

# Mobing kot dejavnik zmanjševanja organizacijske odličnosti

Lorena Zgonc<sup>1</sup> ✉, Dejan Hadžič<sup>2</sup> ✉

<sup>1</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia ✉

<sup>2</sup> Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia

## Povzetek

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako prisotnost mobinga v organizaciji vpliva na doseganje merila M2 (Kultura in voditeljstvo) modela EFQM 2020?

**Namen:** Namen raziskave je analizirati pojav mobinga v organizacijah ter preučiti njegove psihološke, vedenjske in organizacijske posledice. Cilj je prikazati, kako mobing vpliva na elemente modela EFQM 2020, zlasti na merilo M2, ki obravnava kulturo, voditeljstvo in zavzetost zaposlenih.

**Metoda:** Raziskava temelji na kvalitativni metodi pregleda literature, pri čemer so vključeni znanstveni članki, pregledne študije in magistrska dela iz obdobja 2020–2025. Uporabljeni sta bili deskriptivna metoda in metoda kompilacije.

**Rezultati:** Mobing povzroča resne psihološke in fizične posledice pri zaposlenih ter zmanjšuje produktivnost, kakovost dela, inovativnost in organizacijsko pripadnost. Raziskave potrjujejo, da prisotnost mobinga neposredno zmanjšuje raven odličnosti, saj ogroža psihološko varnost, poruši organizacijsko kulturo in oslabi vlogo voditeljstva.

**Organizacija:** Za menedžerje in organizacije imajo ugotovitve pomembno praktično vrednost. Pokazalo se je, da je za preprečevanje mobinga ključno etično, transformacijsko in participativno voditeljstvo ter dobro razvita organizacijska kultura. Organizacije, ki ne obvladujejo mobinga, težko dosegajo načela modela EFQM 2020 in s tem izgubljajo konkurenčnost ter sposobnost ustvarjanja trajnostne vrednosti.

**Družba:** Mobing ima širše družbene učinke, saj vpliva na duševno zdravje zaposlenih, socialno varnost, kakovost delovnih okolij in dobrobit skupnosti. Preprečevanje mobinga prispeva k izboljšanju psihosocialnega zdravja prebivalstva in krepitvi družbene odgovornosti organizacij.

**Originalnost:** Originalnost raziskave je v povezavi med mobingom in organizacijsko odličnostjo z vidika modela EFQM 2020, pri čemer se posebej izpostavlja merilo M2. Raziskava združuje spoznanja novejših literatur in slovenske akademske prakse ter ponuja celovit vpogled v to, kako psihosocialna tveganja vplivajo na odličnost organizacij.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Omejitve raziskave izhajajo iz uporabe sekundarnih virov in časovne omejenosti (2020–2025). Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale empirične metode, kot so intervjuji, ankete ali študije primerov, s katerimi bi pridobili neposredne vpoglede zaposlenih in vodij doživljanje mobinga ter njegove vplive na kulturo in odličnost.

**Ključne besede:** mobing, psihosocialno nasilje, organizacijska kultura, voditeljstvo, odličnost organizacije, model EFQM 2020, delovno okolje.

## 1 Uvod

Organizacijska odličnost temelji na vzpostavljanju okolja, ki spodbuja zavzetost zaposlenih, etično voditeljstvo, sodelovanje v timih ter trajnostno ustvarjanje vrednosti. Model odličnosti

EFQM 2020 poudarja, da je uspešnost organizacije neposredno povezana z oblikovanjem pozitivne organizacijske kulture in vključujočimi voditeljskimi praksami, ki temeljijo na integriteti, spoštovanju in psihološki varnosti zaposlenih (EFQM, 2020).

Mobing kot oblika psihosocialnega nasilja predstavlja odstopanje od teh načel, saj temelji na neenakosti moči, nespoštovanju in sistematičnem povzročanju psihične škode posamezniku. Raziskave kažejo, da mobing povzroča občutno poslabšanje medosebnih odnosov, zmanjšanje organizacijske pripadnosti, slabše duševno zdravje ter zmanjšanje delovne učinkovitosti, kar negativno vpliva na sposobnost organizacije, da dosega postavljene cilje in standarde odličnosti (Nielsen & Einarsen, 2024).

Mobing ni zgolj individualni problem zaposlenih, temveč organizacijski pojav, ki je povezan s strukturo moči, vedenjem vodij, organizacijskimi normami in pomanjkanjem mehanizmov za obvladovanje konfliktov. Posledično negativno vpliva na ključne elemente odličnosti, kot so sodelovanje, inovativnost, kakovost delovanja, zadovoljstvo deležnikov ter trajnostna konkurenčnost organizacije (Gembalska-Kwiecień, 2020, str. 72-75; Ronha & Rodrigues, 2025, str. 1-3).

Pregled slovenskih raziskav potrjuje, da je mobing pomemben dejavnik tveganja tako za posameznika kot za organizacijo. Šlatau (2021, str. 4–5) izpostavlja, da mobing pogosto vodi v psihične obremenitve, izgorelost in socialno izolacijo žrtev. Kržan (2020, str. 3–4) opozarja, da so žrtve pri uveljavljanju svojih pravic pogosto v neenakem položaju, saj je dokazovanje ponavljajočih se ravnanj zahtevno in postopki dolgotrajni. Likar (2020, str. 1–3) pa ugotavlja, da je mobing v organizacijah še vedno prisoten, hkrati pa je stopnja ozaveščenosti zaposlenih nizka, kar poudarja potrebo po doslednih preventivnih ukrepih in izobraževanju.

Model odličnosti EFQM 2020 poudarja, da sta etično voditeljstvo in pozitivna organizacijska kultura ključna za doseganje trajnostne vrednosti in uspešnosti (EFQM, 2020). Mobing kot pojav predstavlja odstopanje od teh načel, saj zmanjšuje dobrobit zaposlenih, slabi medosebne odnose ter ovira organizacijo pri doseganju odličnosti.

Naše raziskovalno vprašanje se glasi »Kako prisotnost mobinga v organizaciji vpliva na doseganje merila M2 (Kultura in voditeljstvo) modela EFQM 2020?«

Namen raziskovanja je proučiti mobing kot organizacijski pojav ter analizirati, kako negativno vpliva na organizacijsko kulturo, vodenje in uspešnost organizacije. Poseben poudarek bo namenjen razumevanju mobinga kot dejavnika, ki zmanjšuje raven organizacijske odličnosti v skladu z modelom EFQM 2020, zlasti v povezavi z merilom M2, ki se nanaša na kulturo, voditeljstvo in vključevanje zaposlenih.

## 2 Teoretična izhodišča

Mobing je oblika sistematičnega, ponavljajočega se in dolgotrajnega psihosocialnega nasilja, usmerjenega v posameznika, ki se pogosto znajde v podrejenem položaju in se težko učinkovito brani pred negativnimi vedenji (Einarsen et al., 2020, str. 23–24). Gre za procesno dinamiko, ki vključuje specifične oblike verbalnih in neverbalnih dejanj, kot so poniževanje, socialna izključitev, diskreditacija, izolacija in oviranje dela, pri čemer je namen storilca povzročanje psihične škode ter degradacija posameznikovega položaja v kolektivu (Cerar, 2022, str. 96–98). Raziskovalci poudarjajo, da mobing presega individualni konflikt med dvema akterjema, saj gre za organizacijski pojav, ki je povezan z normami, vrednotami, vodenjem ter porazdelitvijo moči znotraj organizacije (Özer & Escartín, 2023, str. 5–6). Kultura organizacije, toleranca do agresivnih vedenj ter odsotnost sankcij pogosto ustvarjajo pogoje, v katerih mobing postane normaliziran in sprejet kot legitimno sredstvo upravljanja konfliktov ali vzdrževanja hierarhije (Striebing et al., 2022, str. 90–92).

Mobing se sistematično povezuje tudi z vodenjem – avtoritarni stili, prekomerna kontrola, pomanjkanje čustvene inteligence ter nerazvitost socialnih kompetenc vodij povečujejo verjetnost za pojav nasilnih interakcij in toleranco do njih (Georganta et al., 2025, str. 3–4). Takšno okolje spodkopava zaupanje, psihološko varnost in sodelovanje, kar predstavlja temeljne predpostavke organizacijske odličnosti po modelu EFQM 2020.

Vzroki za pojav mobinga so večdimenzionalni. Na individualni ravni so pomembne osebne značilnosti, kompetence za reševanje konfliktov ter psihološka odpornost zaposlenih, pri čemer so posamezniki z nižjo ravno samoučinkovitosti ter manjšo socialno podporo pogosteje tarče mobinga (Mensah et al., 2024, str. 102–103).

Na organizacijski ravni so ključni dejavniki kakovost vodenja, organizacijska kultura, struktura moči ter značilnosti delovnih pogojev. Raziskave kažejo, da je mobing pogostejši v organizacijah z visoko hierarhično strukturo, nizko stopnjo transparentnosti, pomanjkanjem participativnih mehanizmov ter konfliktno ali tekmovalno usmerjeno kulturo (Boström & Österman, 2022, str. 609–611).

Posebej pomemben dejavnik je stil vodenja – transakcijski in avtoritarni stil sta povezana z večjo verjetnostjo pojavnosti mobinga, medtem ko transformacijsko in pozitivno voditeljstvo delujeta kot zaščitna dejavnika (Georganta et al., 2025, str. 6–7). Pozitivno voditeljstvo zmanjšuje izpostavljenost zaposlenih mobingu, saj spodbuja psihološko varnost, komunikacijo, zaupanje in socialno podporo.

Pri tem je potrebno izpostaviti tudi organizacijski stres, saj so delovna okolja z visokimi zahtevami, časovnimi pritiski, nejasnimi pričakovanji in nizko podporo povezana z večjo

verjetnostjo mobinga (Gembalska-Kwiecień, 2020, str. 73–74). Stres in konfliktni konteksti povečujejo toleranco do agresivnih vedenj, hkrati pa zmanjšajo sposobnost posameznikov za učinkovito soočanje s psihološkimi obremenitvami.

Mobing ima večplastne posledice, ki segajo preko individualnega zdravja in vplivajo na organizacijsko učinkovitost. Na ravni posameznika je mobing povezan z depresijo, anksioznostjo, izgorelostjo, zmanjšano samopodobo, zdravstvenimi problemi ter občutkom socialne izolacije (Steffgen & Sischka, 2023, str. 4–6). Metaanaliza potrjuje, da so tarče mobinga izpostavljene večjemu tveganju za psihološko stisko in absentizem (Nielsen & Einarsen, 2024, str. 7–8).

Na organizacijski ravni mobing vodi do povečanega absentizma, fluktuacije, slabše kakovosti dela, manjše inovativnosti in večje verjetnosti napak (Machul et al., 2024, str. 3–5). V negovalnem sektorju se mobing kaže kot dejavnik, ki neposredno zmanjšuje kakovost storitev, varnost pacientov in profesionalne standarde (Acquadro Maran et al., 2024, str. 7–9; Mensah et al., 2024, str. 104–106).

Raziskave kažejo, da mobing vpliva tudi na fizično zdravje, saj je povezan s somatskimi simptomi, bolečinami, utrujenostjo ter slabšo fizično kondicijo (Feijó et al., 2021, str. 456–458). Pri posameznikih, ki so tarče mobinga, je opazna večja prevalenca zdravstvenih tveganj, kar povečuje stroške, absentizem in zmanjšuje produktivnost.

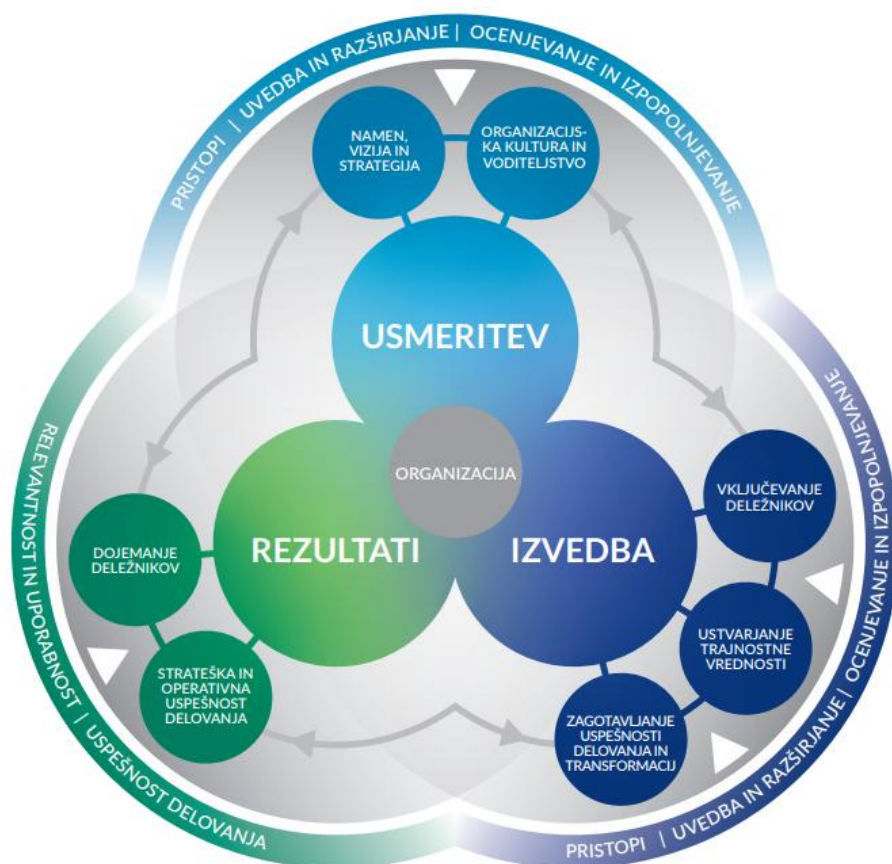
Mobing ima tudi posredne organizacijske posledice, saj vpliva na zadovoljstvo, pripadnost organizaciji, motivacijo, verjetnost odhoda ter zaznano pravičnost (Malola et al., 2024, str. 3–4; Sun et al., 2025, str. 6–8). Rosander et al. (2022, str. 1–2) poudarjajo tudi, da se zaradi dolgotrajnega psihosocialnega pritiska poveča verjetnost menjave zaposlitve, kar povzroča fluktuacijo kadrov, izgubo znanja in dodatne stroške za organizacijo. Negativni vedenjski vzorci se lahko širijo na sodelavce in priče, kar ustvarja “ripple effect” – širjenje negativnih učinkov na širši del kolektiva (Rosander & Nielsen, 2024, str. 2–3).

Skupno gledano mobing zmanjšuje funkcionalnost organizacije, slabi družbeni kapital, omejuje odprtost za spremembe ter zmanjšuje zmožnost organizacije, da dosega odličnost (Ronha & Rodrigues, 2025, str. 8–10).

Model odličnosti EFQM 2020 opredeljuje organizacijsko kulturo in voditeljstvo kot temeljna dejavnika, ki usmerjata obnašanje zaposlenih, njihovo zavzetost, motivacijo ter sposobnost organizacije za ustvarjanje trajnostne vrednosti (EFQM, 2020, str. 18–20). Merilo M2 izpostavlja, da morajo organizacije spodbujati kulturo, ki temelji na vrednotah, kot so integriteta, spoštovanje raznolikosti, upoštevanje zaposlenih, medsebojno sodelovanje, inovativnost in nenehne izboljšave (EFQM, 2020, str. 21–22).

V tem okviru ima voditeljstvo pomembno vlogo, saj vodje s svojim vedenjem oblikujejo norme, pričakovanja in standarde, ki določajo, kaj je v organizaciji sprejemljivo in kaj ne. Vodje morajo spodbujati psihološko varnost, transparentnost, odprto komunikacijo ter delovati kot zgled etičnega ravnanja, kar pomeni, da organizacija sistematično prepoznava, sankcionira in preprečuje negativna vedenja, kot je mobing (EFQM, 2020, str. 23). Na sliki 1 lahko vidimo glavna merila modela EFQM 2020.

**Slika 1**  
Model EFQM 2020



Raziskava avtorjev Georganta et al. (2025, str. 6-8) potrjuje, da so organizacije z etičnim, transformacijskim in participativnim voditeljstvom manj izpostavljene mobingu, saj takšni voditelji spodbujajo zaupanje, vključevanje in socialno podporo ter omogočajo učenje iz napak. Nasprotno pa avtoritarni, konfliktni in instrumentalni stili voditeljstva povečujejo toleranco do agresivnih vedenj ter normalizirajo psihosocialno nasilje kot strategijo nadzora ali reševanja konfliktov (Özer & Escartín, 2023, str. 9–10).

Merilo M2 vključuje tudi dimenzijo organizacijskega učenja in participacije zaposlenih. Visoka stopnja vključevanja in povratnih informacij prispeva k zmanjšanju konfliktov, krepitvi organizacijskega zaupanja ter večji odpornosti na psihosocialna tveganja (EFQM, 2020, str. 25–

26). Raziskave potrjujejo, da so ravno pomanjkanje psihološke varnosti, nizka vključenost ter neustrezno upravljanje zaposlenih pogosto dejavniki tveganja za pojav mobinga (Boström & Österman, 2022, str. 612–614; Gembalska-Kwiecień, 2020, str. 75–77).

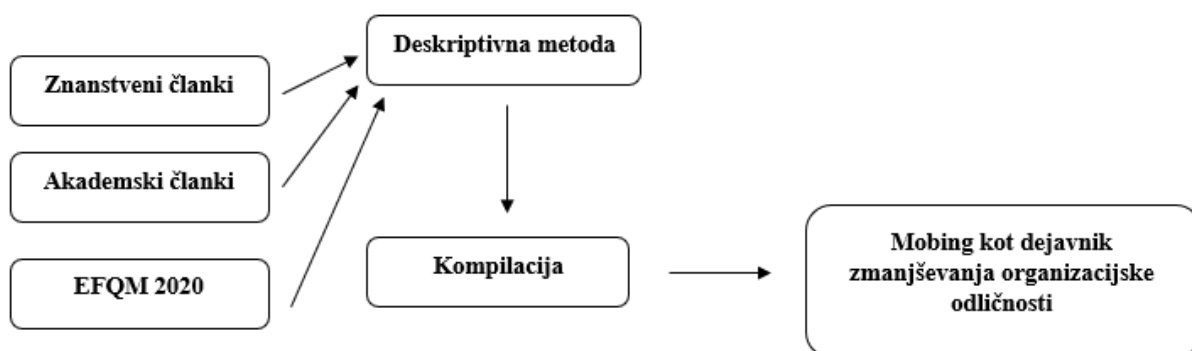
Z vidika modela EFQM 2020 se mobing razume kot odstopanje od načel organizacijske odličnosti, saj poruši temeljne predpostavke pozitivne kulture, zmanjšuje sodelovanje, slabša odnose ter omejuje zmožnost organizacije, da uresničuje strateške cilje in ustvarja trajnostno vrednost.

### 3 Metoda

Na sliki 2 je prikazan model raziskave, ki ponazarja metodološki potek pridobivanja in obdelave podatkov v okviru te naloge. Model prikazuje, da analiza temelji na znanstvenih in akademskih člankih ter na dokumentu EFQM 2020. Ti viri so bili obdelani z uporabo deskriptivne metode, katere namen je opisovanje, razlaga ter razumevanje obravnavanega pojava. S pomočjo kompilacije so bila združena spoznanja različnih avtorjev, kar je omogočilo oblikovanje celovitega pregleda vpliva mobinga na zmanjševanje organizacijske odličnosti.

#### Slika 2

Model raziskave



Za pridobitev odgovora na raziskovalno vprašanje raziskave smo uporabili kvalitativno metodo primerjalne analize podatkov, pri čemer smo izvedli poglobljen pregled znanstvene literature in referenc s področja mobinga, organizacijske kulture in voditeljstva.

V raziskavo so bili vključeni članki, ki so izpolnjevali naslednje kriterije: (1) objavljeni med letoma 2020 in 2025, (2) obravnavajo mobing kot psihosocialni pojav na delovnem mestu, (3) analizirajo njegove vzroke, posledice ali povezavo z organizacijsko kulturo, voditeljstvom ali organizacijsko odličnostjo, ter (4) so empirične ali pregledne narave. Izključeni so bili članki, ki so obravnavali psihično nasilje zunaj delovnega okolja in raziskave pred letom 2020. Iz analize so bili izključeni članki, ki ne obravnavajo mobinga v organizacijskem kontekstu in publikacije, starejše od leta 2020 (z izjemo temeljnih definicij, kjer je to nujno).

V tabeli 1 so podane ključne besede, ki smo jih iskali v bazi podatkov Springer Nature Link in ScienceDirect.

**Tabela 1**

Seznam ključnih besed

<i><b>Ključne besede v slovenščini</b></i>	<i><b>Ključne besede v angleščini</b></i>
Mobing	Workplace bullying
Psihosocialno Nasilje	Psychosocial Violence
Organizacijska Kultura	Organisational Culture
Voditeljstvo	Leadership
Odličnost Organizacije	Organisational Excellence
Model EFQM 2020	EFQM 2020 Model
Delovno Okolje	Work Environment

Zanesljivost in veljavnost podatkov sta bila zagotovljeni z uporabo preverjenih in znanstveno priznanih virov, objavljenih v obdobju 2020–2025, ki vključujejo empirične raziskave in pregledne znanstvene članke. Model odličnosti EFQM 2020 predstavlja dodatni referenčni okvir, ki omogoča presojanje vpliva mobinga na ravni organizacijske odličnosti. Zanesljivost je bila okrepljena z analizo več neodvisnih virov in primerjanjem rezultatov različnih avtorjev.

V nadaljevanju je na sliki 3 prikazan PRISMA diagram, ki ponazarja postopek sistematičnega iskanja, pregleda in izbire znanstvene literature. Diagram prikazuje posamezne faze identifikacije virov, pregledovanja ustreznosti ter izločanja neprimerne literature, kar je vodilo do končnega nabora v raziskavo vključenih znanstvenih člankov.

**Slika 3**  
Prizma diagram

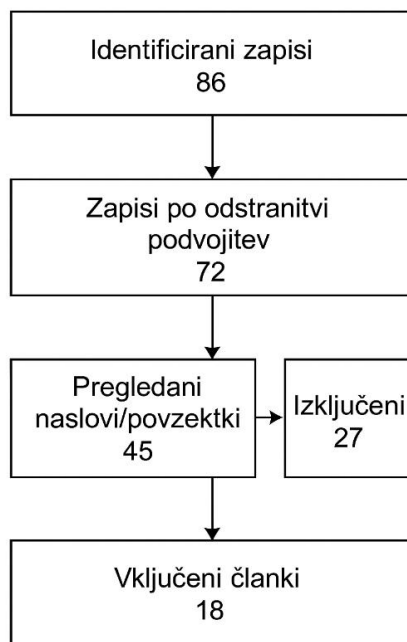


Diagram prikazuje postopek pregleda in izbire znanstvenih člankov do končnega nabora 18 vključenih virov.

V tabeli 2 so prikazani posamezni avtorji in naslovi njihovih člankov, ki smo jih uporabili v naši raziskovalni nalogi.

**Tabela 2**

Avtorji in naslovi znanstvenih člankov

Avtor/leto	Naslov
Acquadro Maran et al. (2024)	Consequences and coping strategies of nurses and registered nurses perceiving to work in an environment characterized by workplace bullying
Boström & Österman (2022)	Creating clarity and crew courage: Preventive and promotive measures for a maritime industry without bullying and harassment
Cerar (2022)	Mobing, ustrahovanje in nasilje na delovnem mestu
Einarsen et al. (2020)	Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice
EFQM (2020)	EFQM Model 2020
Feijó et al. (2021)	Workplace bullying and low back pain among civil servants
Galanis et al. (2024)	Association between workplace bullying, job stress, and mental & physical health problems
Gembalska-Kwiecień (2020)	Mobbing prevention as one of the challenges of a modern organization

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

---

Georganta et al. (2025)	Workplace quality and exposure to bullying during a crisis: The inhibiting role of positive leadership in nursing
Kržan (2020)	Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu v teoriji in sodni praksi
Likar (2020)	Mobing – trpinčenje na delovnem mestu in stopnja ozaveščenosti o pojmu v izbrani finančni instituciji
Machul et al. (2024)	Impact of workplace bullying on nursing care quality: A comprehensive review
Malola et al. (2024)	The impact of workplace bullying on turnover intention and psychological distress: The indirect role of support from supervisors
Mensah et al. (2024)	Workplace bullying, psychological distress, and quality of care among nurses: The moderating role of resilience
Nielsen & Einarsen (2024)	Consequences of workplace bullying for targets and bystanders: A meta-analytic review
Özer & Escartín (2023)	The making and breaking of workplace bullying perpetration: A systematic review on the antecedents, moderators, mediators, outcomes of perpetration and suggestions for organizations
Rosander & Nielsen (2024)	Is there a blast radius of workplace bullying? Ripple effects on at-risk employees
Ronha & Rodrigues (2025)	Relationship between mobbing and organizational performance: Workplace well-being and individual performance as serial mediation mechanisms
Šlatau (2021)	Doživeti in preživeti mobing na delovnem mestu
Steffgen & Sischka (2023)	New findings on the link between workplace bullying and mental health
Striebing et al. (2022)	Workplace bullying in academia: Interaction of gender, power and organisational culture
Sun et al. (2025)	Workplace bullying and turnover intentions among workers: A systematic review and meta-analysis

---

## 4 Rezultati in razprava

V tabeli 3 so predstavljene ugotovitve, ki smo jih povzeli po posameznih že objavljenih člankih.

**Tabela 3**

Izsledki raziskave

<b>Avtor/leto</b>	<b>Ugotovitve</b>
Acquadro Maran et al. (2024)	Mobing povzroča psihične obremenitve, izgorelost in slabšo kakovost dela; zaposleni uporabljajo različne strategije spoprijemanja.
Boström & Österman (2022)	Preventivni ukrepi, jasna komunikacija in sodelovalna kultura pomembno zmanjšujejo pojav mobinga.
Cerar (2022)	Mobing vključuje poniževanje, izolacijo in oviranje dela; pojav je tesno povezan z organizacijsko kulturo.
Einarsen et al. (2020)	Mobing je sistematično psihosocialno nasilje, ki vodi v duševne, vedenjske in telesne posledice.
EFQM (2020)	Organizacijska kultura, voditeljstvo, psihološka varnost, vključevanje zaposlenih in temeljne vrednote so osrednji elementi merila M2 modela EFQM 2020; prisotnost mobinga predstavlja odstopanje od teh načel in zmanjšuje organizacijsko odličnost
Feijó et al. (2021)	Mobing povečuje tveganje za fizične zdravstvene težave, vključno s kroničnimi bolečinami.
Galanis et al. (2024)	Mobing je povezan s stresom, depresijo, anksioznostjo in fizičnimi zdravstvenimi težavami.
Gembalska-Kwiecień (2020)	Organizacijski stres, slaba kultura in slabo voditeljstvo povečujejo tveganje za mobing.
Georganta et al. (2025)	Pozitivno voditeljstvo zmanjšuje pojav mobinga, avtoritarno pa ga krepi.
Kržan (2020)	Žrtve se pogosto srečujejo z izzivi dokazovanja mobinga in dolgotrajnimi postopki.
Likar (2020)	Nizka ozaveščenost o mobingu in njegova prisotnost v finančnih ustanovah zahtevata sistematične preventivne ukrepe.
Machul et al. (2024)	Mobing zmanjšuje kakovost zdravstvene oskrbe ter povečuje napake in tveganja.
Malola et al. (2024)	Mobing povečuje fluktuacijo in psihološko stisko; podpora vodij zmanjšuje negativne učinke.
Mensah et al. (2024)	Odpornost zaposlenih ublaži negativne posledice mobinga.
Nielsen & Einarsen (2024)	Metaanaliza potrjuje širok nabor posledic za žrtve in priče, vključno s stresom, depresijo in absentizmom.
Özer & Escartín (2023)	K pojavu nasilnih vedenj prispevajo osebnost, kultura, voditeljstvo in toleranca do agresije.
Rosander & Nielsen (2024)	Mobing vpliva tudi na priče in širši kolektiv - "blast radius".
Ronha & Rodrigues (2025)	Mobing zmanjšuje dobrobit in učinkovitost zaposlenih ter s tem organizacijsko uspešnost.
Šlatau (2021)	Žrtve mobinga pogosto doživljajo izgorelost, psihične stiske in socialno izolacijo.
Steffgen & Sischka (2023)	Obstaja neposredna povezava med mobingom in duševnimi zdravstvenimi motnjami.
Striebing et al. (2022)	Mobing je v akademskem okolju povezan z močjo, spolom in organizacijsko kulturo.
Sun et al. (2025)	Mobing znatno poveča verjetnost menjave zaposlitve.

S pomočjo analize pregleda literature smo prišli do rezultatov, da mobing ni le psihosocialni pojav na ravni posameznika, temveč pomemben organizacijski problem, ki neposredno zmanjšuje raven organizacijske odličnosti. Največ raziskav potrjuje, da se mobing negativno odraža na ključnih elementih, ki jih model EFQM 2020 opredeljuje kot temelj za odličnost – kultura, voditeljstvo, psihološka varnost, zavzetost zaposlenih in kakovost odnosov (EFQM, 2020).

Rezultati kažejo, da mobing povzroča širok spekter psiholoških in fizičnih posledic pri zaposlenih, kot so depresivnost, anksioznost, izgorelost, socialna izolacija ter bolečine in utrujenost (Steffgen & Sischka, 2023; Nielsen & Einarsen, 2024; Feijó et al., 2021). Zaradi teh posledic upada delovna učinkovitost posameznika, kar pomeni neposredno zmanjšanje kakovosti, zanesljivosti in stabilnosti delovnih procesov – to pa so področja, ki jih EFQM obravnava kot ključne za doseganje odličnosti.

Na organizacijski ravni so posledice še izrazitejše. Raziskave (Machul et al., 2024; Acquadro Maran et al., 2024) potrjujejo, da mobing vodi v več absentizma, slabšo kakovost dela, napake, nižjo inovativnost in izgubo motivacije. To pomeni, da organizacija izgublja sposobnost ustvarjanja trajnostne vrednosti ter sposobnost izboljševanja, kar predstavlja neposredno odstopanje od merila M2 modela EFQM.

Še posebej pomembna ugotovitev je, da mobing ruši organizacijsko kulturo. Organizacije, v katerih prevladujejo slaba komunikacija, nizka stopnja psihološke varnosti, nejasna pravila in visoka hierarhičnost, so bolj izpostavljene tveganju za mobing (Boström & Österman, 2022; Strießing et al., 2022). Ker je kultura eden ključnih elementov odličnosti, mobing na tem področju deluje kot resna ovira, ki preprečuje razvoj sodelovanja, zaupanja in skupnih vrednot.

Voditeljstvo je drugi osrednji element odličnosti, ki ga mobing neposredno ogroža. Avtoritarni in konfliktni stili vodenja dokazano povečujejo pojavnost mobinga, medtem ko pozitivno, transformacijsko in etično voditeljstvo zmanjšujejo tveganje (Georganta et al., 2025; Özer & Escartín, 2023). To pomeni, da mobing v organizaciji ne nastane naključno, temveč je pogosto posledica neustreznega vodenja, ki ne spodbuja dialoga, psihološke varnosti in pravičnosti – elementov, ki jih EFQM izrecno izpostavlja kot temelj odličnega voditeljstva.

Pomemben rezultat predstavlja tudi ugotovitev, da se negativni učinki mobinga ne ustavijo pri posamezniku, temveč se širijo na širši kolektiv (Rosander & Nielsen, 2024). To povzroča slabše odnose, nižje zaupanje in konfliktno delovno vzdušje, kar neposredno zmanjšuje sposobnost organizacije, da dosega merila odličnosti, zlasti na področjih sodelovanja, inovativnosti in zavzetosti zaposlenih.

Z raziskavo smo tako jasno potrdili, da mobing deluje kot zaviralec organizacijske odličnosti. Vpliva na ključne elemente, ki jih model EFQM 2020 določa kot temeljne za uspešnost – kulturo, voditeljstvo, zavzetost zaposlenih, psihološko varnost in kakovost izvedenih procesov. Organizacije, v katerih mobing ni pravočasno prepoznan ali ustrezno obravnavan, ne morejo dosegati visoke ravni odličnosti, saj mobing ruši ravno tisti del organizacijskega sistema, ki mora biti najbolj stabilen in razvojno usmerjen.

## 5 Zaključek

Rezultati pregleda literature potrjujejo, da je mobing pomemben in škodljiv organizacijski pojav, ki negativno vpliva tako na posameznike kot na delovanje organizacije kot celote. Posledice mobinga se kažejo v psihičnih, vedenjskih in fizičnih obremenitvah zaposlenih, kar zmanjšuje njihovo učinkovitost, zadovoljstvo ter pripravljenost za sodelovanje. Na organizacijski ravni mobing vodi v absentizem, fluktuacijo, nižjo kakovost dela, slabše odnose in zmanjšano inovativnost, kar ovira uresničevanje temeljnih načel modela EFQM 2020.

Glavni prispevek raziskave je v tem, da povezuje pojave mobinga z elementi organizacijske odličnosti, zlasti z merilom M2, ki opredeljuje kulturo, voditeljstvo in vključevanje zaposlenih kot ključne dejavnike odličnega delovanja. Analiza jasno kaže, da mobing neposredno nasprotuje tem področjem, saj zmanjšuje psihološko varnost, ruši zaupanje, zmanjšuje motivacijo in omejuje sposobnost organizacije za ustvarjanje trajnostne vrednosti. Voditeljstvo se izkaže kot osrednji mehanizem, ki lahko mobing preprečuje ali pa ga s svojim načinom vodenja celo spodbuja.

V praksi imajo ugotovitve raziskave pomembne posledice za menedžerje in organizacije. Za doseganje odličnosti je pomembno, da organizacije vzpostavijo kulturo spoštovanja, odprte komunikacije in etičnega vodenja, v kateri ni prostora za agresivna vedenja in psihosocialno nasilje. Preventivni ukrepi, izobraževanja, učinkoviti postopki obravnave mobinga ter jasno opredeljene vrednote predstavljajo nujen del strategije za krepitev psihološke varnosti in dolgoročne konkurenčnosti organizacije.

Raziskava ima tudi svoje omejitve, saj temelji na sekundarnih virih in ne vključuje lastnega empiričnega zbiranja podatkov. Poleg tega je časovno omejena na obdobje 2020–2025 in zajema samo raziskave, ki obravnavajo mobing v organizacijskem okolju. V prihodnje bi bilo smiselno raziskavo nadgraditi z izvedbo intervjujev, anket ali študij primerov, ki bi omogočili globlji vpogled v to, kako organizacije v praksi prepoznavajo, obravnavajo in preprečujejo mobing ter kako zaposleni doživljajo njegovo povezanost z ravni organizacijske odličnosti.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

## Reference

1. Acquadro Maran, D., Giacomini, G., Scacchi, A., Bigarella, R., Magnavita, N., & Gianino, M. M. (2024). *Consequences and coping strategies of nurses and registered nurses perceiving to work in an environment characterized by workplace bullying*. Dialogues in Health, 4, 100174. <https://doi.org/10.1016/j.dialog.2024.100174>
2. Boström, M., & Österman, C. (2022). *Creating clarity and crew courage: Preventive and promotive measures for a maritime industry without bullying and harassment*. Occupational Health Science, 6, 605–629. <https://doi.org/10.1007/s41542-022-00129-5>
3. Cerar, A. (2022). *Mobing, ustrahovanje in nasilje na delovnem mestu*. Ekonomske in poslovne vede, 9(2), 94–112. <https://www.eb-nm.si/index.php/EB/article/download/120/121/454>
4. EFQM. (2020). *EFQM Model 2020*. EFQM Foundation. <https://www.efqm.org>
5. Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
6. Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. (2021). *Workplace bullying and low back pain among civil servants*. The Journal of Pain, 22(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.jpain.2020.09.002>
7. Gembalska-Kwiecień, A. (2020). *Mobbing prevention as one of the challenges of a modern organization*. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, 144, 71–85. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2020.144.6>
8. Georganta, K., Nikolakopoulos, S., & Glaveli, N. (2025). *Workplace quality and exposure to bullying during a crisis: The inhibiting role of positive leadership in nursing*. International Journal of Bullying Prevention. <https://doi.org/10.1007/s42380-025-00290-9>
9. Kržan, T. (2020). *Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu v teoriji in sodni praksi* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta.
10. Likar, M. (2020). *Mobing – trpinčenje na delovnem mestu in stopnja ozaveščenosti o pojmu v izbrani finančni instituciji* (Magistrsko delo). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
11. Machul, M., Krasucka, K. N., Pelc, D., & Dziurka, M. (2024). *Impact of workplace bullying on nursing care quality: A comprehensive review*. Medical Science Monitor, 30, e944815.
12. Malola, P., Desrumaux, P., Dose, E., & Jeoffrion, C. (2024). *The impact of workplace bullying on turnover intention and psychological distress: The indirect role of support from supervisors*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21, 751. <https://doi.org/10.3390/ijerph21060751>
13. Mensah, J., Boafo, I., & Ofei, A. (2024). *Workplace bullying, psychological distress, and quality of care among nurses: The moderating role of resilience*. International Journal of Africa Nursing Sciences, 20, 100715. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100715>
14. Model odličnosti EFQM. (2013). *Slovenski prevod brošure: EFQM Excellent Model 2013*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.
15. Model EFQM. (2019). *Model poslovne odličnosti EFQM – skrajšana verzija*. SPIRIT Slovenija. <https://www.spiritslovenia.si>
16. Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2024). *Consequences of workplace bullying for targets and bystanders: A meta-analytic review*. Journal of Occupational Health Psychology, 29(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/ocp0000331>

17. Özer, G., & Escartín, J. (2023). *The making and breaking of workplace bullying perpetration: A systematic review on the antecedents, moderators, mediators, outcomes of perpetration and suggestions for organizations*. *Aggression and Violent Behavior*, 69, 101823.  
<https://doi.org/10.1016/j.avb.2023.101823>
18. Rosander, M., & Nielsen, M. B. (2024). *Is there a blast radius of workplace bullying? Ripple effects on at-risk employees*. *International Archives of Occupational and Environmental Health*.  
<https://doi.org/10.1007/s00420-024-02093-z>
19. Rosander, M., Salin, D., & Blomberg, S. (2022). *The last resort: Workplace bullying and the consequences of changing jobs*. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(4), 1–12.  
<https://doi.org/10.1111/sjop.12794>
20. Ronha, L., & Rodrigues, R. I. (2025). *Relationship between mobbing and organizational performance: Workplace well-being and individual performance as serial mediation mechanisms*. *Merits*, 5(1), 6.  
<https://doi.org/10.3390/merits5010006>
21. Šlatau, T. (2021). *Doživetji in preživetji mobing na delovnem mestu* (Magistrsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
22. Steffgen, G., & Sischka, P. E. (2023). *New findings on the link between workplace bullying and mental health*. *Sustainability*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15172209>
23. Strießing, C., Weinhardt, M., & Schraudner, M. (2022). *Workplace bullying in academia: Interaction of gender, power and organisational culture*. In A. Müller, B. F. Ressler & K. Kreissl (Eds.), *Gender in organisations* (pp. 86–104). Emerald Publishing.
24. Sun, S., Chen, H., He, Y., Yu, F., Yang, Y., Chen, H., & Tung, T.-H. (2025). *Workplace bullying and turnover intentions among workers: A systematic review and meta-analysis*. *BMC Public Health*, 25, 2394. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23339-2>

\*\*\*

**Lorena Zgonc** po izobrazbi diplomirana organizatorica, ki je leta 2025 diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Predhodno je svoje šolanje zaključila na šolskem centru v Novem mestu, na zdravstveni in kemijski šoli, smer kemijski tehnik. Trenutno svoj študij nadaljuje na magistrski ravni, prav tako na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Z novembrom 2025 se je zaposlila v farmacevtskem podjetju Krka D.D., v sektorju Korporativne ekonomike, kjer je tudi pred tem opravljala študentsko delo od leta 2022.

\*\*\*

**Dejan Hadžič** po izobrazbi diplomirani organizator. Trenutno nadaljuje študij na magistrski ravni na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Zaposlen je v logističnem podjetju Gebrüder Weiss, kjer deluje na področju prodaje in marketinga.

\*\*\*

## Abstract

### Workplace Bullying as a Factor Reducing Organisational Excellence

**Research Question (RQ):** The research examines how the presence of workplace bullying in an organization affects the achievement of Criterion M2 (Culture and Leadership) within the EFQM 2020 model.

**Purpose:** The purpose of the study is to analyse the phenomenon of workplace bullying and to examine its psychological, behavioural, and organizational consequences. The aim is to demonstrate how bullying influences the elements of the EFQM 2020 model, particularly Criterion M2, which focuses on culture, leadership, and employee engagement.

**Method:** The study is based on a qualitative literature review, including scientific articles, review studies, and master's theses published between 2020 and 2025. The descriptive method and the compilation method were used to collect, synthesise, and interpret the findings of various authors.

**Results:** The literature review shows that workplace bullying leads to severe psychological and physical consequences for employees and reduces productivity, work quality, innovation, and organisational commitment. Research confirms that the presence of bullying directly reduces organisational excellence by threatening psychological safety, disrupting organisational culture, and weakening leadership effectiveness.

**Organization:** The findings have important practical implications for managers and organisations. The results indicate that preventing bullying requires ethical, transformational, and participative leadership as well as a well-developed organisational culture. Organisations that fail to address bullying struggle to meet the principles of the EFQM 2020 model and consequently lose competitiveness and the ability to create sustainable value.

**Society:** Bullying has broader societal effects, as it impacts mental health, social security, the quality of work environments, and overall community well-being. Preventing bullying contributes to improved psychosocial health and strengthens the social responsibility of organisations.

**Originality:** The originality of the study lies in linking workplace bullying with organisational excellence through the lens of the EFQM 2020 model, with a particular emphasis on Criterion M2. The research integrates recent literature and Slovenian academic practice, offering a comprehensive insight into how psychosocial risks affect organisational excellence.

**Limitations/Future Research:** The limitations of the study arise from the use of secondary sources and the time frame (2020–2025). Future research could include empirical methods such as interviews, surveys, or case studies to provide deeper insights into how employees and leaders perceive bullying and its impact on culture and excellence.

**Keywords:** Workplace bullying, psychosocial violence, organisational culture, leadership, organisational excellence, EFQM 2020 model, work environment.



Articles in this journal are licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



This journal is published by [Faculty of Organisation Studies in Novo mesto](https://www.fos.unm.si/)