

## Kadrovska strategija in uspešnost organizacij

Ksenija Zupan\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
ksenija.zupan@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali kadrovska strategija vpliva na uspešnost organizacij?

**Namen:** Prikaz pomembnosti vključevanja deležnikov za uspeh organizacij po merilu modela EFQM 2020 – zaposleni.

**Metoda:** Uporaba kvalitativne metode, pregled in uporaba člankov, strokovne in znanstvene literature ter analitično proučevanje pridobljenih podatkov za dosego bistva in ugotovitev.

**Rezultati:** Rezultati so pokazali, da je ravnanje z zaposlenimi eden od pomembnih sestavnih delov, ki loči izjemne organizacije od dobrih. Organizacija mora graditi z zaposlenimi odnose, ki so pomembni za njen uspeh ter ki privedejo do zastavljenih ciljev poslovne strategije. Organizacije se za svojo uspešnost in učinkovitost zavedajo učinka ravnanja za zaposlenimi. Ne samo z privabljanjem in selekcijo kadrov temveč tudi s skrbjo za njihov razvoj in usposabljanje. Kajti uspešna kadrovska strategija nima namena samo skrbeti za zaposlene v smislu dobrega počutja ampak tudi zaradi učinkovitosti in odličnih rezultatov.

**Organizacija:** Raziskava z analizo člankov omogoča organizacijam vpogled v pomen ravnanja z zaposlenimi za skupno nadaljnje sodelovanje in ustvarjanje trajnostne vrednosti s prepoznavanjem dojemanja notranjih odnosov z zaposlenimi, ki se kažejo tudi navzen.

**Družba:** Vloga vključevanja vseh deležnikov je izrednega pomena za poslovanje kot tudi za ugled podjetja kot privlačnega delodajalca in prednost pred konkurenti.

**Originalnost:** Z raziskavo o vključevanju deležnikov za delovanje uspešnih organizacij se prikazuje medsebojna odvisnost med kadrovsko strategijo in uspešnostjo organizacije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je bila opravljena v ozkem merilu samo na podlagi literature in virov in z obdelavo enega od meril modela EFQM 2020. Kadrovska strategija je zelo široko področje, ki bi ga lahko še bolje raziskali na primerih vključevanja deležnikov – zaposlenih v več konkretnih podjetjih.

**Ključne besede:** Kadrovska strategija, kadrovsko načrtovanje, kadrovski procesi, uspešnost organizacije, zaposleni, organizacija, model EFQM 2020.

## 1 Uvod

Za delovanje in poslovanje organizacija potrebuje deležnike, da izpelje svojo strategijo poslovanja in sledi namenu delovanja. Razumevanje kako jo dojemajo deležniki, kakšne so njihove potrebe in vrednote je obnašanje izjemnih organizacij. Lahko bi rekli, da je eden od temeljev organizacije opredelitev deležnikov in njihovega medsebojnega sodelovanja za njen obstoj ter uspeh tako v sedanjosti kot v prihodnosti.

Pričakuje se, da poslovno odlične organizacije gledajo na vse deležnike, ne le odjemalce. Organizacija, ki je poslovno odlična, prepozna to kot pomemben temelj v doseganju globalne konkurenčnosti za gospodarstvo, javni sektor in seveda za posameznika (Peterc-Zidar, Skrinar, 2021, str. 2).

Osnovno razvrščanje deležnikov se deli na odjemalce, zaposlene, poslovne in regulatorne deležnike, zunanjo družbo ter partnerje in dobavitelje. V okviru naštetega pa so deležniki notranji in zunanji. Za našo raziskavo bodo pomembni notranji deležniki - zaposleni.

Izjemne organizacije se dobro zavedajo pomena svojih zaposlenih. Še posebej organizacije, ki stremijo k odličnosti saj brez zaposlenih ni mogoče doseči zastavljenih ciljev in konkurenčne prednosti. Zavedanje izhaja iz njihove vizije in poslanstva in iz tega sledi, da morajo opredeliti poleg poslovnih strategij za doseganje cilja tudi kadrovske strategijo.. Zavedanje o ključnem pomenu kadrovske funkcije pa mora za organizacije, ki stremijo k odličnosti, biti onkraj samo administrativne vloge pri zaposlovanju. Prav tako morajo presegati miselnost o povečevanju produktivnosti zaposlenih brez razvoja njihovega znanja in krepitve vključevanja v procese z idejami in predlogi za boljše delovanje.

Kadrovska strategija ima velik pomen, saj je učinkovito ravnanje s kapitalom, ki ga predstavljajo zaposleni kazalnik uspešnosti poslovanja organizacij.

## 2 Teoretična izhodišča

Da bi lahko začeli z raziskavo moramo predstaviti pomen besede deležnik. Temeljni pomen te besede je enak pomenu tujke particip, deléžnik, s poudarkom na drugem e-ju. Drug, a zastarel pomen pa ta beseda zadobi, če jo poudarimo na prvem e-ju: déležnik, ki pomeni: udeleženec, sodelujoči, kdor ima delež pri nečem. Na primer: "déležniki so si razdelili dobiček"; "združujemo interese déležnikov gospodarstva". V ožjem smislu pa beseda déležnik pomeni tudi: delničar, lastnik delnic (Hočevvar, 2022).

Organizacije na podlagi znanj, idej in dela svojih zaposlenih ustvarjajo dodano vrednost. Dodana vrednost je kazalnik uspešnega gospodarjenja organizacije. Je razmerje med donosom poslovanja zmanjšanega za nabavne vrednosti blaga in materiala, stroški porabljenega materiala in drugimi poslovnimi odhodki v primerjavi s številom zaposlenih v organizaciji (Kaučič, 2004). Dodana vrednost je tako finančni pokazatelj uspešnosti poslovanja. V ekonomskem smislu je dodana vrednost sicer tržna vrednost kot posledica kakovosti poslovnih učinkov.

Vendar pa se da opredeliti dodano vrednost tudi v razmerju odnosa do deležnikov. Odnos do deležnikov obravnavan kot dodana vrednost povede v uspešnejše poslovanje.

Na poti doseganja uspehov si organizacije lahko pomagajo z različnimi sistemi zagotavljanja kakovosti in odličnosti. Z njimi lahko preverijo ali z zastavljeno vizijo in procesom dela dosejajo želene rezultate. V nasprotnem primeru bodo morale uvesti izboljšave.

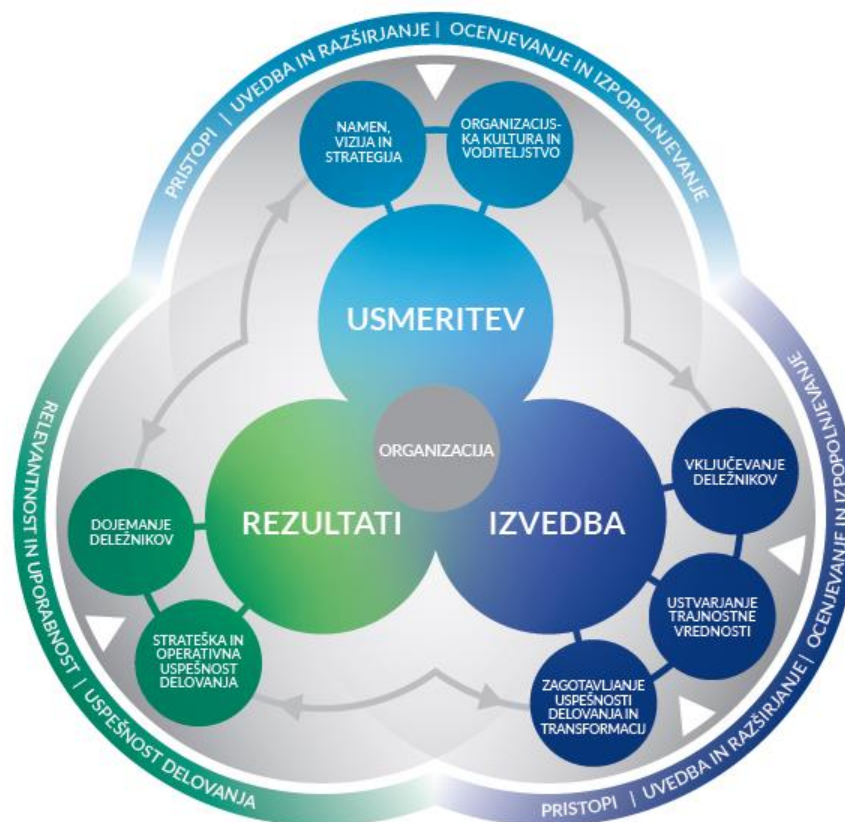
Model odličnosti EFQM 2013 je bil eden od sistemov zagotavljanja odličnosti organizacije. Organizacija, ki je uporabljala EFQM model poslovne odličnosti, je izvajala procese neprestanih izboljšav po osmih temeljnih gradnikih načel odličnosti in devetih merilih, ki naj bi zajemali vsa ključna področja delovanja podjetja. Eno od meril, ki jih je Model odličnosti EFQM določal glede deležnikov je bilo merilo Zaposleni (Slovenska kakovost, 2022):

- Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno organizacijsko kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih in zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo. Spodbujajo jih, krepijo njihovo samozavest, jim omogočajo uporabo lastnih veščin in znanja, koristnega za organizacijo.

Zaradi sprememb v delovanju organizacij in potreb po spremembah v prihodnosti je bilo potrebno model odličnosti izboljšati. Izoblikoval se je prenovljeni Model EFQM 2020, ki ni prinašal velikih razlik razen terminoloških sprememb in izboljšav in je ostal globalno priznan okvir, ki pomaga organizacijam obvladovati spremembe in izboljšati delovanja. Osnova logike modela je ostala ista in predstavlja povezavo med namenom in strategijo organizacije ter kako je ta uporabljena za ustvarjanje trajnostne vrednosti za njene najpomembnejše deležnike in za doseganje izjemnih rezultatov. Model EFQM 2020 je še vedno v veljavi in aktualen za organizacije, ki želijo preveriti oz. slediti kakovosti poslovanja.

Model EFQM 2020 tako predstavlja praktično orodje, ki organizacijam omogoča oceniti, kje na poti odličnosti so, kje imajo še priložnosti, jih usmerja k ciljnemu razmišljanju in povezovanju ter daje osnovno strukturo sistema managementa organizacije. (Spirit Slovenija, 2022)

Na sliki 1 je prikazana struktura modela, ki je sestavljena iz treh osnovnih kategorij po katerih se uravnava organizacija; usmeritev, izvedba in rezultati. Pri usmeritvi se zastavi namen in strategija organizacije. Izvedba prikazuje izpolnjevanje namena in uresničevanje strategije organizacije, kar se izvaja skozi vključevanje deležnikov, ustvarjanje trajnostne vrednosti in zagotavljanje uspešnosti delovanja transformacij. Rezultati predstavljajo uspešnost doseganja zastavljenih ciljev in so odvisni od uporabnosti dojemanja deležnikov organizacije in strateške in operativne uspešnosti organizacije. (Spirit Slovenija, 2022)



Slika 1. Model EFQM 2020

Pri izvedbi namena in strategije organizacije model utemeljuje kot enega od meril odličnosti organizacij Vključevanje deležnikov, ki pravi da izjemne organizacije prepoznavajo in razvrščajo ključne deležnike v naslednje skupine (Spirit Slovenija 2022, Model EFQM, str. 19):

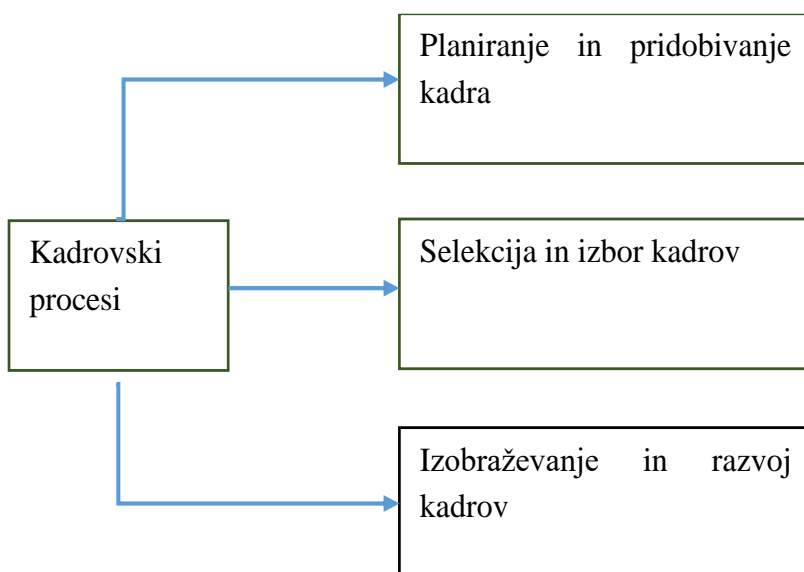
- Odjemalci: Gradnja trajnostnih odnosov
- Zaposleni: Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra
- Poslovni in regulatorni ter ostali in institucionalni deležniki: Zagotavljanje in ohranjanje stalne podpore
- Družba: Prispevanje k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji
- Partnerji in dobavitelji: Gradnja odnosov in zagotavljanje podpore za ustvarjanje trajnostne vrednosti

Glede zaposlenih podrobneje razstavi merilo Zaposleni tako, da izjemna organizacija (Spirit Slovenija, 2022, Model EFQM, str.20):

- Razvija kadrovske strategije in načrte, ki so v skladu s celovito strategijo in plani organizacije.
- Se prilagaja razvijajočim se potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upošteva na primer spreminjajoča se pričakovanja glede organizacijske kulture in voditeljstva, zastopanosti in enakosti spolov, raznolikosti in vključenosti ter zelenega delovnega okolja.

- Svojim zaposlenim omogoča, da na podlagi namena, vizije in strategije razumejo potrebe po spremembah in prepoznajo priložnosti za nadaljnji razvoj svojega znanja in sposobnosti.
- Spodbuja svoje zaposlene, da lahko učinkovito sporočajo in delijo svoje izkušnje ter znanja z drugimi v ekosistemu.
- Ustvarja vzdušje, v katerem so zaposleni lahko uspešni in se dobro počutijo.
- Zagotavlja, da so zaposleni proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in se zanje skrbijo.

V raziskavi bomo opredelili povezavo kadrovske strategije z uspešnostjo organizacije. Zato se bomo ukvarjali z notranjimi deležniki- zaposlenimi, ki jih organizacija zaposluje. Kadrovske strategije lahko opredelimo kot ravnanje z zaposlenimi, osredotočena je na načrtovanje delovne sile in razvoj delovne sile, ki je v skladu z zastavljenimi cilji organizacije. Z izrazom kadri označujemo zaposlene kot posameznike, ki v kakršnem koli pogledu participirajo v določeni obliki organiziranega dela (Možina, 1998, str. 3). Dejavnosti, ki delujejo v okviru kadrovskih strategij se imenujejo kadrovski procesi. Slika 2 prikazuje glavnino dejavnosti kadrovskih procesov.



Slika 2. Dejavnosti kadrovskih procesov

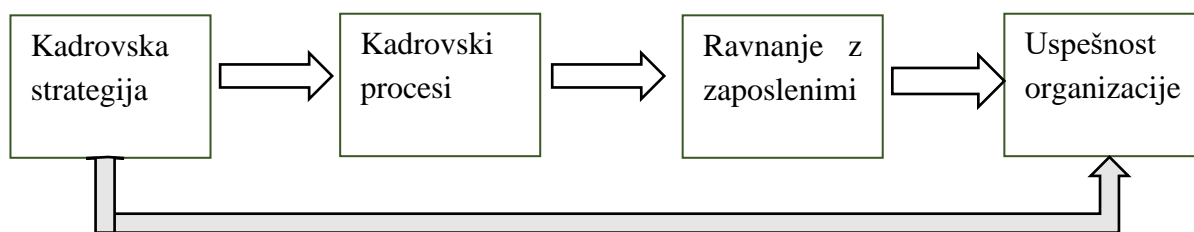
Kakovostni kadrovski procesi svojo vlogo odražajo s tem, da s svojimi dejavnostmi omogočajo takšno ravnanje z zaposlenimi, ki prispeva učinkovitosti in uspešnosti organizacije. To ravnanje vključuje pridobivanje in selekcijo novih zaposlenih, usposabljanje, motivacijo in zadrževanje zaposlenih v organizacijah.

Vključevanje deležnikov je eno od meril modela EFQM 2020, ki mu izjemne organizacije morajo slediti za doseganje odličnosti. Kot model opredeljuje, je deležnikov več vrst. Za

organizacije je pomembno kako izpolnjuje pogoje za doseganje uspešnosti na področju deležnikov. Zaposleni so notranji deležniki, ravnanje z njimi določa kadrovska strategija, ki pa mora slediti namenu in usmeritvi organizaciji na njeni poti do rezultatov v sedanjosti in prihodnosti. Za uspešne rezultate je potrebno, da organizacije ne jemljejo zaposlene za samoumevne pač pa kot dodano vrednost. Ključnega pomena je torej ravnanje z zaposlenimi oz. imeti odlično kadrovske strategije, ki bo vplivala na uspeh organizacije.

### 3 Metoda

V modelu raziskave dokazujemo, da so kadrovske načrtovanje in njeni kadrovske procesi dodana vrednost uspešnim organizacijam. Prikazujemo, da na uspešnost organizacije vpliva ravnanje z njenimi notranjimi deležniki – zaposlenimi. Model raziskave je prikazan v sliki 3.



Slika 3: Model raziskave

Prikazati želimo, da sta kadrovska strategija in njeni kadrovske procesi kazalnik uspešnosti in pomembno merilo uspešnosti izjemnih organizacij. Dobro vzpostavljen kakovosten sistem pridobivanja, izbiranja, ocenjevanja, nagrajevanja in razvoja kadrov je ključen ne samo za odlične rezultate ampak tudi za konkurenčno prednost. Ravnanje z zaposlenimi ne bi smelo biti manj pomembno in nikakor ne samo administrativna funkcija kadrovske službe. Kadrovska strategija mora biti del poslovne strategije in biti vključena v poslanstvo in vizijo.

Za raziskavo je bila uporabljena kvalitativna metoda, ki je temeljila na analitičnem proučevanju znanstvene ter strokovne literature ter virov. Pridobljene informacije in podatke smo preučili in opravili pregled literature, ključnih besed ter ključnih ugotovitev. Uporabili smo podatkovne baze podatkov: Google učenjak, Digitalna knjižnica Slovenije, spletno revijo Revija za univerzalno odličnost. Uporabili smo tudi tri magistrska dela in eno doktorsko disertacijo. Seznam ključnih besed in baz podatkov je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1. Seznam ključnih besed in baze podatkov

<b><i>Baze podatkov</i></b>	<b><i>Ključne besede v slovenskem jeziku</i></b>	<b><i>Ključne besede v angleškem jeziku</i></b>
Google Učenjak, digitalna knjižnica Slovenije, FOŠ	Kadrovska strategija Kadrovsko načrtovanje Kadrovski procesi Uspešnost organizacije Zaposleni Organizacija EFQM model	Personnel strategy Personnel planing Personnel processes Organization effectiveness Employess organization EFQM model

Pregledali smo domačo in tujo literaturo in izdelali tabelo s seznamom avtorjev in naslovi njihovih del.

Tabela 2. Pregled literature in virov

<b><i>Avtor (letnica)</i></b>	<b><i>Naslov</i></b>
Bezjak, L. (2018)	Pridobivanje in zadrževanje kadrov skozi prizmo družbene odgovornosti
Ferjan, M.(2021)	Izzivi kadrovskega managementa v XXI. stoletju
Golob, D., Franca, V. in Osterman, A. (2012)	Kadrovski izzivi in dileme pridobivanja kadra na področju elektronskega izvidovanja (EI) in elektronskega bojevanja (EB).
Hočevar, J.(2022)	Ni vse jasno, kadar rečemo, da naslavljam deležnike
Jančič, Z. (1999)	Celostni marketing
Kaučič, P. (2004)	Pravo merilo je dodana vrednost
Kern Pipan, K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Lovelock, C., Wirtz, J.(2016).	Services Marketing – People, Tehnology, Strategy
Meznarič, L. (2022)	Oblikovanje kadrovske strategije za namene privabljanja in selekcije kadrov
Možina, S. (1998)	Management kadrovskih virov
Novak, A., Podbregar, I. (2019)	Lojalnost zaposlenih je dosegljiva s podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev.
Peterc-Zidar, M.,Skirnar, U. (2021)	Dodajanje vrednosti za odjemalce
Podbregar, I. (2020)	Zaposleni v digitalni dobi
SPIRIT SLOVENIJA, Podjetniški portal. (2022)	Predstavitev modela odličnosti EFQM

Na podlagi preučitve literature smo iz nje opravili teoretično-analitični pregled strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav in člankov tako domačih kot tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme.

#### 4 Rezultati in razprava

Skozi študijo člankov smo v tabeli 3 zbrali najpomembnejše ugotovitve avtorjev pri razlagi vključevanja deležnikov - zaposlenih glede na naš namen raziskave o vplivu kadrovske strategije na uspešnost organizacije.

Tabela 3. Tabela ugotovitev iz analizirane literature in virov

Avtor (letnica)	Ugotovitve
Bezjak, L. (2018)	<b>Zaposleni</b> so pomemben in nujen deležnik podjetja, saj <b>soustvarjajo vrednost podjetja.</b>
Ferjan, M. (2021)	<b>Kadri so najpomembnejše premoženje, ki ga organizacija ima</b> , in njihovo učinkovito upravljanje je ključ do njenega uspeha
Kern-Pipan, K. (2010)	<b>Zaposleni</b> so osrednji dejavnik v organizaciji in kot takšni <b>odločilno vplivajo na njeno uspešnost.</b>
Lovelock, C., Wirtz, J. (2016)	Organizacije, ki izkazujejo zavezanost učinkovitemu upravljanju človeških virov, <b>razumejo ekonomsko izplačilo vlaganja v svoje ljudi</b>
Golob, D., Franca, V., Osterman, A. (2012)	Ali je sploh <b>mogoče pridobiti idealnega kandidata</b> oz. le-temu najboljši približek, ga je sploh <b>smiselno iskati</b> , vložiti veliko truda v njega izbor?
Novak, A. (2019)	Podjetja z <b>urejenimi kadrovskimi procesi so finančno uspešnejša</b>
Meznarič, L. (2022)	<b>Organizacija brez kvalitetnih zaposlenih ne more delovati</b> po svojih maksimalnih zmogljivostih in <b>optimalno učinkovito oziroma dosegati svojih strateških ciljev</b>
Podbregar, I. (2020)	<b>Človek je s svojim človeškim in socialnim kapitalom vedno in vselej gonilo razvoja in napredka organizacij.</b>
Spirit Slovenija, podjetniški portal, Model odličnosti EFQM. (2022)	<b>Izjemna organizacija razvija kadrovske strategije in načrte</b> , svojim zaposlenim <b>omogoča razvoj znanja in sposobnosti, delitev znanja in izkušenj, se prilagaja potrebam svojih zaposlenih</b> za katere <b>ustvarja vzdušje za uspešnost in dobro počutje</b> ter za svoje zaposlene <b>skrbi, da so proaktivno usmerjeni, priznani in nagrajeni.</b>



Zavedanje, da je razvoj organizacij na področju kadrovskega managementa dosegel skozi leta strateški pomen (Podbregar, 2020, str. 1), pomeni da organizacije za svoje poslovanje morajo vključevati kadrovske načrtovanje in izvajati kadrovske procese, da pridobijo ustrezen kader in poskrbijo zanj. Ravnanje z zaposlenimi nima samo administrativne vloge pri zaposlovanju temveč tudi razvoj in izobraževanje in iz tega večje vključevanje v odločanje ter izkoriščanje novih idej za poslovni uspeh.

Uresničenje poslovnih ciljev je izdelek ali storitev. Na poti do cilja pa so zaposleni tisti, ki prispevajo za izpolnitev poslovne strategije. Zaposleni so pomemben in nujen deležnik podjetja, saj soustvarjajo vrednost podjetja (Bezjak, 2018, str. 21). Pred stotimi leti je veljalo, da je potrebno zaposlene motivirati za večjo produktivnost. Mnoga podjetja so se trudila, da bi bili notranji odnosi v organizacijah prijazni in da bi bili delavci zadovoljni. To so dosegali z izboljšanjem plač, izboljšanjem delovnih pogojev. Vendar pa je hitro rastoče gospodarstvo s svojimi spremembami povzročilo stalna prilagajanja na trgu na račun kakovosti in inoviranja. Da bi podjetja to dosegla, se niso več mogla zanašati na izzive v zvezi s produktivnostjo, morala so najti drugačen pristop (Ferjan, 2021, str.1-2). Ta pristop se nanaša na vlaganje v svoje zaposlene. Cilj je imeti usposobljene in izobražene posameznike, ki bodo prispevali k strategiji in razvoju podjetja s svojim delom, idejami in inovacijami. Prav tako, bo organizacija, ki skrbi za svoje zaposlene pridobila na ugledu.

Golob, Franca in Osterman (2012, str. 4) pravijo, da usposobljeni in izobraženi zaposleni kader predstavlja dobro organizacijsko strukturo, kar se odraža v uspešnem doseganju zastavljenih rezultatov in ciljev ter povečevanju oziroma ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja. V svoji raziskavi se sprašujejo ali je smiselno vložiti veliko truda v iskanje in izbor kandidatov in se strinjajo, da je vsekakor smiselno. Če ni idealnih kandidatov za zaposlitev je potrebno vložiti trud v vsaj približek idealnim kandidatom, ki bi jih z usposabljanjem usposobili za učinkovito izvajanje dela.

Organizacija brez kvalitetnih zaposlenih ne more delovati po svojih maksimalnih zmogljivostih (Meznarič, 2022, str. 53), da bi dosegala svoje strateške cilje in sledila svoji strategiji mora imeti vzpostavljen sistem zaposlovanja in ravnanja s svojimi zaposlenimi. S kadrovskimi procesi se mora prilagajati spremembam na trgu, saj je kot pravi Meznarič (2022) je gospodarstvo dinamično in takšna je tudi pot doseganja ciljev organizacije.

Podjetja z urejenimi kadrovskimi procesi so finančno uspešnejša, motiviranost zaposlenih pa je bistvena (Novak, 2019, str. 9). Avtorica prepričana, da je prihodnost konkurenčne prednosti podjetij zagotovljena tistim, ki bodo najbolj uspela motivirati zaposlene tako, da v ravnanje z zaposlenimi vložijo maksimalen trud.

Glede na Kern-Pipan (2010, str. 85) je glavna vrednost organizacije v strategijah, veščinah, sposobnostih in znanju, ki ga organizacija ima. Torej njenih zaposlenih. Z njihovim odhodom organizacija vrednost izgubi oziroma s prihodom novih zaposlenih le-to pridobi. Kern-Pipan

(2010, str. 91) opredeli da je najdragocenejše lastno, izvirno ustvarjeno znanje, je relativno najcenejše in ga nima konkurenca. Z znanjem postane zaposleni kapital podjetja in osrednji dejavnik v organizaciji, ki lahko odločilno vpliva na njeno uspešnost.

Finančni učinki vlaganja v zaposlene pomenijo kot pravi Lovelock (2016, str. 307), da dobre kadrovske strategije v povezavi z močnim vodstvom vodijo v trajnostno konkurenčno prednost.

Ključne ugotovitve raziskave literature in virov prikažejo, da kadrovska strategija vpliva na uspešnost organizacije. Izkaže se tudi, da če organizacija sledi usmeritvam ravnanja z zaposlenimi, kot to določa merilo Modela odličnosti EFQM 2020 Vključevanje deležnikov – zaposlenih, prav tako vpliva na svojo uspešnost.

## 5 Zaključek

Članek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu predstavimo izhodišča za nadaljnjo obravnavo v članku; pomen deležnik, kaj je kadrovska strategija in kadrovski procesi ter dodano vrednost v povezavi s kadrovske strategije uspešnih organizacij. Predstavimo model odličnosti EFQM in najnovejši model EFQM 2020 in opredelimo vključevanje deležnikov – zaposlenih. V poglavju metoda predstavimo teoretični model raziskave, vrste podatkovnih baz in ključne besede po katerih smo iskali najpomembnejše ugotovitve o katerih nato razpravljamo v poglavju rezultati in razprava.

Rezultati raziskave so pokazali, da kadrovska strategija organizacijam povečuje njeno uspešnost. Sposobnost imeti učinkovito in kakovostno kadrovske strategije pomeni kakovostno ravnanje in skrb za zaposlene. Uspešne organizacije se zavedajo, da so zaposleni najpomembnejše premoženje in da z vlaganjem vanj odločilno vplivajo na svojo uspešnost.

Z analitičnim proučevanjem literature in virov tako pridemo do rezultatov, ki dokazano predstavljajo ravnotežje med kadrovske strategije in uspešnostjo organizacij. Ravnotežje se poruši ko kadrovske strategije ni specifično določena in za usposabljanje ter razvoj talentov zaposlenih ni poskrbljeno. Prav tako takrat, ko vodstvo nima urejene komunikacije in le-ta poteka od vodstva do zaposlenih samo enosmerno. Vodstvo mora biti pozorno na prednosti in slabosti ravnanja s svojimi zaposlenimi. Iz tega namreč izhaja ali bo organizacija dosegala zastavljene cilje.

Kadrovske strategije in izpeljava ustreznih kadrovskih procesov za zaposlene igra tudi družbeno vlogo v organizacijah. Z zaposlenimi je potrebno ravnati odgovorno, pristopi morajo potekati z aktivnostmi za pridobivanje kot tudi za zadrževanje zaposlenih. Ti pristopi bodo prispevali k ugledu organizacije kot privlačnega delodajalca, ki skrbi za svoje zaposlene in ima več možnosti za potencialni kader, ki bi se želel zaposliti pri njih.

Članek je izdelan na podlagi preučevanja strokovnih in znanstvenih člankov. Ugotovitve so narejene na podlagi študije le-teh ter oblikovane na podlagi teoretično-analitičnega pregleda

literature in virov. Razlog za raziskavo je bilo merilo Vključevanje deležnikov modela EFQM 2020.

Kadrovska strategija je zelo širok pojem, ki ga je možno še širše raziskati tako teoretično kot na podlagi konkretnih primerov zastavljenih kadrovskih strategij in doseganja uspehov na račun le-teh v poslovnih in storitvenih procesih organizacij.

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

## Reference

1. Bezjak, L. (2018). *Pridobivanje in zadrževanje kadrov skozi prizmo družbene odgovornosti*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
2. Ferjan, M. (2021). *Izzivi kadrovskega managementa v XXI. Stoletju*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
3. Golob, D., Franca, V. in Osterman, A. (2012). *Kadrovski izzivi in dileme pridobivanja kadra na področju elektronskega izvidovanja (EI) in elektronskega bojevanja (EB)*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za varnostne vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=50008>
4. Hočevar, J. (2022, 24. junij) Ni vse jasno, kadar rečemo, da naslavljamo deležnike. Primorske novice. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu <https://www.primorske.si/2022/06/24/ni-vse-jasno-kadar-recemo-da-naslavljamodeleznike>
5. Kaučič, P. (2004) Pravo merilo je dodana vrednost. Podjetnik. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/pravo-merilo-je-dodana-vrednost-20041003>
6. Kern Pipan, K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
7. Lovelock, C., Wirtz, J. (2016). *Services Marketing – People, Tehnology, Strategy. Seventh Edition*. World Scientific Publishing Company.
8. Meznarič, L. (2022). *Oblikovanje kadrovske strategije za namene privabljanja in selekcije kadrov*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. Fakulteta za družbene vede.
9. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Založba FDV
10. Novak, A. (2019). *Lojalnost zaposlenih je dosegljiva s podporo vodstva pri doseganju osebnih ciljev*. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
11. Peterc-Zidar, M., Skirnar, U. (2021). *Dodajanje vrednosti za odjemalce*, Revija za univerzalno odličnost. 10(1), str.1-13. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu [https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2021-10-1/RUO\\_198\\_PETERC\\_ZIDAR\\_SKRINAR.p](https://www.fos-unm.si/media/pdf/RUO/2021-10-1/RUO_198_PETERC_ZIDAR_SKRINAR.p)
12. Podbregar, I. (2020). *Zaposleni v digitalni dobi*. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
13. Slovenska kakovost. (2022). *EFQM. Potreba po modelu EFQM*. Pridobljeno 24.11.2022 na spletnem naslovu <http://slovenska-kakovost.si/storitve/efqm/>

14. Spirit Slovenija, javna agencija. (2022). Podjetniški portal. Predstavitev modela odličnosti EFQM. Pridobljeno 23.11.2022 na spletnem naslovu <https://www.podjetniski-portal.si/poslovna-odlicnost/model-poslovne-odlicnosti-efqm>

\*\*\*

**Ksenija Zupan** je diplomirana upravna organizatorica. Delovne izkušnje je začela pridobivati v javni upravi, nato je bila vrsto let zaposlena v gospodarstvu nazadnje kot vodja poslovne enote. Skozi delo je pridobivala izkušnje z organizacijo dela in zaposlenimi, delom s strankami, komunikacijo in reševanjem konfliktov ter promocijo podjetja. Trenutno je zaposlena v šolstvu kjer skrbi za administrativne, organizacijske in strokovno-tehnične naloge za delovanje zavoda in je študentka na magistrskem študijskem programu Menedžment kakovosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

\*\*\*

## **Abstract:** **The Personnel Strategy and Successfulness of Organizations**

**Research Question (RQ):** Do personnel strategy have impact on effectiveness of organizations?

**Purpose:** Demonstrating the importance of stakeholder engagement for organizational success by the EFQM 2020 Model - Employee Engagement.

**Method:** Using a qualitative method, review and use of articles, professional and scientific literature, and analytical study of the obtained data to reach the essence and conclusions.

**Results:** The results showed that the treatment of employees is one of the important components that separates exceptional organizations from good ones. The organization must build relationships with employees that are important for its success and that lead to setting goals of the business strategy. Organizations are aware of the impact on the employee behavior for their performance and effectiveness. Not only by attracting and selecting personnel, but also by taking care of their development and training. Not because the development of knowledge leads to the utilization of employees in terms of well-being, but also to efficiency and excellent results.

**Organization:** Research through the analysis of articles enables organizations to gain insight see into the importance of dealing with employees for further cooperation, creating sustainable value by recognizing their perception. Good relations within the organization are also reflected externally.

**Society:** The role of involving all stakeholders is extremely important for business as well as for the company's reputation as an attractive employer. By treating employees well and defining their involvement, an advantage over other competitors is gained.

**Originality:** The research on the involvement of stakeholders in successful organizations demonstrates interdependence between the treatment of employees and the successfulness of the organization.

**Limitations/Future Research:** The research was conducted only on the basis of literature and sources and by processing one of the criteria of the EFQM 2020 model. For further research, it would be necessary to analyze and compare the involvement of stakeholders of several concrete companies.

**Keywords:** Personnel strategy, Personnel planning, personnel processes, organizational efficiency, employees, organization, EFQM model.

Copyright (c) Ksenija ZUPAN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License