

Strategija privabljanja in vključevanja kadrov za povečanje konkurenčnosti organizacije

Barbara Uranič

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

Tomaž Zoran*

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšna naj bo strategija privabljanja in vključevanja kadrov za namen povečanje konkurenčnosti?

Namen: Namen raziskave je raziskati učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov, ki organizacijam omogočajo konkurenčnost na trgu. Glavni cilj seminarske naloge je identificirati in analizirati strategije, ki organizacijam pomagajo pri pridobivanju in vključevanju kakovostnega kadra.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja, ki temelji na sistematičnem preučevanju obstoječe literature, strokovnih deli in člankov. Na podlagi tega smo podali mnenje ter predloge k morebitnim izboljšavami.

Rezultati: Temelj vsake organizacije so ljudje. Organizacije, ki sistematično pristopajo k zaposlovanju, bodo imele bolj zavzete in produktivne zaposlene ter nižjo fluktuacijo. Po modelu EFQM bodo tako zaposleni bolj usklajeni s strateškimi cilji organizacije, kar bo vodilo k večji učinkovitosti, zadovoljstvu kupcev ter trajnostnem razvoju podjetja. Na ta način bodo podjetja postala privlačnejši delodajalci in si zagotovili konkurenčno prednost na trgu.

Organizacija: Kadrovske strategije imajo ključno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Organizacija se tako lahko bolj osredotočeno in strateško lotijo upravljanja kadrov, kar bo izboljšalo njihovo prilagodljivost, inovativnost in dolgoročno uspešnost.

Družba: Učinkovita strategija privabljanja in vključevanja kadrov vpliva ne le na organizacijo, temveč zmanjšuje brezposelnost, zadovoljstvo zaposlenih ter spodbujanje inovacij.

Originalnost: Raziskava prinaša uporabno vrednost za organizacije, ki želijo izboljšati svojo kadrovske strategijo in povečati konkurenčnost

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na podobne raziskave in reference, ki so že bile izvedene na tem področju. Priporoča se nadaljnje raziskovanje na tem področju.

Ključne besede: organizacija, kadrovanje, privabljanje, vključevanje, zaposleni, model EFQM.

1 Uvod

Ljudje so ključni del vsake organizacije. Vse več sodobnih podjetij se tega zaveda na način, da s strateškimi upravljanji človeških virov poskušajo doseči cilje organizacije. Nobena organizacija ne more doseči svojih ciljev brez uspešnega, izobraženega in motiviranega kadra. V interesu podjetja je, da za prosta delovna mesta poišče ljudi, katerih lastnosti, kompetence, inovativnost in druge značilnosti čim bolj ustrezajo zahtevam delovnega mesta.

Način kako privabiti in zadržati najboljše je izziv vsake organizacije. Izziv se ne konča pri ponudbi konkurenčnega plačila, temveč zajema tudi razumevanje in zadovoljevanje raznolikih in spremljajočih se potreb zaposlenih, ki vključujejo fleksibilnost, poklicno napredovanje in skrb za zdravje. Organizacija, ki si želi ostati konkurenčna in uspešna na današnjem trgu dela, morajo delovati celostno.

Sodobni trg dela, ki ga odlikujeta tehnologija in digitalizacija, zajema številne konkurenčne ponudbe delovnih mest, ki so na voljo iskalcem zaposlitve. Ker danes za poslovni svet velja visoka stopnja konkurenčnosti, iz katere izhaja tudi uspešnost podjetja, je ključnega pomena izvajanje učinkovitega in primernege menedžmenta upravljanja človeških virov, kar zajema tudi nenehno in dosledno privabljanje usposobljenih in izobraženih kadrov. Takšni kadri bodo pripomogli k dobri organizacijski strukturi, kar se bo odražalo v uspešnem doseganju zastavljenih ciljev ter povečevanju oziroma ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja (Golob, Franca in Osterman, 2012, str. 4).

Namen in cilj raziskave je raziskati katera je tista strategija privabljanja in vključevanja kadrov, ki prispeva k povečanju konkurenčnosti organizacije. Zanima nas tudi kako blagovna znamka delodajalca vpliva na privabljanje kadrov. katere metoda zaposlovanja in vključevanje novih sodelavcev so najučinkovitejše ter kako vplivajo na uspešnost podjetja, zadovoljstvo zaposlenih in dolgoročno rast organizacije.

Z raziskavo bomo preučili učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov. Osredotočili se bomo na vključevanje deležnikov-zaposlenih. Talentirani, motivirani in ustrezno vključeni zaposleni so ključni dejavniki uspeha. Z vključenostjo modela EFQM 2020 smo analizirali pomen upravljanja človeških virov ter izboljšanja strategij, ki bodo vodile k večji konkurenčnosti organizacije.

2 Teoretična izhodišča

Za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja so zaposleni ključnega pomena. Zato je za organizacijo vprašanje, kakšne aktivnosti bo izvajala na kadrovskem področju strateško vprašanje.

Kadrovska funkcija je temelj za izvajanje kadrovske strategije. Brez učinkovite kadrovske funkcije ni mogoče uspešno uresničevati dolgoročnih ciljev, ki jih določa kadrovska strategija.

Kadrovska funkcija se nanaša predvsem na specifične naloge in dejavnosti, ki jih opravlja kadrovska služba in so potrebni za delovanje kadrovskih procesov. Če je bila včasih vloga kadrovske funkcije predvsem administrativna, se danes uspešne organizacije zavedajo, da je delo z ljudmi in razvoj njihovega potenciala za organizacijo strateškega pomena.

Namen omenjene funkcije je, da organizaciji zagotovi ustrezne kadre, ki imajo ustrezno znanja, kompetence, personalne značilnosti, mišljenja, so ustrezno motivirani in da le-te znajo uporabljati za doseganje zastavljenih ciljev organizacije, njeni konkurenčnosti in uspešnosti. (Lipičnik, 1998 str. 27)

Kakovostna kadrovska strategija pomeni za organizacijo pomembno konkurenčno prednost.

Kadrovsko strategijo lahko opredelimo kot ravnanje z zaposlenimi, osredotočena je na načrtovanje delovne sile in razvoj delovne sile, ki je v skladu z zastavljenimi cilji organizacije. Izraz kadri se označujejo zaposleni kot posameznike, ki v kakšnem koli pogledu participirajo v določeni obliki organiziranega dela. (Množina, 1998, str.3)

Dejavnosti, ki delujejo v okviru kadrovskih strategij se imenujejo kadrovski procesi, ki v grobem vključujejo (Zupan, 2023, str.147):

- planiranje in pridobivanje kadrov,
- selekcija in izbor kadrov,
- izobraževanje in razvoj kadrov.

Armstrong (2014, str. 228) pravi, da organizacija v fazi privabljanja “identificira, oceni in uporabi najprimernejše vire pridobivanja kandidatov”. To stori v treh zaporednih korakih:

- analiza prednosti in slabosti pridobivanja kadrov z namenom razvoja predlagane vrednosti zaposlenega in blagovne znamke delodajalca,
- analiza zahteve, kakšnega zaposlenega organizacija želi,
- identifikacija potencialnih virov kandidatov.

Z analizo prednosti in slabosti ugotovimo dejavnike organizacije, ki privlačijo ali odbijajo kandidate, da se prijavijo na delovno mesto. Najpogostejši dejavniki so ugled organizacije, plača, delovne razmere, ugodnosti, varnost zaposlitve, možnosti izobraževanja, razvoj kariere in geografska lokacija. Namen takšne analize je oblikovati in razviti predlog vrednosti zaposlenega, to je ponudba vsega, kar bi potencialni in obstoječi zaposleni cenili pri organizaciji, ter razviti blagovno znamko delodajalca, ki bi podala jasno podobo organizacije kot dobrega delodajalca. (Armstrong, 2014, str. 228)

Da lahko organizacija poda jasno zahtevo kakšnega zaposlenega si želi, mora najprej opredeliti delovno mesto, uskladiti odgovornost in kompetence prostega delovnega mesta ter izobrazbo, kvalifikacije in izkušnje kandidata. Temu sledi raziskovanje potencialnih virov kandidatov, ki je lahko notranje v obstoječi organizaciji ali zunanje v izobraževalnih ustanovah in drugih organizacijah. Pri tem mora organizacija opredeliti pogoje in določila delovnega mesta, ki

vključuje tudi višino plače in ugodnosti, ki jih bo ponudila. Obe analizi sta med seboj povezani in omogočata organizaciji, da bi privabila dobre kandidate. (Armstrong, 2014, str. 228)

Zadnji korak privabljanja pa zajema identifikacijo virov potencialnih kandidatov. Te delimo na notranje in zunanje. Notranji viri so že obstoječi zaposleni, katerih prednost je poznavanje organizacije in ni potrebe po obsežnem usposabljanju. Pri zaposlovanju iz zunanjih virov, pa kandidati izhajajo iz zunanjega okolja organizacije, katerega prednost je možna pridobitev novih talentiranih posameznikov, ki so lahko ključni za še večjo uspešnost organizacije. (Meznarič, L., 2022, str. 32-33).

Pridobivanje kadrov je proces iskanja novega osebja, izbire in vključevanja v organizacijo (Florjančič et al.: 1999, 110). Gre za najbolj kritični korak v postopku zaposlovanja. Od njegove uspešnosti oziroma neuspešnosti so odvisne vse nadaljnje dejavnosti. Privabljanje kadrov predstavlja osnovo za izbiro novega sodelavca. Če smo pri izbiri naredili napako, se bodo vse nadaljnje dejavnosti odvijale v nezaželeni smeri. Napačno izbran novi sodelavec nam lahko povzroči ogromno škode v poslovanju podjetja. Človek z neprimernimi karakteristikami lahko s svojim razmišljanjem, obnašanjem in negativnim delovanjem v delovno okolje vnese kaos. (Ivanuš -Bezjak: 1998, str. 46)

Aktivnosti, ki jih mora organizacija izvajati v okviru pridobivanja kadrov so: iskanje, spremljanje, identificiranje in privabljanje potencialnih kandidatov ter nato izbira najprimernejšega kandidata oziroma kandidatov, ki bodo zadovoljili potrebe organizacije. Pri tem je treba dodati, da mora organizacija vzeti v zakup tudi potrebe na novo zaposlenega, saj bo le tako proces pridobivanja kadrov in zaposlitve dolgoročno uspešen (Muscalu, 2015, str. 351–352).

Faze procesa privabljanja in izbiranja kadrov so naslednje (Armstrong & Taylor, 2014, str.226):

- opredelitev zahtev za delovno mesto,
- pritegniti pozornost kandidatov,
- razvrščanje/sortiranje kandidatov,
- testiranje kandidatov,
- ocenjevanje kandidatov,
- pridobivanje referenc o kandidatih,
- preverjanje verodostojnosti dokumentacije (spričevala),
- ponudba zaposlitve in
- spremljanje delovne uspešnosti izbranega kandidata.

Pritegniti pozornost kandidatov je ena najpomembnejših faz procesa privabljanja in izbire kandidatov. Če ima organizacija ustrezno znamko - podobo, ki jo predstavlja kot dobrega delodajalca ima tako podjetje več vrednosti v očeh zaposlenega. (Armstrong & Taylor, 2014, str.228)

Omejenosti delovne sile se navezuje na to, da morajo organizacije tekmovati na trgu dela za ljudi, ki so primerni za delo pri njih. Organizacije si za najbolj zahtevna delovna mesta želijo najboljše ljudi, ki bodo predstavljali zagotovilo za uspešno opravljeno delo. Ker pa je teh ljudi na trgu dela sorazmerno malo, imajo organizacije zahtevno nalogo pri zagotavljanju takih ljudi. (Boxall, 2011, str. 292)

Organizacije, ki imajo na voljo veliko finančnih virov in so prepoznavne, lahko ponudijo višje plačilo in boljše pogoje razvoja ter tako lažje privabijo talentirane posameznike. Organizacije, ki so slabše prepoznavne imajo posledično težavo zbrati in vzpostaviti zadostno raven človeškega kapitala. (Boxall, 2011, str. 292-293)

Prava strategija privabljanja in vključevanja ključnega kadra je strateškega pomena. Znamka delodajalca in vrednost v očeh zaposlenih, predstavlja enega izmed ključnih dejavnikov pri uspešnem privabljanju kadrov. Število primernih kandidatov na trgu dela je lahko omejeno in le z uspešnim znamčenjem organizacije, lahko privabimo najboljše talente. Na ugled določene organizacije močno vpliva blagovna znamka organizacije in tisti, ki so ubrali pravo strategijo imajo več možnosti privabiti najboljši kader. (Grošelj, M., 2021, str. 24-26)

Sistem vodenja kakovosti ISO 9001 se osredotoča na zagotavljanje skladnosti standardiziranimi zahtevami za procese, ki vplivajo na kakovost izdelkov in storitev ter zadovoljstvo kupcev. ISO 9001 se osredotoča predvsem na zadovoljstvo strank, kot ključnih deležnikov in zahteva obvladovanje tveganj in priložnosti, povezane z deležniki ter izboljševanje procesov na podlagi povratnih informacij. Poudarja vlogo vodstva pri zagotavljanju politike kakovosti in usmerjenosti v izboljšave. Za neprestano izboljševanje uporablja cikle PDCA. (ISO 9001, 2015)

Model odličnosti EFQM je splošno priznan okvir za celostno upravljanje, ki nadgrajuje tradicionalno obvladovanje kakovosti (TQM). Kot integrativni poslovni sistem povezuje vhodne podatke, procese in izhodne rezultate ter ponuja strukturiran pristop k izboljšanju organizacijske uspešnosti. (Model odličnosti EFQM, 2013)

Model temelji na petih ključnih merilih: vodstvo, strategija, ljudje, partnerstva in viri ter procesi. Preostale štiri dimenzije odražajo dosežene rezultate: zadovoljstvo strank, uspešnost zaposlenih, vpliv na družbo in poslovne rezultate. Skupno vključuje 32 podkriterijev, ki usmerjajo organizacije pri doseganju odličnosti. (Model odličnosti EFQM, 2013)

EFQM organizacijam omogoča (Model odličnosti EFQM, 2013):

- oceno njihovega napredka proti odličnosti,
- prepoznavanje ključnih prednosti in vrzeli,
- boljšo povezavo med obstoječimi pobudami,
- strukturo za učinkovito vodenje in izboljšave.

Poudarek modela je na razvoju zaposlenih, inovacijah, trajnosti, družbeni odgovornosti ter obvladovanju tveganj. Organizacije ga lahko uporabljajo za samoocenjevanje, primerjavo z drugimi ter kot vodilo pri strateškem odločanju (Model odličnosti EFQM, 2013).

Model odličnosti EFQM temelji na evropskih vrednotah in načelih UN Global Compact ter spodbuja organizacije k družbeni odgovornosti in trajnostnemu poslovanju. Omogoča integracijo partnerjev in deležnikov, s čimer organizacije izboljšujejo svoje odnose in ustvarjajo dolgoročno vrednost (Model odličnosti EFQM, 2013)

Trije ključni elementi modela EFQM (Model odličnosti EFQM, 2013):

- temeljni koncepti odličnosti, kot so ustvarjalnost, trajnost, razvoj zaposlenih in doseganje izjemnih rezultatov,
- merila, ki pomagajo organizacijam pri pretvorbi konceptov v prakso,
- RADAR logika, ki omogoča dinamično ocenjevanje in prepoznavanje področij za izboljšave.

Model EFQM omogoča organizacijam, da odkrijejo svoje prednosti in izboljšajo področja, kjer zaostajajo. Deluje kot motor za izboljšave, saj spodbuja primerjavo z najboljšimi praksami in konkurenčnimi organizacijami ter vodi k stalnim izboljšavam in inovacijam. (Model odličnosti EFQM, 2013)

Model EFQM 2020 je orodje, ki organizacijam pomaga izboljšati učinkovitost, odpornost in konkurenčnost. Uporablja se kot okvir za upravljanje sprememb, preobrazbe in inovacij, hkrati pa omogoča sistematično ocenjevanje delovanja organizacije. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 9-36)

Vsak od treh sklopov vsebuje dve ali tri merila – skupno jih je sedem, ki jih podpira niz vodilnih načel (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 9-36):

1. Usmeritev:

- Merilo 1: Namen, vizija in strategija – Odlična organizacija se definira z navdihujočim namenom, ambiciozno vizijo in strategijo, ki prinaša rezultate.
- Merilo 2: Organizacijska kultura in vodenje –
 - Organizacijska kultura predstavlja vrednote in norme, ki oblikujejo vedenje zaposlenih in odnos do ključnih deležnikov.
 - Organizacijsko vodenje pomeni, da organizacija kot celota deluje kot vodja v svojem ekosistemu in je prepoznana kot zgled, ne le kot skupek vodstvenih ekip.

2. Izvedba:

- Merilo 3: Vključevanje deležnikov – Organizacija identificira in se osredotoča na ključne deležnike ter vzpostavlja učinkovite odnose z njimi.
- Merilo 4: Ustvarjanje trajnostne vrednosti – Uspešna organizacija prepozna, da je ustvarjanje trajne vrednosti ključno za dolgoročni uspeh in finančno stabilnost.

- Merilo 5: Zagotavljanje uspešnosti in delovanja in transformacij – Organizacije morajo hkrati izpolnjevati trenutne cilje in se prilagajati spremembam, da ostanejo konkurenčne.

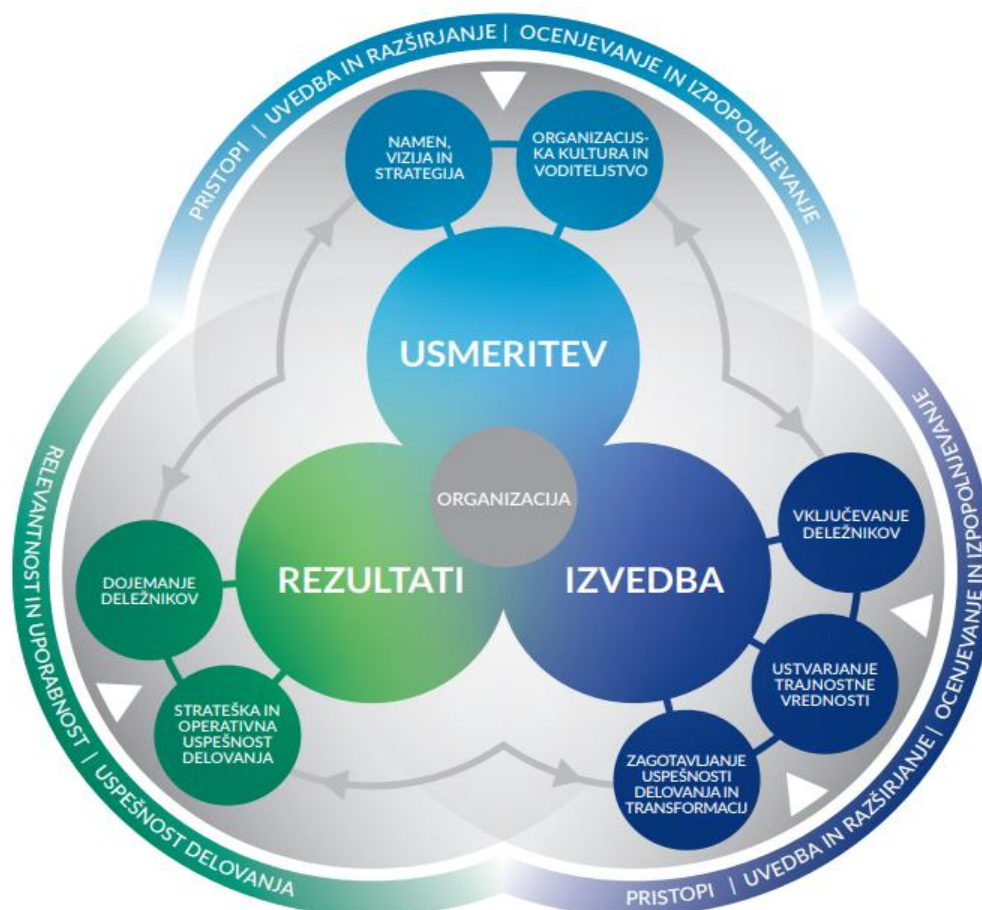
3. Rezultati:

- Merilo 6: Dojemanje deležnikov – Ta sklop se osredotoča na rezultate, ki temeljijo na povratnih informacijah ključnih deležnikov o njihovih izkušnjah z organizacijo.
- Merilo 7: Strateška in operativna uspešnost delovanja– Merilo ocenjuje uspešnost organizacije pri:
 - Uresničevanju svojega namena, strategije in ustvarjanju trajne vrednosti.
 - Pripravljenosti na prihodnje izzive.

Na spodnji sliki 1 je prikazan model EFQM 2020.

Slika 1

Model EFQM 2020. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 4)



V raziskavi smo se osredotočili na drugo dejavnost, Zaposleni – Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadrževanje kadra.

V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija (SPIRIT, 2020, 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 želenega 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.

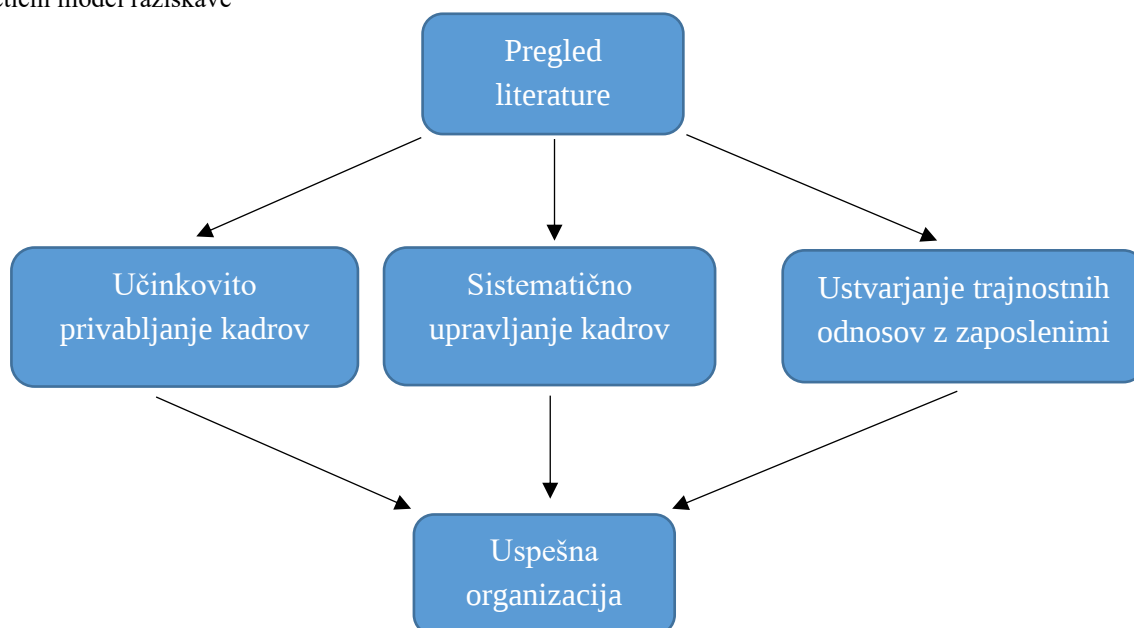
Zagotavlja, da so zaposleni proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in se zanje skrbijo.

3 Metoda

V raziskavi je bila uporabljena kvalitativna metoda zbiranja podatkov ki je temeljila na analitičnem proučevanju znanstvene ter strokovne literature ter virov.

Slika 2 prikazuje teoretični model raziskave. Gre za model EFQM 2020, ki se med drugimi osredotoča tudi na vključevanje deležnikov saj je ustrezna strategija privabiti in obdržati izjemne zaposlene ključ do uspešnosti organizacije.

Slika 2
Teoretični model raziskave



Pridobljene informacije in podatke smo preučili in opravili pregled literature, ključnih besed ter ključnih ugotovitev. Uporabili smo podatkovne baze podatkov : COBISS, spletno revijo Revija za univerzalno odličnost.

V tabeli 1 so podane ključne besede, ki smo jih iskali v bazi podatkov COBISS.

Tabela 1
Seznam ključnih besed

Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku	Ključne besede iskanja v angleškem jeziku
Kadrovska strategija	Personnel strategy
Kadrovski procesi	Peronnel processes
Zaposleni	Employees
Model EFQM 2020	EFQM 2020 Model
Privabljanje	Recruiting
Vključevanje	Integration

V tabeli 2 je prikazan seznam referenc, ki so bile uporabljene in pregledane v nadaljevanju. Analiza bo predstavljena iz ugotovitev navedenih referenc.

Tabela 2
Seznam zbranih in pregledanih referenc

Avtor (letnica)	Naslov
Armstrong & Taylor (2014)	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice
Boxall, P.& Purcell, J. (2011)	Strategy and human resource management.
Urad RS za meroslovje (2013)	Modela odličnosti EFQM in agilnost organizacij.
Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999)	Planiranje in razvoj kadrov.
Grošelj, M., (2021)	Privabljanje in izbiranje kadrov v izbrani organizaciji,
Grčar, A., Mulej, S. (2024)	Prispevanje izjemnih organizacij k družbenemu razvoju
Ivanuša - Bezjak M. (1998)	Privabljanje kadrov
ISO 9001 (2015)	Voditeljstvo
Lipičnik, B., (1998)	Ravnanje z ljudmi pri delu
Meznarič, L. (2022)	Oblikovanje kadrovske strategije za namene privabljanja in selekcije kandidatov
Možina, S., (1998)	Management kadrovskih virov
Muscalu, E., (2015)	Sources of human resources recruitment organization
Zupan, K. (2023)	Kadrovska strategija in uspešnost organizacij
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model EFQM 2020

Na podlagi preučitve literature smo pripravili teoretično - analitični pregled strokovne literature, člankov, raziskav tako domačih kot tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme.

4 Rezultati in razprava

Skozi študijo člankov smo v tabeli 3 zbrali ključne ugotovitve, do katerih smo prišli tekom pregleda in analize referenc.

Tabela 3

Analiza referenc na temo strategije privabljanja in vključevanje kadrov za povečanje konkurenčnosti

Avtor (letnica)	Povzete ugotovitve
Armstrong & Taylor (2014)	V fazi izbiranja in privabljanja kadrov je najpomembnejši proces pritegniti pozornost kandidatov.
Boxall, P.& Purcell, J. (2011)	Organizacije, ki so prepoznavne, lažje privabijo talentirane posameznike
Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999)	Pridobivanje kadrov je proces iskanja novega osebja , izbire in vključevanja v organizacijo.
Grošelj, M. (2021)	Organizacije morajo tekmovati na trgu dela za ljudi, ki so primerni za delo pri njih.
Ivanuša - Bezjak M. (1998)	Pridobivanje kadrov je najbolj kritičen korak v postopku zaposlovanja.
Urad RS za meroslovje (2013)	V merilu 3a se pričakuje, da kadrovski načrti podpirajo strategijo organizacije .
ISO 9001 (2015)	ISO 9001 v poglavju 7 Podpora obravnava vire .
Lipičnik, B., (1998)	Namen kadrovske funkcije je, da organizaciji zagotovi ustrezne kadre.
Meznarič, L. (2022)	Znamčenje delodajalca, ustvarja identiteto , ki ga loči od ostalih delodajalcev, z njo pa se posamezniki identificirajo .
Možina, S., (1998)	Kadrovsko strategijo lahko opredelimo kot ravnanje z zaposlenimi.
Muscalu, E., (2015)	Potrebno je upoštevati tudi potrebe na novo zaposlenega , saj bo le tako proces pridobivanja kadrov in zaposlitev uspešna.
Zupan, K. (2023)	Ravnanje z zaposlenimi je eden od pomembnih sestavnih delov, ki loči izjemno organizacijo od dobre.
Spirit (2019)	V merilu 3b se pričakuje, da za namene privabljanje, vključevanje, razvoj in zadrževanja kadra organizacije: • Razvijajo kadrovsko strategijo in načrte, ki so v skladu s celovito strategijo in plani organizacije.

»nadaljevanje«

- Se **prilagajajo** razvijajočim se **potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih**, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upoštevajo na primer spreminjajoča se pričakovanja glede organizacijske kulture in vodenjstva, zastopanosti in enakosti spolov, raznolikosti in vključenosti ter zelenega delovnega okolja.
- Svojim **zaposlenim omogočajo**, da na podlagi namena, vizije in strategije **razumejo** potrebe po spremembah **in prepoznajo priložnosti** za nadaljnji **razvoj svojega znanja in sposobnosti**.
- **Spodbujajo** svoje zaposlene, da lahko učinkovito **sporočajo in delijo svoje izkušnje ter znanja** z drugimi v ekosistemu.
- **Ustvarjajo vzdušje**, v katerem so zaposleni lahko uspešni in se dobro počutijo.
- **Zagotavljajo**, da so zaposleni **proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni** in se zanje skrbi.

Florjančič et al. (1998) pravijo, da je pridobivanje kadrov zelo pomemben proces iskanja pravih oseb, izbire in vključevanja v organizacijo. Ivanuša-Bezjak (1998) pa celo trdi, da gre za najbolj kritičen korak v postopku zaposlovanja, saj lahko napačno izbrani sodelavec organizaciji naredi ogromno škode.

Golob, Franca in Osterman (2012) pravijo, da so učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov ključnega pomena za povečanje konkurenčnosti organizacije. Temeljno izhodišče za izjemne organizacije je vzpostavitev trdnih in trajnostnih odnosov z deležniki, saj to omogoča diferenciacijo na trgu dela. Organizacije, ki vlagajo v odnose s svojimi zaposlenimi, strankami, dobavitelji in drugimi partnerji, se lahko izkažejo kot tiste, ki ne le tekmujejo, temveč tudi izstopajo na trgu.

Lipičnik (1998) omenja, da je namen kadrovske funkcije zagotoviti ustrezne kadre, ki lahko z ustreznim znanjem, kompetencami, mišljenjem, motiviranostjo pripomorejo k uspešnosti organizacije. Za dosego tega pa je potrebna ustrezna kadrovska strategija, za katero Množina (1998) pravi, da se mora osredotočiti na načrtovanje in razvoj delovne sile, ki je zastavljena s cilji organizacije.

Zupan (2023) pa deli kadrovske strategije na kadrovske procese, ki vključujejo planiranje pridobivanja kadrov, selekcija in izbor, izobraževanje in razvoj kadrov. Dobro zastavljena strategija je ključna za pridobitev ustreznih kandidatov.

Meznarič (2022) pravi, da zadnji korak privabljanja zajema identifikacijo virov, ki so lahko notranji ali zunanji. Vsaka ima svoje prednosti in slabosti.

Muscalu (2015) izpostavlja, da je potrebno vzeti v zakup tudi potrebe na novo zaposlenega, saj je ravnanje z zaposlenimi še en dejavnik, ki loči izjemne organizacije od povprečnih. Stalna podpora zaposlenim, spodbujanje njihovega osebnega in poklicnega razvoja ter zagotavljanje dobrega počutja so ključni za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja. Zadovoljni in motivirani zaposleni so bolj produktivni, kar posledično vpliva na uspešnost organizacije. Armstrong (2014) pravi, da mora organizacija pripraviti ustrezno analizo prednosti in slabosti, da lahko ugotovi dejavnike, ki privlačijo ali odbijajo kandidate. Eden od ključnih dejavnikov, ki privabi kandidate, je znamčenje delodajalca. Znamčenje ustvarja prepoznavno identiteto organizacije, ki omogoča, da se posamezniki poistovetijo z njo. Grošelj (2021) ugotavlja, da z ustreznim znamčenjem delodajalca organizacija ne le povečuje svojo prepoznavnost, temveč tudi privablja talente, ki se ujemajo z njenimi vrednotami in cilji.

Boxall (2011) navaja, da morajo organizacije na trgu ves čas tekmovati za najboljše ljudi, saj je za zahtevna delovna mesta, primernih relativno malo. Organizacija, ki ima na voljo veliko finančnih virov in imajo ustrezno blagovno znamko svoje organizacije tako lažje pridobijo talentirane posameznike. V svetovni konkurenčni gospodarski krajini, kjer je boj za talente vse bolj intenziven, mora organizacija vlagati v privabljanje, vključevanje in razvoj kadra.

S podporo poslovnih, regulatornih in institucionalnih deležnikov lahko organizacije izboljšajo svoje sposobnosti za ustvarjanje trajnostne vrednosti. Na primer, sodelovanje z regulatornimi organi in državami omogoča podjetjem, da sledijo potrebnim zakonodajnim spremembam, hkrati pa pridobivajo dodatne spodbude ali olajšave, ki podpirajo njihov razvoj. S tem organizacije ne samo izboljšujejo svojo notranjo učinkovitost, temveč pridobivajo tudi zaupanje s strani širše skupnosti in vlagateljev. To povečuje njihovo konkurenčnost na trgu, saj postajajo bolj prilagodljive, inovativne in trajnostne.

Trajnostni odnosi z odjemalci, partnerji in dobavitelji so temelj dolgoročnega uspeha organizacije. Gradnja in ohranjanje teh odnosov omogoča organizacijam, da se prilagajajo tržnim spremembam in izzivom, ter zagotavlja stabilnost in rast. Z vlaganjem v trajnostne poslovne prakse, gradnjo močnih partnerstev ter ustvarjanjem okolja, v katerem so zaposleni motivirani in razvijajo svoje potenciale, organizacije ne le povečujejo svojo konkurenčnost, ampak tudi prispevajo k širšemu družbenemu in okoljskemu napredku.

Model EFQM 2020 poudarja pomen zaposlenih pri konkurenčnosti organizacije. Podmerilo 3.2 zajema privabljanje, vključevanje, razvoj in zadrževanje kadrov. Uspešne organizacije privabljajo talente z močnim znamčenjem delodajalca, vključujejo jih prek mentorstva in jasnih uvajalnih procesov, razvijajo s stalnim učenjem ter zadržujejo z ugodnimi delovnimi pogoji in kariernimi možnostmi. Ključni dejavniki so organizacijska kultura, prilagodljivost, sistem nagrajevanja in zavzetost zaposlenih. Vlaganje v kadre vodi do večje produktivnosti, nižje fluktuacije in dolgoročne konkurenčne prednosti.

Ključne ugotovitve raziskave literature in virov prikazujejo, da je učinkovita kadrovska strategija ključnega pomena za uspešno privabljanje in vključevanje kadrov v organizacijo.

Dobro zastavljena strategija omogoča usklajevanje kadrovskih procesov z dolgoročnimi cilji organizacije ter prispeva k ustvarjanju pozitivne organizacijske kulture. Poleg tega ustrezno načrtovani postopki selekcije, uvajanja in razvoja zaposlenih zmanjšujejo fluktuacijo ter povečujejo motivacijo in zavzetost zaposlenih. S sledenjem in usmeritvami v modelu odličnosti EFQM pa se lahko organizacije ustrezno prilagajajo pričakovanjem ter bodočim potrebam. Tako so boljše pripravljene na izzive sodobnega poslovnega okolja ter posledično bolj konkurenčne in uspešne.

5 Zaključek

Raziskava je pokazala, da so učinkovite strategije privabljanja in vključevanja kadrov ključnega pomena za povečanje konkurenčnosti organizacij. Temeljni dejavnik za uspeh je ustvarjanje trajnostnih odnosov z zaposlenimi, ki se usklajujejo s strateškimi cilji podjetja. Organizacije, ki sistematično pristopijo k upravljanju kadrov, bodo imele bolj motivirane, produktivne zaposlene in nižjo fluktuacijo, kar posledično povečuje njihovo učinkovitost in zadovoljstvo kupcev.

Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju kadrovskih strategij, ki omogočajo organizacijam doseg konkurenčne prednosti. Ponuja vpoglede v pomembnost vključevanja in razvoja kadrov ter povečuje zavedanje o tem, kako ključni so zaposleni za dolgoročni uspeh organizacije.

Ugotovitve raziskave lahko pomembno vplivajo na menedžerje in menedžment v organizacijah, saj ponujajo smernice za izboljšanje kadrovskih politik in strategij. Posledično se lahko organizacije bolje prilagajajo potrebam trga, povečajo svojo konkurenčnost in ustvarijo boljše delovno okolje. Na širši ravni, učinkovite kadrovske strategije prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, večji inovativnosti in zmanjšanju brezposelnosti, kar pozitivno vpliva na družbo in okolje.

Omejitve raziskave so predvsem v tem, da se je osredotočila na pregled obstoječe literature in študij na tem področju, brez neposrednega zbiranja podatkov iz podjetij. Poleg tega so bila upoštevana predvsem splošna načela, ki morda ne ustrezajo specifičnim potrebam vseh organizacij.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo koristno osredotočiti se na empirične študije, ki bi preučile vpliv specifičnih kadrovskih strategij v različnih panogah in kulturah. Prav tako bi bilo zanimivo raziskati, kako tehnološke novitete in digitalizacija vplivajo na privabljanje in vključevanje kadrov v podjetja.

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

Reference

1. Armstrong, M.& Taylor,S. (2014). *Armstrong Handbook of human Resource Management Practice* (13.izd). Kogan Page
2. Boxall, P.& Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3. izd.) Palgrave Macmillan.
3. EFQM. (2013). Pregled modela odličnosti EFQM. Ministerstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje. https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/l_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf
4. Florjančič, J., Ferjan, M., Bernik, M. (1999). Planiranje in razvoj kadrov. Kranj: Založba Moderna organizacija.
5. Grošel, M., (2021). *Privabljanje in izbiranje kadrov v izbrani organizaciji*. Magistersko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
6. Ivanuša- Bezjak M. (1998): Privabljanje kadrov. V: *Podjetnik*, september; str. 46.
7. ISO. (2015). *ISO 9001 Sistem vodenja kakovosti*.
8. Kastelec, P., (2021), Model EFQM in agilnost organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(2), 6-8. doi: 10.37886/ruo.2021.034
9. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
10. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Založba FDV
11. Muscalu, E. (2015). *Sources of Human Resources Recruitment Organization*. Revista Academiei Fortelor Terestre, 20(3), str. 351–359.
12. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2019). *Model EFQM*. https://www.spiritslovenia.si/resources-new/vsebine/SPIRIT/Razpisi/359/Model%20poslovne%20odli%C4%8Dnosti%20EFQM_brezpla%C4%8Dna%20skraj%C5%A1ana%20verzija.pdf
13. Zupan, K., (2023). Kadrovska strategija in uspešnost organizacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 12(2), 143-154.

Barbara Uranič je diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Nato se je zaposlila v Dolenjskih lekarnah, sprva na delovnem mestu farmacevtskega tehnika, sedaj pa nadaljuje delo kot strokovni sodelavec za trženje in marketing Dolenjskih lekarn. Študij nadaljuje s šolanjem ob delu na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Tomaž Zoran je leta 2010 diplomiral na Fakulteti za strojništvo, na Univerzi v Ljubljani. Po končanem študiju se je zaposlil v podjetju Krka d.d. kot strokovni sodelavec v Inženiringu, kjer je delal do leta 2024, ko je zamenjal delovno mesto. Trenutno je vodja investicijskih projektov v Vodstvu vodenja investicij.

Abstract:

The Strategy for Attracting and Engaging Talent to Increase the Competitiveness of the Organization

Research Question (RQ): What should the strategy for attracting and engaging talent be in order to increase competitiveness?

Objective: The aim of this research is to explore effective strategies for attracting and engaging talent that enable organizations to remain competitive in the market. The main goal of this seminar paper is to identify and analyze strategies that help organizations in acquiring and integrating high-quality talent.

Method: We used a qualitative research method based on the systematic study of existing literature, professional works, and articles. Based on this, we will provide opinions and suggestions for possible improvements.

Results: The foundation of any organization is its people. Organizations that approach recruitment systematically will have more engaged and productive employees with lower turnover rates. According to the EFQM model, employees will be better aligned with the organization's strategic goals, leading to greater efficiency, customer satisfaction, and sustainable business development. In this way, companies will become more attractive employers and secure a competitive advantage in the market.

Organization: HR strategies play a key role in achieving competitive advantage. An organization can approach talent management more focused and strategically, which will improve its adaptability, innovation, and long-term success.

Society: An effective strategy for attracting and engaging talent not only impacts the organization but also reduces unemployment, enhances employee satisfaction, and fosters innovation.

Originality: This research brings practical value to organizations that aim to improve their HR strategy and increase competitiveness.

Limitations/further research: We focused on similar studies and references already conducted in this area. Further research in this field is recommended.

Keywords: organization, human resources, attraction, engagement, employees, EFQM model.

Copyright (c) Tomaž ZORAN, Barbara URANIČ



Creative Commons License

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