan munkahelyi környezetet, ahol a munkavállalói igények józanul és előítélet nélkül mérlegelésre kerülnek. (Koelmeyer, 2017; Hrnext.com, 2017)

Hat lépésben leírható, hogy hogyan kezelhetné a HR hatékonyan a mobbing problémáját. Elsőként, precízen definiálja a munkahelyi pszichoterror jelenségét, amelyet közöl a munkavállalókkal. Másodszor, kifejleszt és beiktat egy mobbing-ellenes szakpolitikát. Harmadszor, növelné a mobbing jeleinek és hatásainak tudatosítását olyan képzési programok révén, amelyekbe valamennyi munkavállaló és vezető be lenne vonva. Negyedik lépésként kialakítana egy olyan jelentéstételi struktúrát, amely magában foglalja a mobbing panaszainak kivizsgálására vonatkozó szabályokat és eljárásokat. Ötödik lépés, hogy kialakítson emellett olyan politikákat és eljárásokat is, amelyek az áldozat kezelését szolgálják (például tanácsadás, coaching, vagy akár áthelyezés), illetve olyan eljárások kidolgozása is, amelyek az elkövető kezelését segítik (például szankciók, mint a korrekciós tanácsadás, vagy coaching, esetleg felfüggesztés). A hatodik és egyben utolsó lépésként éberrel figyelemmel kell kísérnie a mobbinggal kapcsolatos eseményeket, és folyamatosan ellenőriznie kell a szervezeti dinamikát és a különböző mutatókat, mint például a vállalatot elhagyó munkavállalók számát, a teljesítményromlásokat, és a távollétek növekedését. (Young, 2008, idézi Duffy - Sperry, 2011, 215. old.)

A gyakorlatban azonban számos probléma felmerül a mobbing kezelése és a HR közötti kapcsolatban. Ezt jól illusztrálják a Humán Tükör kutatás<sup>3</sup> eredményei is, amelyben kiderül, hogy a HR érdekegyeztető szerepe az, amely a legkevésbé felel meg a mintabeli elvárásoknak, ugyanis valójában belső ellentmondások lelhetők fel benne: egyszerre van szükség arra, hogy a különböző érdekű felek problémáit empátiákkal kezeljék, és arra, hogy az érdekek ütköztetésekor akár szövetségként is funkcionáljanak. Továbbá, a kutatások alapján fény derült arra is, hogy a vállalatokon belül sokan bizalmatlanok a HR-esekkel szemben, mert úgy gondolják, hogy az ő feladatuk az, hogy minden helyzetet célorientáltan és technokratikusan kell kezelniük. A mobbing szempontjából a legmegfelelőbb irány a HR-esek körében a coaching alapú

---

<sup>3</sup> Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről, Ulrich modell: adminisztratív szakértő; érdekegyeztető; változási ügynök; stratégiai partnerség (Ulrich, 1997) alapján vizsgálja a HR szerepeit (Bokor - Bíró - Kovács - Takács - Toarniczky, 2005)

felfogás lehetne: elismeri az „emberi” jellegű problémákat, amelyek kezelésére a HR-essel ellentétben a közvetlen vezető a legalkalmasabb. Így a coach szerepet közelítő HR-esek nem avatkoznak be a konfliktusba, hanem felkészítik a megfelelő vezetőket arra, hogyan legyenek képesek ezeknek a problémáknak a kezelésére. (Bokor - Bíró - Kovács - Takács - Toarniczky, 2005)

A HR és a vezetők egymásra vannak utalva több szempontból is – ahogyan az egyik szempontot fent már említettem. A felsővezetés felelőssége azonban még a HR felelőssége felett is állhat: ha kizárólag a HR kezdeményezi az anti-mobbing intézkedéseket, azok nem valószínű, hogy működőképesek lesznek, vagy hogy egyáltalán életbe lépnek. A felsővezetésnek kell meghoznia a döntést, hogy elkötelezetten, odaadón foglalkozik-e a pszichoterrorral a szervezetében, ahhoz, hogy a mobbing-ellenes erőfeszítések sikerrel járjanak. Ráadásul csak a felsővezetés képes megfelelően finanszírozni a sikeres intézkedéshez szükséges szakpolitikák bevezetését, képzéseket és oktatást, illetve következetesen támogatnia kellene a mobbing-ellenes programokat. (Duffy - Sperry, 2011)

Így kijelenthetjük, hogy a felsővezetői és HR intézkedések kéz a kézben járnak, amennyiben a pszichoterror kezeléséről van szó. Nem elegendő csak a felsővezetésnek, vagy csak a HR-nek komolyan vennie a problémát, de az tény, hogy felsővezetői támogatás nélkül rendkívül valószínűtlen, hogy sikerrel jár a vállalat. A HR-nek viszont fontos szerepe van a vonalbeli vezetők képzésében és fejlesztésében, hogy azok meg tudjanak birkózni a szerepkörükhöz tartozó feladatokkal. Ez a téma felveti a kérdést, hogy valójában kinek a felelőssége a mobbing elhárítása. A legtöbb probléma valószínűleg pont abból adódik, hogy senki sincs tisztában vele a vállalaton belül, hogy valójában kinek a hatáskörébe esik a pszichoterror eseteinek orvoslása. (Bokor et. al., 2005; Duffy - Sperry, 2011)

## **2.5 A munkahelyi pszichoterror magyarországi helyzete**

Ebben a fejezetben főként Vajda Róza kutatási beszámolójára támaszkodom, mivel Magyarországon nem igazán született más átfogó tanulmány a mobbing helyzetéről – legalábbis én nem véltem felfedezni.

Hazánkban elsőként Simon Péter és Kaucsek György kutatta a mobbing jelenségét 1995-ben (Kaucsek, Gy. - Simon, P. 1996), amely kezdetben sok közintézmény szakértőjének részvételét eredményezte, azonban a kezdeti lelkesedés hamar elmúlt. Ezzel arra következtettek, hogy Magyarországon nem igazán mutat a társadalom

érdeklődést az ilyen jellegű problémák kutatása iránt. A magánvállalatok és a közintézmények sem foglalkoznak a munkahelyi lelki terrorral, így nem nyújtanak támogatást bármilyen kezelési vagy megelőzési mód kifejlesztésére, sem a kutatások finanszírozására. Ebből kifolyólag Magyarországon még nem igazán találhatóak szakszolgálatok, amelyek a mobbing témakörével foglalkoznának. (Vajda, 2006)

A **magyarországi mobbing érintettség** 2006-ban körülbelül 5-6%<sup>4</sup>-ra volt tehető. Simon Péter és Kaucsek György 1995-ös kutatása alapján pedig a következő eredmények születtek:

- általában a vezetők/felettesek kezdeményezik a mobbingot
- az áldozatok legfőképp a munkatársaiknak – nem pedig a családtagjaiknak – számolnak be a problémáikról
- a nem, a kor, a végzettség és a munkakör nem befolyásoló tényező
- elsősorban az adott környezet jellege határozza meg a pszichoterror előfordulási arányát és a sérelem típusát (Kaucsek, Gy. - Simon, P. 1996; Vajda, 2006)

Magyarországon a mobbing vagy a pszichoterror szinte **ismeretlen fogalmaknak számítnak** a hétköznapi emberek életében. Ebből fakadó probléma, hogy esetleg a tájékozatlan személyek egyszerű, kollégák közötti szurkálódásnak, vagy ártalmatlan pletykálódásnak tekinthet egy súlyos mobbing esetet. A társadalmi tudatlanság miatt gyakori, hogy az áldozatoknak, sőt az elkövetőknek sincs fogalma arról, hogy mi zajlik körülöttük. Ez pedig még nehezebbé teszi a probléma felismerését és kezelését. Azonban az ügyben tájékozott hazai szakemberek tapasztalatai azt mutatják, hogy amint elmagyarázzák ügyfeleiknek a mobbing jelenségének lényegét, azonnal tudják hova tenni a problémát, sőt esetleg ráébrednek, hogy ők maguk is érintettek benne. (Vajda, 2006)

Ahogy az előbbi fejezetekben már volt szó róla, **Magyarországon még nincs jogszabály** a mobbing kezelésére vonatkozóan, azonban léteznek már olyan törvények, amelyek segítségül szolgálhatnak a munkahelyi pszichoterror kezelését illetően. (Bányai - Boruzs - Bíró, 2016) A magyar szakemberek szerint, ezekre a törvényekre való hivatkozás valóban járható utat jelenthetnek az esetek nagy százalékában. Azonban három oka is van, hogy miért nem kerülnek végül ezek az ügyek bíróság elé:

---

<sup>4</sup> Kaucsek György és Simon Péter 8%-ra becsülték 1996-ban a magyarországi mobbing áldozatok számát, azonban figyelembe kell venni, hogy kutatásuk egy kiugró részadat következtében lett ennyi (a MÁV dolgozóinak 12 %-os érintettsége miatt), így valójában 5-6 %-ra tehető a mobbing áldozatainak részaránya. (Vajda, 2006)

1. A jogászok nem igazán vannak tisztában az új lehetőségekkel, vonakodnak az újabb törvények alkalmazásától.
2. Az áldozatok nem kapnak elég támogatást ahhoz, hogy perre vigyék az ügyüket.
3. Az áldozatok nincsenek tisztában a jogorvoslati lehetőségekkel.

Ezekre pedig az a magyarázat, hogy Magyarországon a társadalomra jellemző a gyenge jogtudatosság, és ebből kifolyólag a félelem a következményektől a jogi garanciák hiányában. (Vajda, 2006)

Ami a **politikai reakciókat** illeti Magyarországon, nem igen található olyan állami hivatal, amelyik tisztában van a problémakörrel, vagy ha akad is, – például az Egészségügyi Minisztérium Nemzetközi és Európai Unió Ügyekért felelős Osztálya, Az Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium (ICSSZEM), vagy a Nők és Férfiak Társadalmi Egyenlőségének Főosztálya – azok is elhárítják az ügyet a jogi szabályozás hiányára való hivatkozással. (Vajda, 2006)

Azonban itthon is találhatóak olyan **szakemberek**, akikhez fordulhatunk a munkahelyi pszichoterror kapcsán: humánpolitikai tanácsadók, szociális munkások, szakszervezetek. (Vajda, 2006)

A **humánpolitikai tanácsadók** és **szociális munkások** körében a legtöbben a megelőzéssel foglalkoznak: a probléma tudatosításában segítő tréningek, önerősítő, vagy asszertív tréningek, konfliktuskezelés, pozitív kommunikációs technikák oktatása, közösségépítő tréningek – például mobbing szituációt leképező szerepjátékkal, ahol a szereplők az áldozattal és az elkövetővel is azonosulhatnak. Egyéb tréningprogramok mellett fontosnak tartják még az új alkalmazottak megvizsgálását, a problémás személyek kiszűrését, illetve felhívják a figyelmet a vezetők felelősségére: ha alkalmatlan, vagy elkövetőként érintett a szituációban, azonnal le kell váltani. Továbbá az érzelmi intelligencia fejlesztésére helyeznek még nagy hangsúlyt, amely rendkívül fontos szerepet játszana a mobbing megelőzése érdekében. Emellett feladatuknak tekintik még a segítség nyújtását a HR-eseknek és vezetőknek a mobbing kapcsán. Fő céljuk, hogy tudatosan meghonosítsák a mobbing fogalmát, ugyanis a tudatosság hiányát tekintik a legfőbb problémának. Tapasztalataik szerint Magyarországon az áldozatok személyes környezetükben sem merik felvállalni sérelmeiket, így nem jutnak el addig a fázisig, hogy megpróbáljanak utánajárni az intézményektől várható segítségig. (Vajda, 2006)

A magyar **szakszervezetek** közül található olyan, amelyik munkahelyi ügyekkel kapcsolatos jogi tanácsadással foglalkozik. Előadásokat és tréningeket szerveznek a munka-magánélet egyensúlyának összehangolásával kapcsolatban, emellett tanácsadást

nyújtanak a munkanélkülieknek és lobbiznak különböző állami szerveknél. Szintén a probléma nevesítésére törekednek, illetve nézeteik szerint a mobbing áldozatai hazánkban annyira kiszolgáltatottak, hogy elsősorban az a legfontosabb, hogy valaki meghallgassa őket, és ezért szakértői tanács helyett a megértésre vágnak inkább. (Vajda, 2006)

Legfőbb problémaként hazánkban tehát a **tudatlanság** nevezhető meg. Egyrészt a mobbing vagy munkahelyi pszichoterror fogalmával kapcsolatos társadalmi tudatlanság, másrészt az állami hivatalok tanácstalansága és az ezzel a témával foglalkozó szervezetek hiánya, harmadrészt pedig az áldozatok tudatlansága a jogorvoslati lehetőségekkel kapcsolatban. (Vajda, 2006)

### **3. Kutatásom módszertani felvezetése**

#### **3.1. Kutatásom módszertana, a kvantitatív kutatás**

Kvantitatív kutatási módszert választottam a témám tanulmányozására, ugyanis hitelesebb információkat tudok nyerni nagy elemszámú minta vizsgálatával, és általánosabb következtetéseket tudok levonni, mint kevés alany mélyebb tanulmányozásával. A szakdolgozatom kutatása deduktív jellegű, információgyűjtésem célja felvázolt hipotéziseim igazolása vagy elvetése. (Boncz, 2015) Azért választottam ezt a módszertant, mert – mint már említettem – Magyarország munkavállalóit tanulmányozom, amihez feltétlenül nagy elemszámú mintára van szükség, hogy releváns következtetéseket tudjak levonni. Kutatásom eredményeinek elemzése során különböző matematikai-statisztikai módszereket alkalmazok, illetve számszerű adatokat közlök. (Majoros, 2011)

Kutatásom célja komplex: felderítő, leíró és magyarázó jellegű is egyben. A tanulmányozás során szeretném feltárni a magyar munkavállalók hozzáállását a mobbinghoz, magatartásukat az egyes mobbing szituációkban, illetve kíváncsi vagyok a témában való jártasságukra. Emellett szeretném feltérképezni a magyarországi munkahelyi pszichoterror helyzetét, majd végül javaslatokat is teszek a helyzet javítására, amelyekre kutatásom vezetett rá. (Lengyelne Molnár, 2013)

#### **3.2. Adatgyűjtésem módja, a kérdőívvezés**

Legmegfelelőbb vizsgálati módszernek az írásbeli kikérdezést, azaz a kérdőívet találtam, mert nagy mennyiségű adatgyűjtéshez ez az eszköz a legalkalmasabb. (Lengyelne Molnár, 2013) Emellett könnyen kivitelezhető, és egyaránt alkalmazható felderítő, leíró és magyarázó célokra is. (Boncz, 2015) Online osztottam meg a kérdőívem, mert napjainkban ezt találom a legegyszerűbb módszernek, és ezen kívül még számos előnye van: gyors adatgyűjtés és feldolgozás; költséghatékony; rendelkezésre állnak beprogramozott sablonok a kérdéstípusokra; be lehet állítani egyes kérdések kötelező megválaszolását. (Majoros, 2011) A kérdéseket vegyesen explicit – konkrétan rákérdeztem amire kíváncsi voltam – és implicit – a válaszból következtetéssel kaptam meg a szükséges információt – módon tettem fel. Főként zárt kérdéseket alkalmaztam, de volt példa nyílt kérdés feltételére is, amikor a munkavállalók személyes véleményére, tapasztalataira voltam kíváncsi. (Lengyelne Molnár, 2013) Mivel Magyarországon egy viszonylag ismeretlen területnek számító témát vizsgáltam, így rendkívül hasznosnak

bizonyultak a nyílt kérdéseim, mert számos új információra tettem szert. (Bonz, 2015) A zárt kérdések hátránya általában, hogy a kérdező a kérdéseket úgy fogalmazhatja meg, hogy esetleg sugallja a várt választ. Ennek tudatában én teljes mértékben próbáltam elkerülni a válaszadók befolyásolását, és megfelelő módon megfogalmazni a kérdéseimet. Továbbá használtam félig zárt kérdéseket is, hogy elkerüljem a zárt kérdésekből fakadó lehetséges torzításokat is. (Lengyelne Molnár, 2013) Eldöntendő kérdéseket ritkán, főként feleletválasztós kérdéseket alkalmaztam, melyeknél gondoskodtam a teljességről és a kizárólagosságról. (Bonz, 2015) Kérdőívem számomra legérdekesebb részét a különböző szituációs feleletválasztós kérdések teszik ki, ahol a kitöltő minden kérdésnél más-más szereplő szemszögéből látja a helyzetet, és az alapján kell válaszolnia. Erre a kérdésre adható válaszok megfogalmazásánál kifejezetten figyelni kellett, hogy egyáltalán ne lehessen érezni, hogy melyik a várt reakció, ezért igyekeztem kerülni a sugalmazó válaszok adását, és ez alapján megfogalmazni kérdéseimet és válaszaimat. (Babbie, 1995) Továbbá kérdőívem egyáltalán nem tartalmaz úgy nevezett „menekülési útvonalakat”, tehát nincs benne „*Nem tudom*” válaszlehetőség, hanem arra törekedtem, hogy minden válaszadó képes legyen válaszolni a kérdésemre. (Ghauri - Grønhaug, 2011)

### **3.3. Kutatásom alanyai**

Kutatásom alanyainak megválasztása nem valószínűségi kiválasztás alapján történt, azon belül pedig az egyszerűen elérhető alanyok segédkeztek a kérdőívem kitöltésében. (Babbie, 1995) Kutatásom alanyait a 18. életévet betöltött magyar munkavállalók alkotják. Nem csak az aktív munkavállalókat vizsgáltam, hanem az alkalmi munkát végzőket is. A vizsgálat során nem határoztam meg ennél konkrétabb korosztályt, nemet, foglalkozási területet, mivel minél nagyobb, minél szívesebb mintára szerettem volna szert tenni. Meghatározott vállalaton/vállalatokon belüli kutatást pedig szintén nem szerettem volna végezni, mivel a munkahelyi pszichoterror téma igencsak kényesnek számít, amiről nem szívesen számolnak be a vállalatok még az anonimitás biztosítása mellett sem. Így egy online, anonim módon kitölthető, kérdőív mellett döntöttem, amelyet különböző internetes platformokon osztottam meg, ügyelve arra, hogy a legtöbb korosztályhoz és a legkülönbözőbb foglalkozású személyekhez eljusson. Megkértem szüleimet, hogy osszák meg munkatársaikkal, ismerőseikkel a kérdőívem, hogy ne csak a saját – többnyire korombeli – ismerőseimhez, hanem a náluk idősebb korosztályhoz is eljusson. Továbbá fontos volt a kutatásom szempontjából, hogy ne csak a versenyszféra

munkavállalóit vizsgáljam, hanem a közsféra alkalmazottjait is, – hogy különbségeket tudjak meghatározni a későbbiekben – ezért megosztottam a kérdőívem egy közsférában dolgozók által létrehozott mobbinggal foglalkozó fórumon is. Emellett szükségem volt a HR területen dolgozók kitöltéseire is – mivel szakdolgozatomban különös figyelmet szentelek a HR és a mobbing viszonyára – így felkértem a HR Portál Facebook oldalát a kérdőívem megosztására – akik természetesen készséggel segítettek. Ezekkel a cselekedetekkel értem el, hogy mindenféle korosztálytól és különböző foglalkozású emberekről szerezzek információkat. Mintám jelentős részét azonban nők teszik ki, de úgy véltem, hogy ez nem okoz problémát, mivel a számomra érdekes területeken (mint pl. a HR) a nők aránya sokkal nagyobb<sup>5</sup>, illetve a közsférában foglalkoztatott nők aránya szintén jóval magasabb, mint a férfiaké.<sup>6</sup>

### **3.4. Kérdőívem felépítése és tartalma**

Kérdőívemet az alapvető kérdőívszerkesztési elveknek megfelelően készítettem el. Fontos a kérdések megfelelő sorrendje, hiszen egy kérdés befolyásolhatja a későbbiekben feltett kérdésre adott választ. (Babbie, 1995) Ezért úgy állítottam be kérdőívem, hogy ugrálni se lehessen a válaszok között, hanem csak akkor lehessen továbblépni, amikor az adott szakasz kitöltésével elkészült az illető. Ebből kifolyólag öt alrészre osztottam a kérdőívem. Elsőként megosztottam családtagjaimmal egy próba verziót, akik felhívták a figyelmem az apróbb hibákra, így végül egy többszöri ellenőrzésen átesett, megfelelő verziót osztottam meg az internetes platformokon. (Majoros, 2011)

Mindenekelőtt hozzájárulást kértem minden kitöltőtől a kutatásban való részvételhez, és kértem nagykorúságuk igazolását, majd egyből áttértem a második szakaszra: a mobbing fogalmának kérdésére. Kérdőívemet azért ezzel a kérdéssel kezdtem, hogy semmilyen ismeretet, példát ne osszak meg a kitöltőkkel a mobbingról – amiből sejthetnék erre a kérdésre a választ – ugyanis arra voltam kíváncsi, hogy a munkavállalók hányad része ismeri magától a mobbing kifejezést. Másrészt szerettem volna olyan kérdéssel indítani, ami érdekesnek hathat a kitöltők számára – ha ismeri a mobbing kifejezést, akkor azért, mert esetleg érdekes témának tartja, ha nem ismeri akkor pedig felkeltem benne az érdeklődést, hogy vajon mit jelenthet ez a kifejezés. Önkitöltős kérdőíveknél szükséges a legérdekesebb kérdéscsoporttal kezdeni, mivel fontos, hogy

---

<sup>5</sup> 2010-ben például 70% volt a HR tanulmányokat folytató nők aránya a Szent István Egyetemen (Durbák, 2010)

<sup>6</sup> 2002 és 2008 között a közsférában foglalkoztatott nők aránya végig 70-80% között volt (Lovász, 2013)



fenntartsuk az érdeklődést, és ne menjen el az alany kedve a kitöltéstől már az első kérdés láttán. (Babbie, 1995) Három lehetőséget adtam meg válaszként erre a kérdésre: *Igen / Nem / Igen, és pontosan meg is tudom fogalmazni*. Ezért a következő egy nyílt kérdés volt a mobbing definiálásáról – amelyet természetesen úgy állítottam be, hogy ne legyen kötelező kitölteni mindenki számára. Ugyanebben a szakaszban még rákérdeztem, hogy honnan hallott az alany erről a fogalomról – ha hallott – és itt több választ is lehetséges volt megadni. A második szakasz utolsó kérdéseként pedig a mobbing lehetséges megnyilvánulási formái közül soroltam fel párat, és kértem a kitöltőt, hogy határozza meg, hogy kivel történtek meg az egyes szituációk. (Válaszlehetőségek: *Velem történt / Munkatársammal történt / Ismerőssel vagy családtagommal történt / Nem tudok ilyenről*). Itt is lehetséges volt egyszerre több választ megjelölni. Ebből a kérdésből, már elkezdheték sejteni az alanyok, hogy mit is jelent a mobbing. Számomra pedig megválaszolták velem, hogy a mintámban mennyire gyakori a mobbing inzultusok előfordulása.

Kérdőívem harmadik szakaszát főként a szituációs kérdések tették ki, amelyekre feleletválasztással lehetett megadni a kitöltő által legvalószínűbbnek vélt viselkedést. Itt négyféle különböző szemszögből közelítettem meg a mobbingot. Az első kérdés egy olyan szituációt írt le, amelyben a kitöltő az áldozat szerepébe bújik, a második szituációnál szemtanúként jelenik meg a kitöltő, a harmadiknál ő maga lehetne az elkövető – itt a válasz kiválasztásán múlik, hogy valóban elkövető lenne-e az alany, vagy pedig tudná kezelni a helyzetet – a negyedik szituációban pedig vezetőként kell megfelelő döntést hoznia egy mobbing helyzetről. Ezekre a kérdésekre mind több (négy-öt) válaszlehetőség közül lehet választani, ahol nagyon odafigyeltem, hogy elkerüljem a helyesnek, vagy jobbnak vélt válaszok sugalmazását. (Majoros, 2011) Egyrészt azt vizsgáltam ezekkel a szituációs feladatokkal, hogy milyen hozzáállás jellemző leginkább a magyar munkavállalókra a mobbing szempontjából, másrészt pedig kíváncsi voltam a különböző szituációkban való viselkedés összefüggéseire. A harmadik szakaszhoz tartozik egy újabb, nem kötelező választ váró nyílt kérdés, amelyben a kitöltők konkrét tapasztalataira kérdeztem rá. A kérdést szándékosan úgy tettem fel, hogy „*Amennyiben Önnek személyes tapasztalata van a munkahelyi lelki terrorban / átélt már hasonló szituációkat, mint a példákban, kérem, hogy írja le!*” – ezáltal elkerülve azt, hogy ha valamelyik kitöltő számára még mindig nem egyértelmű, hogy mit nevezünk munkahelyi lelki terrornak, úgy a példák által tudjon válaszolni erre a kérdésre is. A következő két

kérdés arra vonatkozott, hogy hagyta-e már el, illetve bocsátották-e már el munkahelyéről a munkahelyi pszichoterror miatt – itt már minden kitöltőben egyértelművé váltak a fogalmak, ezért rá lehetett kérdezni. (Babbie, 1995)

A kérdőívem negyedik szakaszának bemutatása következik, amiben szintén a magyar munkavállalók mobbinghoz való hozzáállását vizsgáltam. Szintén mobbing inzultusokat soroltam fel – az előbbiektől különbözőeket – és itt nem a tapasztalataikat vizsgáltam, mint a második szakaszban, hanem a harmadik szakasz szituációs kérdéseihez hasonlóan a viselkedésükre voltam kíváncsi, mint a munkahelyi lelki terror megnyilvánulásának szemtanúi. Táblázatos formában készítettem el a kérdéseket és válaszokat, és négyféle érték közül lehetett választani a skálán: *Biztosan tennék ellene, (ha az ismerősömmel megtörténne) / Talán tennék ellene, (...) / Valószínűleg semleges maradnék, (...) / Biztosan semleges maradnék (...)*. Szándékosan négyféle válaszlehetőséget adtam meg, és nem páratlan számút. Ilyen skálás kérdéseknél az a tapasztalat, hogy a legtöbben a középső értéket jelölik meg, mert nem tudják eldönteni, vagy nem akarnak mélyebben belegondolni, hogy valójában melyik a legjellemzőbb rájuk, és csak túl akarnak lenni a kérdésen. Ezt igyekeztem elkerülni a páros számú válaszlehetőség megadásával, így az alany kénytelen volt dönteni a két pólus között. (Zerényi, 2016) Ennek a szakasznak az utolsó kérdése egy félig zárt kérdés volt. Megkérdeztem az alanyokat, hogy véleményük szerint milyen megoldással lehetne a leghatékonyabban elkerülni a mobbing kialakulását. Itt megadtam három általam legjobbnak vélt lehetséges megoldást, és negyediknek pedig beírtam az egyéb lehetőséget. Aki ezt választotta, annak meg kellett fogalmaznia, hogy szerinte mi lenne a legjobb megoldás. (Lengyelne Molnár, 2013)

Ezután az utolsó és egyben leghosszabb szakasz, a demográfia szakasz következett, amelyet még két részre bontottam. Tudatosan a legvégére helyeztem el ezeket a kérdéseket, mivel, ha idáig eljut a kitöltő, és energiát fektetett az első négy szakasz kitöltésébe, akkor valószínűleg nem fog kilépni az utolsó szakasznál, és hagyni, hogy kárba vesszen az eddigi munkája. (Babbie, 1995) Az ötödik szakasz első részében felettem az általánosnak vélt, illetve a kutatásomhoz releváns demográfiai kérdéseket, amelyek lényeges csoportosítási ismérveknek számítanak: nem, kor, legmagasabb iskolai végzettség, munkatapasztalat mennyisége. (Majoros, 2011) Majd ezek után közöltem a kitöltővel, hogy ha nem rendelkezik állandó munkahellyel, úgy megköszönöm a segítségét, és elküldheti a kérdőívet, mivel az utolsó rész az alanyok konkrét munkahelyi körülményeire vonatkoznak. Ebben a részben a következő munkahellyel kapcsolatos jellemzőkre kérdeztem rá – természetesen feleltválasztós formában – : melyik szférában

dolgozik, milyen területen dolgozik, külön rákérdeztem, hogy HR területen dolgozik-e, majd hogy milyen munkaidőben dolgozik, milyen formában foglalkoztatott, milyen pozíciót tölt be a munkahelyén, mekkora vállalatnál dolgozik, milyen nemű a főnöke, közvetlen munkatársainak a többsége milyen nemű, főnöke életkorára is rákérdeztem (idősebb nálam / körülbelül velem egyidős / fiatalabb nálam), illetve közvetlen munkatársai átlagos korára is (idősebb nálam / körülbelül velem egyidős / fiatalabb nálam / vegyes), majd végül nyílt kérdésként feltettem, hogy körülbelül hány fővel dolgozik együtt egy átlagos munkanapon. Ezzel pedig véget is ért a kérdőívem.

Úgy gondolom, hogy minden lényeges információra kitértem kérdőívemben, amely releváns lehet a kutatásom szempontjából. Lakóhelyre vonatkozó kérdéseket például szándékosan nem tettem bele, mert nem tartottam relevánsnak a téma kapcsán. Úgy vélem, hogy a szervezet nagysága és típusa – ahol az illető dolgozik – elegendő információt szolgáltat számomra, ahhoz, hogy meghatározzam az alany környezetét. (Babbie, 1995) Kérdőívem teljes egészében a dolgozatom végén, mellékletben megtalálható (I. sz. melléklet).

### **3.5. Felállított hipotézisek**

Hipotéziseimet deduktív módon határoztam meg, tehát a szakirodalmi áttekintés során bennem felvetődött kérdések, kételyek, levont következtetések, illetve tapasztalataim alapján fogalmaztam meg őket. (Boncz, 2015) Összesen hat hipotézist állítottam fel:

- H1: Magyarországon a munkavállalók többsége nincs tisztában a mobbing fogalomrendszerével.
- H2: Azok a munkavállalók, akiknek volt részük mobbingban, sokkal valószínűbb, hogy tisztában vannak a mobbing fogalomrendszerével.
- H3: Azok a munkavállalók, akik tisztában vannak a mobbing fogalmával, tudatosabban törekednek a megelőzésére, megszüntetésére.
- H4: Magyarországon is gyakoribb a mobbing megnyilvánulása a versenyszférában, mint a közsférában.
- H5: Nagyvállalatokban gyakoribb a mobbing kialakulása, mint kis-, közép-, vagy mikrovállalatokban.
- H6: A HR területen dolgozók nagyobb felelősséget éreznek magukban a mobbing megelőzéséért és megszüntetéséért, mint a nem HR területen dolgozók.

## **4. Kutatásom eredményeinek ismertetése**

### **4.1. Hipotéziseim vizsgálatának módszere**

Kérdőívem adatainak feldolgozását Microsoft Excel programmal végeztem. Egy-két számítás előtt adattisztításra volt szükség, mert a kérdőívem legvégén, a munkahelyre vonatkozó kérdések válaszai már nem voltak mindenki számára kötelezőek, csak azoknak, akik jelenleg állandó munkahellyel rendelkeznek. Ebből kifolyólag kitöröltem a hiányos kitöltéseket a listából, amikor szükséges volt, így helyenként más-más elemszámú mintával dolgoztam. Összesen 337 kitöltésem érkezett, majd adattisztítás után pontosan 330 használható kitöltésem maradt. Minden hipotézisem vizsgálatához az Excel kimutatás készítő funkcióját használtam fel, ennek segítségével szűrtem ki a releváns információkat, és végeztem el velük a különböző statisztikai számításokat. Ezek alapján születtek meg az eredményeim a hipotéziseimre, amelyek közül a legtöbbet sikerült igazolnom. Elsőként bemutatom mintám összetételét különböző ismérvek alapján, majd ismertetem hipotézisem eredményeit.

### **4.2. Kutatásom mintájának összetétele**

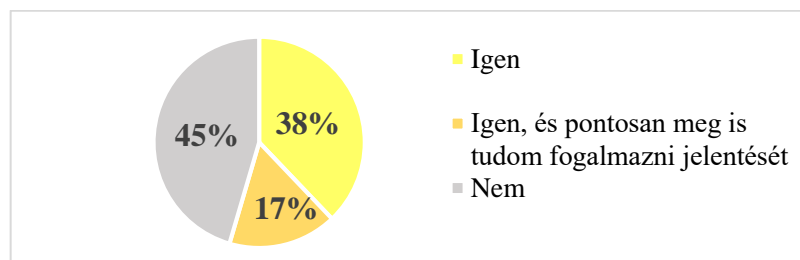
Kitöltőim 83,6%-a nő, és 16,4%-a férfi, tehát a nemi összetétel erősen eltolódott a női nem irányába. Ennek oka lehet, hogy a személyes ismerőseim között is többségben van a női nem, illetve már említettem az előző fejezetben a két internetes portált, ahol szintén megosztottam a kérdőívem – HR Portál és Közszolga.hu – és mind a HR területen dolgozók, mind pedig a közszférában elhelyezkedők körében többségben van a női nem. (Lovász, 2013; Durbák, 2010) Kutatásom alanyainak legnagyobb része (48,5%) 18-29 év közötti, 26,1%-a 40-49 év közötti, 20%-a 30-39 év közötti, a maradék 5,4%-ot pedig az 50 év felettiiek teszik ki. Legtöbbjük (58,7%) jelenleg felsőfokú tanulmányokat folytat, vagy már rendelkezik egyetemi alapképzés diplomával, illetve 20,6%-uk ennél magasabb egyetemi képzettséggel rendelkezik. Kitöltőim többsége (39,7%) több, mint 10 év munkatapasztalattal rendelkezik, 16,4%-nak 3-5 év munkatapasztalata van, 32,4 % pedig pályakezdő, vagy alkalmi munkát végez. 27% dolgozik a közszférában és 73% a versenyszférában. Foglalkozási terület szempontjából viszont rendkívül színes a mintám: egyedül a fegyveres erők, fegyveres testületek foglalkozásai kategóriába nem esett egy kitöltőm sem. A maradék kilenc kategóriából azonban mind érkezett kitöltés. Mintám azonban az imént ismertetett megoszlásokból kifolyólag nem számít reprezentatívnak,

mivel nem ugyanolyan arányban jelennek meg az egyes elemek, mint az alapsokaságban. Így csak óvatosan szabad következtetéseket levonni.

### 4.3. Hipotéziseim vizsgálata

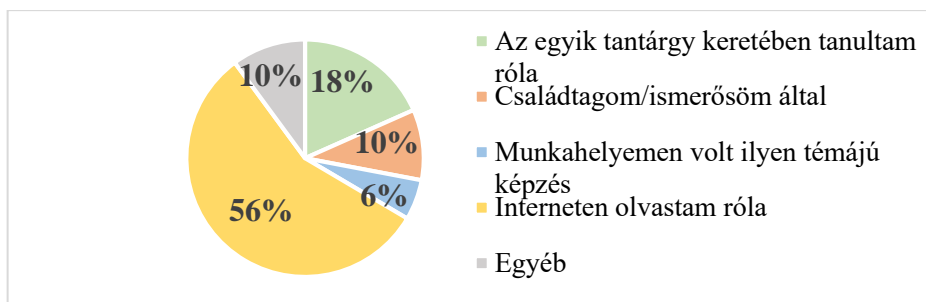
#### 4.3.1. H1: Magyarországon a munkavállalók többsége nincs tisztában a mobbing fogalomrendszerével. N=330

Az első hipotézisem vizsgálatát a kérdőívemben feltett első kérdésre kapott válaszok alapján végeztem, amely a mobbing fogalmának ismeretére irányult. A mintám elemszáma itt 330 volt, ez alapján a következő értékek születtek:



1. sz. ábra – Az „Ismeri Ön a mobbing kifejezést?” kérdésre adott válaszok

A diagramon egyértelműen kirajzolódik, hogy a munkavállalók többsége ma már ismeri, vagy hallotta a mobbing fogalmát, sőt közülük 17% még helyesen meg is tudja fogalmazni – a válaszokat leellenőriztem, és valóban helyes megoldások születtek. Ebből arra a következtetésre juthatunk, hogy az 1995-ös magyar mobbing kutatás óta jelentősen változott a helyzet Magyarországon, és tudatosult a munkavállalókban a mobbing léte és jelentése. Erre mutat bizonyítékot az is, hogy kitöltőim közül 86 személy írt saját esetet a kérdőívem nyílt kérdésére, amelyben a konkrét tapasztalatokra kérdeztem rá. Ezek elolvasása rendkívül érdekesnek bizonyult számomra. Ez azt jelenti, hogy a kitöltőim 26%-a mesélte el személyes tapasztalatát a mobbingról. Ebből arra következtethetünk, hogy legalább ennyien vannak, akikkel történt már pszichoterror, vagy ahhoz nagyon hasonló jelenség a munkahelyén, mivel valószínűleg akadnak olyan kitöltők is, akiknek lenne mit mesélnie, azonban nem vette a fáradságot, hogy leírja kérdőívembe – mivel nyilvánvalóan ez a válasz nem kívánta meg a kötelező válaszadást. Kíváncsi voltam rá, hogy minek a hatására következhetett be ez a változás a téma iránti érdeklődésben és a fogalom elterjedésében, ennek kiderítésére használtam fel a második kérdésemre kapott válaszokat:

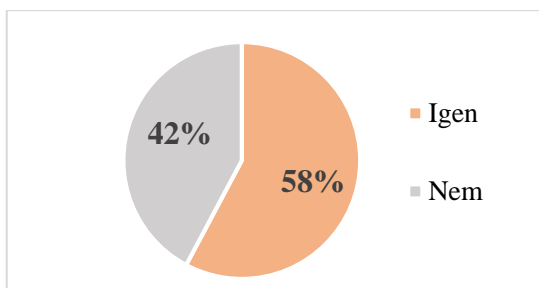


2. sz. ábra – Az „Ön honnan hallott a mobbingról?” kérdésre adott válaszok

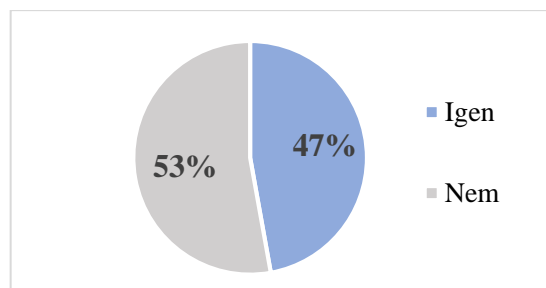
A legtöbb kitöltő az interneten hallott a mobbingról (56%), ezért elmondható, hogy 1995-ös évhez képest nagy valószínűséggel az internet elterjedésének köszönhető, hogy egyre több munkavállaló van tisztában a problémakörrel. Emellett láthatjuk, hogy az oktatásban is kezd utat törni magának a mobbing ismertetése (18%), amely nagyon jó iránynak mutatkozik. Fontos megemlíteni azt is, hogy a kitöltők 6%-ának már volt ilyen témájú képzés a munkahelyén. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek körülbelül 20 embernek a munkahelye foglalkozik a mobbinggal, és törekszik a munkavállalói képzésére, hogy elkerüljék ezzel a mobbing kialakulását. Kérdőívem eredményei által kijelenthetjük, hogy Magyarországon napjainkban már a munkavállalók többsége tisztában van a mobbing fogalomrendszerével, így hipotézisem elvetésre kerül.

#### 4.3.2. H2: Azok a munkavállalók, akiknek volt részük mobbingban, sokkal valószínűbb, hogy tisztában vannak a mobbing fogalomrendszerével. N=330

Ennél a hipotézisnél az „akiknek volt részük mobbingban” alatt pontosan azokat értem, akiket a munkahelyükön mobbingoltak valaha, vagy a munkatársát mobbingolták és ő ezt szemtanúként tapasztalta. Ezért ennek a hipotézisnek a vizsgálatára azt a kérdéssorozatot használtam fel, amelyben mobbing-inzultusokat sorolok fel, és a kitöltőnek meg kell állapítania, hogy történt-e vele ilyen, vagy a munkatársával, vagy ismerősével, illetve családtagjával, vagy esetleg nem tud ilyen esetről. Emellett szükség volt a mobbing fogalmának ismeretére vonatkozó legelső kérdésekre is. Így végül kiszűrtem az összes „Velem történt” és „Munkatársammal történt” választ, és megvizsgáltam az eredményeket a mobbing fogalmának ismeretére vonatkozóan, majd kiszűrtem a mobbing-inzultust nem tapasztalók válaszait, és szintén összevettem a mobbing ismeretére vonatkozó kérdésekre adott válaszokkal. A következő eredmények születtek:



3. sz. ábra – A mobbing fogalmának ismerete a mobbing-inzultusokat tapasztalt munkavállalók körében



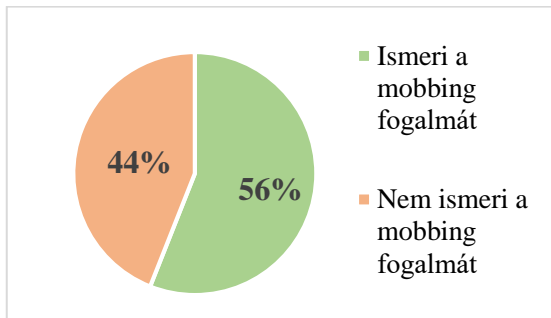
4. sz. ábra – A mobbing fogalmának ismerete azok körében, akik nem tapasztaltak mobbing-inzultusokat

A 3. sz. ábrán láthatjuk, hogy 58%-a a mobbing-inzultusokat tapasztalt munkavállalóknak ismeri a mobbing fogalmát, a 4. sz. diagram pedig megmutatja, hogy a mobbing-inzultusokat nem tapasztalt munkavállalóknál többségben vannak azok, akik nem ismerik a mobbingot (53%). Ezzel beigazolódtott az a feltevés, hogy akik valaha áttestek már a mobbingon, vagy munkatársukon tapasztalták, azok utánajárnak a problémának, és kiderítik, hogy miről lehet szó. Ebben is nagy segítséget nyújt például az internet – mint azt az előzőekben láthattuk. Azonban fontosnak tartom az eredményeket olyan szemszögből is megvizsgálni, hogy azok közül, akik tapasztaltak mobbing-inzultusokat, jelentős részük (42%) nem ismeri a mobbing fogalmát. Ebből arra következtethetünk, hogy még napjainkban is rengeteg olyan eset előfordul, amikor valakit mobbingolnak a munkahelyén, de az illető nem tudja, hogy mi folyik körülötte. Azonban az állításom beigazolódtott, így kimondhatjuk, hogy a mobbing-inzultusokat tapasztalt munkavállalók körében nagyobb a mobbing fogalomrendszerének ismerete, mint a mobbing-inzultusokat nem tapasztal munkavállalók körében – ezért elfogadtam a hipotézisem.

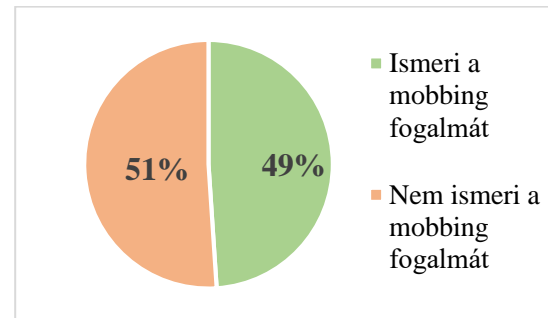
#### 4.3.3. H3: Azok a munkavállalók, akik tisztában vannak a mobbing fogalmával, tudatosabban törekednek a megelőzésére, megszüntetésére. N=330

A feltevés, hogy hasonló az előzőhöz, azonban itt kissé más irányból közelítem meg a témát. Előbb azt vizsgáltam, hogy aki tapasztalta, vagy éppen átéli, az utánajár-e a problémának. Ezzel a hipotézissel pedig arra kerestem választ, hogy akik már ismerik a mobbingot, mint fogalmat, – olvasta az interneten, részt vett ilyen témájú képzésen – azok tudatosabban törekednek-e arra, hogy megelőzzék az ilyen helyzeteket a munkahelyükön, vagy szakszerűen megszüntessék, ha már fennáll a probléma. Ehhez a vizsgálathoz a szituációs kérdéseimre adott válaszok alapján határoztam meg, hogy helyesen tudná-e kezelni az alany a mobbing helyzeteket. Mindegyik kérdésnél kettő

helyes válasz volt a négyből. Így megvizsgáltam a mobbing fogalmának ismeretét a helyesnek vélt választ adók körében, majd a helytelennek vélt választ adók körében is:



5. sz. ábra – A mobbing fogalmának ismerete azok körében, akik tudatosan kezelik a mobbing helyzeteket.



6. sz. ábra – Mobbing fogalmának ismerete azok körében, akik nem kezelik tudatosan a mobbing helyzeteket

Nem kifejezetten nagy az eltérés az két esetben, de hipotézisem igazolásához elegendő: azok körében, akik tudatosan kezelik a mobbing szituációkat, a mobbing ismerete 56%, amíg azok körében, akik nem kezelik tudatosan a mobbing helyzeteket, a kifejezés ismerői csak 49%-ot tesznek ki. Ebből kifolyólag kijelenthetem, hogy azok a munkavállalók, akik tudatosan kezelnének egy mobbing-szituációt, nagyobb valószínűséggel vannak tisztában a mobbing fogalmával, mint azok, akik nem kezelnék tudatosan a helyzetet – így állításom elfogadtam.

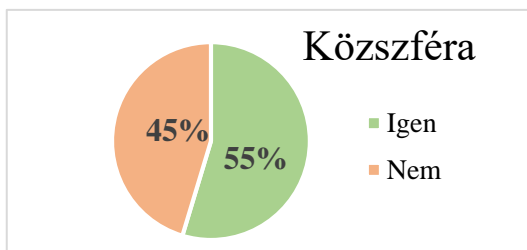
Másik szemszögből is megvizsgáltam a hipotézisem: azok körében, akik tisztában vannak a mobbing fogalmával, 84%-a kezeli tudatosan a mobbingot, illetve azok körében, akik nem ismerik a mobbing fogalmát, 80% kezeli tudatosan. Ebből levezethető, hogy a kitöltőim nagy százaléka megfelelően reagálna egy mobbing helyzet kialakulásakor, ami szintén nagyon pozitív eredmény. Hipotézisem ismét igazolásra került: azok a munkavállalók, akik ismerik a mobbing fogalmát, helyesebben cselekednének egy mobbing-szituációban, mint azok, akik nem ismerik a fogalmat. Ebből arra következtethetünk, hogy ők tudatosabban törekednek a mobbing megelőzésére és megszüntetésére, mint azok, akik nem tudják, hogy mit jelent a mobbing.

#### 4.3.4. H4: Magyarországon is gyakoribb a mobbing megnyilvánulása a versenyszférában, mint a közszférában. N=275

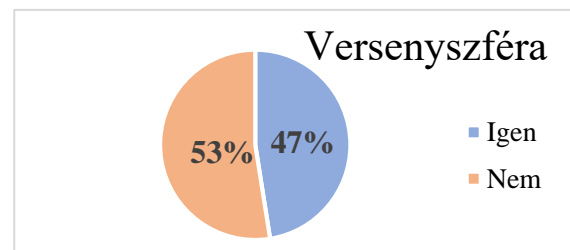
Ezt a feltevésemet is kétféle irányból közelítettem meg, hogy biztosan pontos eredményt kapjak. A mobbing megnyilvánulásának kiderítéséhez kétféle kérdést használtam fel kérdőívemből. Az első vizsgálatnál azokat a kérdéseket használtam fel, amelyek arról szóltak, hogy a munkahelyi lelki terror okozta következmények miatt



bocsátották-e már el, vagy hagyta-e ott önként az illető a munkahelyét. Ezekre a kérdésekre beérkezett válaszokat tekintetem meg a versenyszféra és a közszféra vonatkozásában. Itt már csak 275 elemszámú mintával dolgoztam, mivel kiszűrtem azok válaszait, akiknek nincs állandó munkahelyük. Ebből pontosan 200 kitöltő dolgozik a versenyszférában és 75 a közszférában. Azok az alanyok, akik igennel válaszoltak az előbb említett kérdések legalább egyikére, összesen 136-an voltak. Ebből 41 a közszférában dolgozik és 95 a versenyszférában. Ezáltal a következő eredmények születtek.



7. sz. ábra – Az „Önt bocsátották már el, vagy hagyta már ott önként munkahelyét a munkahelyi lelki terror okozta következmények miatt?” kérdésre adott válaszok a közszférában dolgozók között



8. sz. ábra – Az „Önt bocsátották már el, vagy hagyta már ott önként munkahelyét a munkahelyi lelki terror okozta következmények miatt?” kérdésre adott válaszok a versenyszférában dolgozók között

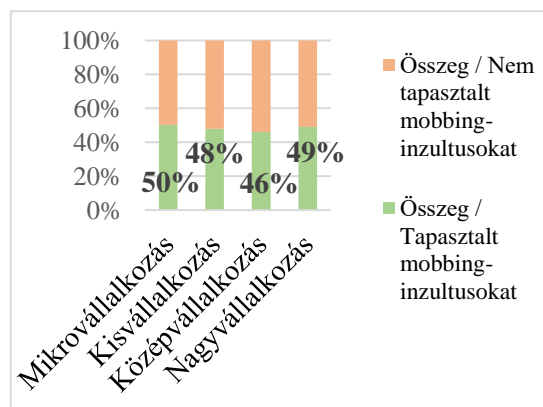
A közszférában dolgozók 55%-a hagyta már el munkahelyét a mobbing okozta körülmények miatt, a versenyszférában dolgozóknak pedig a 47%-ával történt már ilyen. Önmagában mindkét érték nagyon magas, ami azt mutatja, hogy a mai világban már jelentős gondot okoz a lelki terror a munkahelyeken. Számomra ezek az értékek igen meglepőek voltak - nem gondoltam volna, hogy már ennyire nagymértékű a mobbing problémája hazánkban. Ezért kijelenthetjük, hogy kutatásom szerint Magyarországon számottevő a mobbing jelenléte a munkahelyeken. Azonban mint már említettem, mintámban nem ugyanolyan arányban találhatóak meg az egyes elemek, mint az alapsokaságban, így csak óvatosan vonhatunk le következtetéseket. A **kérdőívem alapján** megcáfoltam a feltevésém, miszerint a versenyszférában gyakoribb a mobbing megnyilvánulása. Így elvetettem a hipotézist, és kijelenthetem, hogy az általam végzett kutatás szerint Magyarországon a közszférában gyakoribb a mobbing, mint a versenyszférában.

A másik módszerhez, amivel megállapítottam, hogy melyik szférában jelentősebb a pszichoterror, a mobbing-inzultusokat tartalmazó kérdéssoromat használtam fel. Összehasonlítottam a két szférában azok számát, akik a „Velem történt”, illetve a „Munkatársammal történt” válaszokat adták, azoknak a számával, akik a „Nem tudok

ilyenről”, vagy a „Ismerőssel/Családtaggal történt” válaszokat adták. Az eredmények közel azonosak a másik módszerrel történő vizsgálatom eredményeivel: a közsférában a válaszadók 57%-a állította, hogy vele, vagy a munkatársával megtörténtek az esetek, a versenyszférában ugyanezeket a válaszadók 46 %-a állította. Ez esetben a közsférában két százalék az eltérés a másik módszerhez képest, a versenyszférában pedig mindössze egy százalék. Ez abból fakadhat, hogy attól még, hogy valaki tapasztalja ezeket az inzultusokat, nem biztos, hogy el is hagyja miatta a munkahelyét, illetve abból is fakadhat, hogy valaki szférát vált munkahelyváltása során, és a közsférából a versenyszférába megy át dolgozni, vagy fordítva. Így másik módszert alkalmazva is elvetésre kerül az állításom, tehát **kutatásom alapján** Magyarországon a közsférában gyakoribb a mobbing megnyilvánulása.

#### 4.3.5. H5: Nagyvállalatokban gyakoribb a mobbing kialakulása, mint kis-, közép-, vagy mikrovállalatokban. N=275

Ennél a hipotézisvizsgálatnál is az előző módszert használtam fel, miszerint figyelembe veszem a munkavállalóknak a mobbing-inzultusokat tartalmazó kérdéssorra adott válaszait. Szintén a „Velem történt” és „Munkatársammal történt” válaszokat tekintettem a mobbing megjelenésének az adott vállalati formában. A négy vállalati típusban a következőképpen oszlanak meg a válaszok:



9. sz. ábra – Mobbing-inzultusok megjelenése a különböző méretű vállalatokban

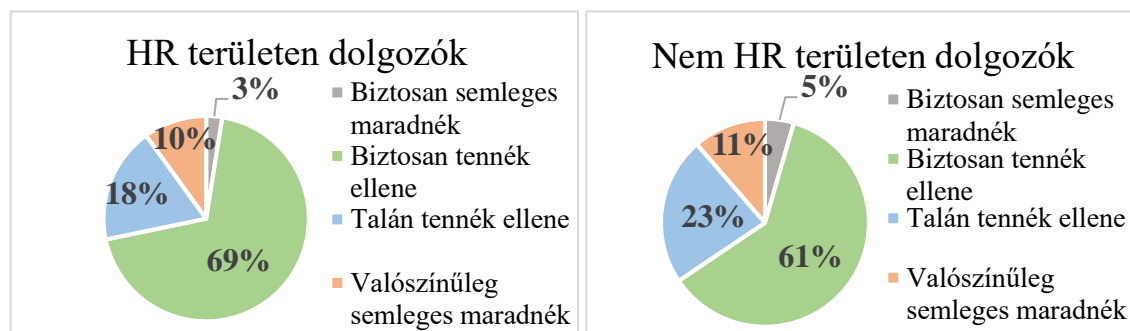
A mikrovállalkozásban dolgozó munkavállalók 50%-a tapasztalta már saját bőrén, vagy szemtanúja volt a munkahelyén történő mobbing helyzeteknek, majd őket követik a nagyvállalatban dolgozók, ahol 48% ennek az aránya. Ezek számomra nagyon érdekes eredmények, mert a szakirodalom feldolgozása után úgy véltem, hogy mindenképp lehet összefüggés a vállalat mérete és a mobbing

megnyilvánulásának gyakorisága között. Az NSzSz összegzésében is olvasható, hogy a mobbing lehetséges okai között szerepel a rossz szervezeti légkör, amely a multinacionális cégeknél sokkal valószínűbb, mint egy családias légkörű mikro- vagy kisvállalkozásnál. (Marton, 2006) A kutatásom eredményei azonban azt mutatják, hogy nincs összefüggés a vállalat mérete és a mobbing megnyilvánulása között, mivel teljesen

vegyes értékek születtek. Így el kell vetnem a hipotézisemet. Azonban természetesen a mintám nem számít reprezentatívnak – ahogy azt már a bevezetésben említettem – ezért csak óvatosan vonhatunk le következtetéseket az eredményeim alapján. Mindenesetre ezek az eredmények nagyon nagy számok, és ha valóban a különböző vállalkozások közel felében megjelenik a mobbing, akkor kijelenthetjük, hogy nagyon gyorsan terjed a probléma.

#### 4.3.6. H6: A HR területen dolgozók nagyobb felelősséget éreznek magukban a mobbing megelőzéséért és megszüntetéséért, mint a nem HR területen dolgozók. N=275

Az utolsó hipotézisem igazolására kétféle kérdéscsoportomat használtam fel. Az első kérdéssorom arról szólt, hogy hogyan reagálna az alany, ha munkatársával a különböző mobbing szituációk megtörténnének a munkahelyén. Négy válaszlehetőséget adtam meg: „Biztosan tennék ellene”, „Talán tennék ellene”, „Valószínűleg semleges maradnék” és „Biztosan semleges maradnék”. Majd megvizsgáltam a négy válasz megoszlását a HR területen dolgozók körében, illetve a nem HR területen dolgozók körében is:



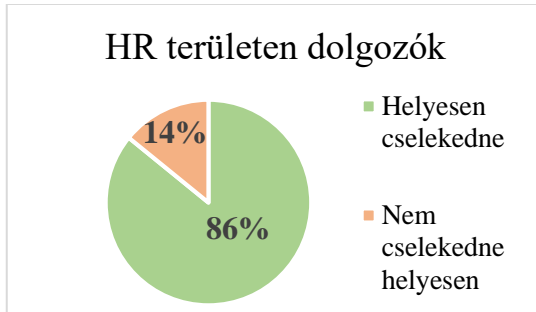
10. sz. ábra – HR területen dolgozók hogyan reagálnának, ha egyik munkatársukat mobbingolnák

11. sz. ábra – A nem HR területen dolgozók hogyan reagálnának, ha egyik munkatársukat mobbingolnák

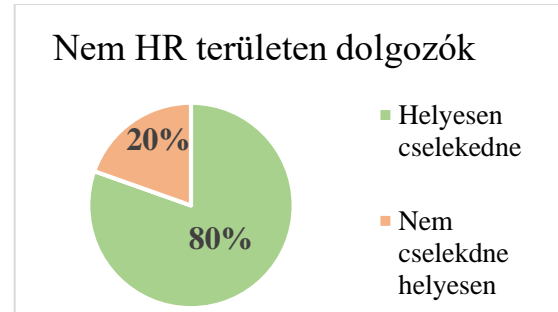
Az eredmények egyértelműen mutatják, hogy a HR-esek körében erősebb a szándék, hogy beavatkozzanak a mobbing helyzetbe: a HR területen dolgozók körében 8 százalékponttal többen vannak azok, akik biztosan tennék az ügy ellen. Tehát kijelenthetjük, hogy nagyobb felelősséget éreznek magukban a mobbing megnyilvánulásainak megszüntetéséért, így a hipotézisem elfogadtam. Azonban megvizsgáltam egy másik módszerrel is ezt a feltevést, hogy biztosan reális eredményeket kapjak.

A HR-esek felelősségérzetének tanulmányozásához a szituációs kérdésimre adott válaszokat is felhasználtam, ugyanazzal a módszerrel, amivel a harmadik hipotézisemnél

dolgoztam: több válaszlehetőség, amelyből kettő helyes, és a helyes válaszokat tekintetem tudatos, felelősségteljes hozzáállásnak, a két helytelen választ pedig az ellenkezőjének. Ezáltal hasonló eredményeim születtek, mint a másik módszer alkalmazásával:



12. sz. ábra – HR területen dolgozók hogyan cselekednének egy mobbing-szituációban



13. sz. ábra – A nem HR területen dolgozók hogyan cselekednének egy mobbing-szituációban

Ennek a módszernek a használatával azt az eredményt kaptam, hogy a HR területen dolgozók hat százalékponttal többen cselekednének helyesen egy mobbing sújtotta szituációban, mint a nem HR területen dolgozók. Továbbá láthatjuk a diagramokon, hogy összességében a munkavállalók nagy része helyes döntéseket hozna, ha egy mobbing helyzetbe keveredne. Ezennel az utolsó hipotézisem is igazolható, és kijelenthetem, hogy a HR-esek valóban felelősségteljesebb magatartást tanúsítanak a mobbingot illetően.

#### 4.4. Kitöltők által javasolt megoldások

A szakirodalmi áttekintés során és a kutatásom eredményeinek megismerése következtében többféle lehetséges megoldás fogalmazódott meg bennem, illetve kérdőívem kitöltőit is megkérdeztem a számukra legjobbnak vélt mobbing-megelőzési technikáról, amelyre rendkívül sok és érdekes válasz érkezett.

Alapvetően három javaslatot adtam meg a kitöltőknek (*Vezetők képzése a megfelelő módszerekkel / Tréningek minden munkavállaló számára, hogy tisztában legyenek a jelenség jelentőségével / Munkavédelmi törvény, amely a pszichoszociális tényezőket is figyelembe veszi*) amely közül csak egyet választhattak ki – kíváncsi voltam, hogy melyiket tartják a legjobb megoldásnak a három közül - így erre a háromra érkezett a legtöbb jelölés (90%-a a válaszadóknak a felsorolt három lehetőség közül választott). Azonban, megadtam az egyéb lehetőséget, ezért aki vette a fáradságot, írhatott önálló javaslatot.

Kitöltőim nagyrésze (45%) szerint az **összes munkavállalóra kiterjedő tréningek** jelentenék a megoldást, amelyek felhívják a figyelmet a veszélyekre, illetve lehetőségekre. Ehhez kapcsolódóan csapatépítő tréningekre, pszichológiai felmérésekre és pszichológus bevonására érkeztek még javaslatok.

A megkérdezettek 30%-a viszont a **vezetők képzését** javasolja. Hat kitöltőm meg is nevezte javaslatában, hogy a vezetők viselkedése lehet a mobbing fő forrása - azonban közülük páran hozzátették, hogy lehetséges, hogy már a vezetők képzése sem segítene, mert sokaknak a személyiségéből adódik ez a fajta hatalommal való visszaélés, így egy vezetői képzés nem változtatna a helyzeten. Volt olyan válaszadó, aki a kiválasztási eljárásban látja a hibát, mert véleménye szerint a jelenlegi módszer alkalmazásával az alkalmatlan vezetők vannak túlsúlyban.

A jogi megoldásokról megoszlanak a vélemények. Van, aki szerint a jogi normákba történő beemelés mindennek az alapját jelentené, azonban páran úgy vélik, hogy túl nehéz bizonyítani a munkahelyi pszichoterrort, ezért a jog nem foglalkozna vele. Kitöltőim 15%-a szerint segítene egy olyan **munkavédelmi törvény**, amely a pszichoszociális tényezőket is figyelembe venné.

Kitöltőim maradék 10%-a – akik önálló javaslatot írtak – többféle okot és megoldást nevezett meg. Hatan nevezték meg a munkavállalói tréningek és a vezetői képzés együttes alkalmazását, és tizenkét kitöltőm gondolja úgy, hogy a megadott javaslatok közül mind a háromra szükség lenne. Páran a **munkahelyi közegre** panaszkodnak: manapság már szinte nem létezik olyan munkahely, ahol az alkalmazott mer segítséget kérni, mert félti a munkahelyét, és fél a megtorlástól. Ezért megoldást nyújthatna egy olyan közeg biztosítása, ahol fény derülhet az ilyen problémákra. Egyik kitöltőm ötlete például egy olyan **platform** vagy **e-mail** cím létrehozása, ahol anonim bejelentéseket lehetne tenni a vállalatoknál. Továbbá érkeztek megjegyzések a HR-rel kapcsolatban is. Ketten is jelezték, hogy úgy érzik, nem igazán fordulhatnak a HR-esekhez ilyen problémával, ugyanis, ha a HR tud is a mobbingról, inkább szemet huny felette. Ennek okának egyikük azt nevezte meg, hogy erősebbek a menedzseri összefonódások, mint a HR és az alkalmazottak közötti viszony. Megoldásként **munkavédelmi szakember** közreműködését javasolták, aki a **HR** segítségével feltárná a mobbing és a munkavégzéssel összefüggő stressz okait, és megoldásokat keresne rá.

Összességében tehát a legtöbb megkérdezett munkavállaló úgy gondolja, hogy a munkavállalóknak szóló figyelemfelkeltő tréningek jelentenék a legjobb megoldást a mobbing problémájára.

## 5. Összefoglalás

Szakedolgozatom elkészítésével igyekeztem hozzájárulni ahhoz, hogy egy elméleti összefoglalót biztosítsak a munkahelyi pszichoterror témakörének legfontosabb elemeiről, és feltárjam a munkahelyi pszichoterror magyarországi helyzetét. Továbbá, a Magyarországon fellelhető szakirodalmi összefoglalók és az elmúlt években íródott külföldi anyagok feldolgozása elengedhetetlen volt ahhoz, hogy a kutatásom elvégzéséhez szükséges megfelelő szaktudást megszerezsem, és felhasználjam. A felhasznált hazai szakirodalmak többsége azonban tíz-húsz, sőt, majdnem huszonöt évvel ezelőtt készültek, ezért kerestem fel olyan külföldi anyagokat és kutatási eredményeket, amelyek aktuálisabb képet adnak a világban jelenleg zajló mobbing helyzetről.

Kutatásom eredményei egyértelműen kimutatják, hogy az elmúlt huszonnégy évben teljesen megváltozott a munkahelyi pszichoterror helyzete Magyarországon. Valószínűleg a társadalom sokkal nagyobb része érintett már a mobbing által, mint 1995-ben. Megfelelő, szükséges intézkedések azonban azóta sem következtek be. Ellenben, a munkavállalók hozzáállásán látszik a törekvés, a változtatni akarás. Már önmagában az a tény, hogy a kutatásom alanyainak 55%-a ismeri a mobbing fogalmát és ugyanennyi százaléka hagyta már el munkahelyét mobbing miatt, azt jelzi, hogy szinte az egész munkavállalói társadalom problémájává vált a pszichoterror. Emellett az internet nyújtotta lehetőségek jelentősen elősegítették a téma hozzáférhetőségét és úgymond népszerűsítését. Manapság már nem csak akkor találkozhatunk mobbingról szóló cikkekkel, ha rákeresünk az interneten, hanem sok humánerőforrással foglalkozó oldal jelentet meg bejegyzéseket, amelyek élénk tárulnak az internet különböző platformjain – ezzel elősegítve a mobbing hazai tudatosítását. Kérdőívem továbbá rávilágított, hogy mennyire fontos lenne a munkavállalókban a téma tudatosítása, hiszen akik tisztában vannak a mobbing jelenségével, sokkal valószínűbb, hogy helyesen kezelik az eseteket és több energiát fordítanak a megelőzésére és megszüntetésére. Emellett fény derült arra is, hogy a HR-esek valóban nagyobb felelősséget éreznek magukban a mobbing megszüntetése iránt. Mindemellett elvettem a hipotézisem – miszerint a versenyszférában jelentősebb a mobbing – ugyanis a kérdőívem kitöltői közül a közszférában többen éltek át mobbingot. Továbbá kutatásom alapján nincs összefüggés a vállalat mérete és a mobbing megjelenése között. Emellett kérdőívemben számos más kérdést is feltettem még, amelyek alapján további következtetéseket lehetne levonni a munkahelyi pszichoterror kapcsán. Ezek kielemezését mindenképp tervezem a jövőben.

A problémakör megoldására felvázolt ötletek, javaslatok – amelyekre kitöltőim segítségével tehettem szert – azt mutatják, hogy nem csak egy-egy tényező áll a pszichoterror oka mögött, hanem számos területen lenne szükség változtatásra, ahhoz, hogy jelentős eredményeket érjünk el. Azonban véleményem szerint, ehhez mind az alkalmazottak, mind a humánerőforrás területén dolgozók, mind a vezető beosztásúak, mind pedig az állam közreműködésére szükség lenne. Emellett bízhatunk még az információs technológia fejlődésében, amely által olyan eszközök kifejlesztésének nézhetünk elébe, amelyek megkönnyítik a munkahelyen történő pszichoterror kezelését és esetleg hosszútávon megszüntetését is – ezzel létrehozva egy egészséges munkakörnyezetet, ahol a munkavállalók jól érzik magukat, és ezáltal nagyobb mértékben tudnak hozzájárulni a vállalat produktivitásához is.

## 6. Irodalomjegyzék

- Babbie, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest
- Bányai Gábor – Boruzs Klára – Bíró Klára (2016): A munkahelyi mobbing kezelésének jogi vetületei, International Journal of Engineering and Management Sciences, 1. évf. 1. sz. január, pp. 1-9.
- Barker, M. – Ramsay, S. – Shallcross, L. (2010): A proactive response to the mobbing problem: A guide for HR managers, General Issue, január, pp. 27-37.
- Bokor Attila – Bíró Kata – Kováts Gergely – Takács Sándor – Toarniczky Andrea (2005): Humán Tükör: körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. rész, Vezetéstudomány, 36. évf. 2. sz. pp. 16-30.
- Boncz Imre (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
- Duffy, M. – Sperry, L. (2011): Mobbing: causes, consequences, and solutions, Oxford University Press, New York
- Durbák Ildikó (2010): Emberekkel dolgoznak, <https://www.profession.hu/cikk/emberekkel-dolgoznak>, Letöltés dátuma: 2019. 04. 26.
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2011): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Hrnext.com (2017): The Role of HR in Workplace Bullying Accusations, <http://www.hrnext.com/blog/the-role-of-hr-in-workplace-bullying-accusations/>, Letöltés dátuma: 2019. április 25.
- Kaucsek György – Simon Péter (1993): Pszichoterror („mobbing”) a munkahelyen, Humánpolitikai Szemle, 4. évf. 9. sz. pp. 3-13.
- Kaucsek György – Simon Péter (1996): Pszichoterror a munkahelyen I. és II., Humánpolitikai Szemle, 7. évf. 9. sz. pp. 39-45. és 10. sz. pp. 41-49.
- Koelmeyer, S. (2017): How should HR respond to bullying complaints? <https://www.hcamag.com/au/news/general/how-should-hr-respond-to-bullying-complaints/151333>, Letöltés dátuma: 2019. április 25.



- Lengyelne Molnár Tünde (2013): Kutatástervezés, Eszterházy Károly Főiskola, Eger
- Leymann, H. (1990): Mobbing and psychological terror at workplaces, Violence and Victims, 5. évf. 2. szám, pp. 119-126.
- Lovász Anna (2013): Jobbak a nők esélyei a közsférában? A női-férfi bérkülönbség és a foglalkozási szegregáció vizsgálata a köz- és magánszférában, Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek, február, pp. 3-28.
- Majoros Pál (2011): Kutatásmódszertan avagy: hogyan írjunk könnyen, gyorsan jó diplomamunkát? Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Marton Tamás (2006): Mobbing-, bullying-, pszichoterror-, szociális stressz a munkahelyeken, Munkaügyi Szemle, 50. évf. 7-8. szám, július-augusztus, pp. 41-48.
- Mészáros Etelka (2009): A rossz vezetői magatartás is a mobbing oka lehet, <https://www.hrportal.hu/hr/a-rossz-vezetoi-magatartas-is-a-mobbing-oka-lehet-20091020.html>, Letöltés dátuma: 2019. április 25.
- Net.jogtar.hu (2019): Hatályos jogszabályok, <https://net.jogtar.hu/gyorskereso>, Letöltés dátuma: 2019. április 25.
- Rivera, M. – Vveinhardt, J. - Zukauskas, P. (2014): Testing hypotheses concerning correlations between “mobbing as discrimination” in employee relations and organizational climate, Problems and Perspectives in Management, 12. évf. 3. szám, szeptember, pp. 26-37.
- Schwickerath, J. - Holz, M (2014): Mobbing – a munkahelyi pszichoterror, Z-Press Kiadó, Miskolc
- Sudár Györgyi (2013): Pszichoterror a munkahelyen – Amiről nem szokás beszélni, <https://player.hu/biznisz/pszichoterror-a-munkahelyen/>, Letöltés dátuma: 2019. április 25.
- Vajda Róza (2006): A munkahelyi pszichoterror (mobbing) és a kapcsolódó szolgáltatások Magyarországon, MoNa Alapítvány, Budapest
- Zerényi Károly (2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok, Opus et Educatio, 3. évf. 4. szám, pp. 470-478.

#### **Törvények:**

- 1992. XXII. – Törvény a Munka Törvénykönyvéről V. fejezet 102. § 2. pont
- 1993. XCIII. – Törvény a Munkavédelemről I. fejezet 1. § 2. pont

- 1997. XLVII. – Törvény az egészségügyi és a hozzájuk kapcsolódó személyes adatok kezeléséről és védelméről 3. számú melléklet D) pontja
- 2003. CXXV. – Törvény az egyenlő bánásmódról 8. §
- 2003. CXXV. – Törvény az egyenlő bánásmódról 10. § 1. bekezdés

## 7. Mellékletek

### I. sz. melléklet – Kvantitatív kutatásom kérdőíve

2019. 04. 26.

Munkahelyi pszichológiai terror

## Munkahelyi pszichológiai terror

Kedves Válaszadó!

Podlovics Natasa vagyok, a Budapesti Corvinus Egyetem emberi erőforrások alapszakos hallgatója. A válaszaira szakdolgozatom elkészítéséhez lenne szükségem, amelyet a munkahelyi pszichológiai terror témakörében írok. A kitöltés teljesen anonim - tekintettel a tényre, hogy viszonylag kényes témakörben gyűjtök információt, természetesen rejtve marad személyazonossága, és az eredmények kizárólag kutatási célt szolgálnak.

Előre is köszönöm a segítségét!

**\*Kötelező**

1. Kijelentem, hogy elmúltam 18 éves, a vizsgálathoz kapcsolódó tájékoztatót elolvastam és beleegyezem a kutatásban való részvételbe. \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

Igen

2. Ismeri, hallotta már Ön a mobbing kifejezést? \*

*Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

Igen, és pontosan meg is tudom fogalmazni jelentését

Igen

Nem

3. Ha az előző kérdésben az első lehetőséget választotta, kérem írja le, Ön hogyan definiálná a mobbingot!

---

---

---

---

---

4. Honnan hallott a mobbingról? (Több válasz is lehetséges.) \*

*Válassza ki az összeset, amely érvényes.*

- Még nem hallottam róla
- Az egyik tantárgy keretében tanultam róla
- Interneten olvastam róla
- Munkahelyemen volt ilyen témájú képzés
- Családtagom/ismerősöm által
- Egyéb:

5. Kérem, az alábbi állításokat ítélje meg az alapján, hogy mivel történtek meg a munkahelyén! <sup>a</sup>

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

	Velem történt	Munkatársammal történt	Ismerőssel/családtaggal történt	Nem tudok ilyenről
Ordítóznak velem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Értelmetlen feladatokat adnak nekem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megtiltják, hogy másokkal beszéljek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Megtiltják, hogy mások beszéljenek velem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kibeszélnék a hátam mögött.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olyan feladatokat kapok, amelyekkel elkülönítenek a munkatársaimtól.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nem kéri ki a véleményem, vagy megakadályozzák a véleményformálást, főként a munkámat, illetve engem érintő kérdésekben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A képességeimet messze meghaladó munkával láttak el, hogy a hitelem rontsák	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrogáns, cinikus, lekezelő hangnemben beszélnek velem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritizálják az életkorom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritizálják a külsőm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leszidnak olyanért, amiért másokat nem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. szakasz - A következőkben különböző szituációs kérdésekre kell válaszolnia. Kérem, hogy azokat a válaszokat jelölje be, ahogy valószínűleg egy hasonló helyzetben reagálna!**

6. Az új főnöke folyamatosan kritizálja a munkáját, megalázóan kiabál Önrel a kollégái előtt, hasztalan feladatokkal látja el, infantilizálja. Mit tenne ebben a helyzetben? <sup>a</sup>

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Megpróbálnék négy szemközt beszélni a főnökömmel, és elmondanám neki a problémáimat.
- A HR osztályhoz fordulnék, kikerülve ezzel a főnökömmel való konfrontálódást.
- Nem memék sem a főnökömhöz, sem a HR-hez fordulni, inkább a kollégáim segítségét kérném.
- Azonnal felmondanék, ahogy ezeket tapasztalom.
- Eltűrném, és várnék, hátha idővel megszűnik ez a viselkedés.

## 7. Az egyik munkatársát a csoport, amelynek Ön is a tagja, kiközösíti. Mit tenne? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- A csoporttal tartanék, bizonyára jó okuk van rá, hogy így viselkedjenek, nem akarnék pont én kimaradni, hogy aztán én is hasonló sorsra jussak.
- Utána járnék a kiközösítés okának, majd megpróbálnám kibékíteni a két oldalt, mivel nem szeretem, ha konfliktus van a munkahelyemen.
- Továbbra is megpróbálnám bevonni a beszélgetésekbe, visszahozni a közösségbe, attól függetlenül, hogy viselkedésével rászolgált-e a kiközösítésre.
- Engem ezek nem szoktak érdekelni, nem foglalkoznék a helyzettel, oldják meg az érintettek.

## 8. Az egyik munkatársa rendkívül idegesíti Önt. Ön szerint az illetőnek nem lenne helye a munkacsoportjában, mert nem tudja ellátni a rá kiszabott feladatokat, emellett rettentő lassú, és amúgy is túl kedves mindenkivel. Hogyan kezelné ezt a helyzetet? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igenis megmondanám neki, hogy mit gondolok róla, még talán a hangomat is felemelném, nem érdekelne, ha ezzel megbántanám.
- Nem szólnék hozzá vagy lekezelően viselkednék, próbálnám kimutatni, hogy mennyire zavar a viselkedése, hátha észreveszi magát. A kollégáimat is próbálnám erre ösztönözni.
- Félrehívnam, és négy szemközt elmondanám neki, hogy zavar a viselkedése.
- Megtartanám magamnak a véleményem, mivel tisztában vagyok vele, hogy egyébként abszolút jóindulatú, egyszerűen csak ilyen személyiség, és bízom benne, hogy munkába is majd belejön idővel.

## 9. Vezetőként azt tapasztalja, hogy az egyik beosztottját módszeresen elkerülik és kiközösítik a többiek. Mit tenne? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Számon kérem beosztottamat, hogy miért nem hajlandó beilleszkedni a csoportba.
- Nem igazán foglalkoznék vele, majd elintézik ők egymás között. A lényeg, hogy a munka legyen meg.
- Megkérdezném a többieket, hogy miért közösítik ki, és igyekeznék megoldást keresni.
- Megpróbálnám direkt úgy alakítani a feladatokat, hogy együtt kelljen működniük, és figyelemmel kísérem a történéseket.

## 10. Amennyiben Önnek személyes tapasztalata van a munkahelyi lelki terrorban / átélt már hasonló szituációkat, mint a példákban, kérem hogy írja le!

---



---



---



---



---

## 11. A munkahelyi lelki terror okozta következmények miatt bocsátották már el korábbi munkahelyéről? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen
- Nem
- Nem volt még munkahelyem

12. A munkahelyi lelki terror okozta következmények, tapasztalatok miatt hagyta már ott önként korábbi munkahelyét? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen  
 Nem  
 Nem volt még munkahelyem

**4. szakasz - Kérem jelölje be, hogy ha a munkahelyén a csoportban, akikkel együtt dolgozik, az alábbi események közül valamelyik megtörténne, hogyan reagálna.**

Amennyiben nincs munkahelye, (pl. még nem dolgozott) kérem képzelje magát a situációba, és az alapján próbáljon meg válaszolni!

13. Az egyik munkatársának... \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	Biztosan tennék ellene	Talán tennék ellene	Valószínűleg semleges maradnék	Biztosan semleges maradnék
Szexuális ajánlatot tennének	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folyamatosan direkt olyan feladatokat adnának, amit nem lehet jól megoldani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizikai erőszakkal fenyegetnék	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Munkavégzésének helyét elszigetelnék a többiekétől	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Magánéletét kritizálnák, vagy azzal kapcsolatban támadnák	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Járását, beszédét vagy szokásait nevetségessé tennék	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szabálytalan, tiltott dolgok elvégzésére köteleznék	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Véleményét folyamatosan semmibe vennék	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizikailag bántalmaznák	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ön szerint milyen megoldással lehetne a leghatékonyabban megelőzni a munkahelyi lelki terror gyakorlását? \*

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Munkavédelmi törvény, amely a pszichoszociális tényezőket is figyelembe veszi  
 Vezetők képzése a megfelelő módszerekkel  
 Tréningek minden munkavállaló számára, hogy tisztában legyenek a jelenség jelentőségével  
 Egyéb: \_\_\_\_\_

## 5. szakasz - Demográfiai kérdések

---

15. Neme: \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Férfi  
 Nő

16. Életkora:

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 18 év alatti  
 18-29 éves  
 30-39 éves  
 40-49 éves  
 50-59 éves  
 60 éves, vagy annál idősebb

17. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége? \*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Oktatás nélküli  
 Általános iskolai  
 Középiskolai  
 Szakközépiskolai  
 Folyamatban lévő felsőoktatási tanulmányok  
 Egyetemi alapképzés  
 Egyetemi mesterképzés  
 Magasabb egyetemi képzés

18. Hány év munkatapasztalattal rendelkezik? \*

\*Alkalmi munka: maximum egymást követő 5 nap, egy hónapon belül összesen max 15 nap, egy éven belül összesen legfeljebb 90 nap munka.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Még nem dolgozom  
 Alkalmi munkát végzek\* (még nem vagyok aktív munkavállaló)  
 Pályakezdő vagyok (1-2 év munkatapasztalat)  
 3-5 év munkatapasztalat  
 6-10 év munkatapasztalat  
 Több, mint 10 év munkatapasztalat

**Amennyiben Önnek jelenleg nincs állandó munkahelye, elküldheti a kérdőívet, mert a továbbiakban csak konkrét, munkahelyhez kapcsolódó kérdéseket teszek fel. Köszönöm a segítségét!**

---

**19. Amennyiben Ön dolgozik, kérem válaszoljon, hogy melyik szférában?***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Közsféra
- Versenyszféra

**20. Milyen területen dolgozik?***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Törvényhozók, igazgatási, érdekképviselési vezetők, gazdasági vezetők.
- Egyetemi, főiskolai képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások
- Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások
- Irodai és ügyviteli, ügyfélforgalmi jellegű foglalkozások
- Szolgáltatás jellegű foglalkozások
- Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások
- Ipari és építőipari foglalkozások
- Gépezetelők, összeszerelők, járművezetők
- Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások
- Fegyveres erők, fegyveres testületek foglalkozásai

**21. Ön HR területen dolgozik?***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Igen
- Nem

**22. Milyen munkaidőben dolgozik?***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Teljes munkaidő
- Részmunkaidő
- Kötetlen munkaidő

**23. Milyen formában foglalkoztatott?***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Alkalmazott
- Vállalkozó
- Nyugdíjas
- Diák
- Egyéb: \_\_\_\_\_

**24. Milyen pozíciót tölt be a munkahelyén?***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Beosztott
- Alsóvezető
- Középvezető
- Felsővezető
- Egyéb: \_\_\_\_\_



**25. Munkahelye a foglalkoztatottak száma alapján:***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Mikrovállalkozás (maximum 10 fő)
- Kisevállalkozás (11-50 fő)
- Középvállalkozás (51-250 fő)
- Nagyvállalkozás (250 fő felett)

**26. Főnöke neme:***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Férfi
- Nő

**27. Közvetlen munkatársak többségének neme:***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Férfi
- Nő

**28. Főnöke életkora:***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Fiatalabb, mint én
- Velem egykorú
- Idősebb, mint én

**29. Hány emberrel dolgozik naponta közvetlenül együtt?**

---


**30. Közvetlen munkatársak átlagos életkora:***Soronként csak egy oválist jelöljön be.*

- Nálam fiatalabbak
- Körülbelül velem egykorúak
- Nálam idősebbek
- Vegyes

**Köszönöm szépen a választát! Hálás vagyok, hogy hozzájárult a szakdolgozatom elkészítéséhez.**

---

Üzemeltető:

 Google Forms