

Strategije razvoja in zadrževanje zaposlenih za trajnostni uspeh organizacije

Kaja Bratkovič*

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

Klara Petric

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

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je pomen izobraževanja in usposabljanja kadrov v organizaciji in kako zadrževanje kadrov vpliva na dolgoročno uspešnost organizacije?

Namen: Namen članka je predstaviti pomen razvoja in zadrževanja zaposlenih v organizaciji.

Metoda: Raziskava temelji na teoretičnih izhodiščih iz strokovne literature.

Rezultati: Razvoj in zadrževanje zaposlenih sta ključna za dolgoročni uspeh organizacije. Izobraževanje zaposlenih povečuje njihovo produktivnost, angažiranost in zadovoljstvo, kar izboljšuje kakovost dela in zmanjšuje fluktuacijo. Investiranje v izobraževanje je dolgoročna naložba, ki povečuje konkurenčnost podjetja ter omogoča boljšo prilagodljivost na spremembe v industriji. Organizacijska kultura, ki spodbuja razvoj zaposlenih, pozitivno vpliva na njihovo učinkovitost in prispeva k večji stabilnosti podjetja. Na ta način razvoj zaposlenih omogoča trajen uspeh, večjo inovativnost ter stabilnost organizacije na trgu.

Organizacija: Raziskava pozitivno vpliva na organizacijo, saj razvoj in zadrževanje zaposlenih izboljšuje uspešnost in produktivnost podjetja.

Družba: Vpliv raziskave na družbo in okolje je prav tako pozitiven, saj razvoj zaposlenih skrbi za večji obseg znanja zaposlenih, spodbuja timsko delo, sodelovanje in medsebojno pomoč, kar prispeva k boljši organizacijski klimi.

Originalnost: S kakovostno strategijo razvoja in zadrževanja zaposlenih organizaciji skrbi za svojo uspešnost, prilagodljivost tržnim spremembam ter konkurenčnost v poslovnem okolju.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava temelji na strokovni literaturi in enem izvedenem intervjuju. Za poglobljeno analizo bi bilo smiselno izvesti več intervjujev v različnih organizacijah.

Ključne besede: zaposleni, razvoj, zadrževanje, organizacija, uspešnost, trajnost, strategija, konkurenčnost.

1 Uvod

Cilj vsake organizacije je ohraniti konkurenčnost na trgu. V času globalizacije se spremembe dogajajo hitro, zato se morajo podjetja nanje ustrezno prilagajati in odzivati, da zagotovijo svoj obstoj. Za uspešno soočanje s tržnimi izzivi je ključno vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih. Znanje je eden najpomembnejših dejavnikov, ki zaposlenim omogoča večjo produktivnost ter prispeva k učinkovitejšemu in uspešnejšemu poslovanju podjetja. Organizacije se morajo zavedati, da so prav usposobljeni kadri ključ do doseganja konkurenčne prednosti. Z izobraževanjem zaposleni pridobijo nova znanja in veščine, ki jih prenašajo v svoje delovno okolje. Tako lahko preprečijo ponavljajoče se napake, jih odpravijo ter se lažje prilagodijo novim delovnim postopkom in spremembam v poslovanju. V sodobnem poslovnem okolju je razvoj in zadržanje zaposlenih ključnega pomena za dolgoročni uspeh organizacij. Vendar pa številne organizacije še vedno iščejo učinkovite pristope, kako zadovoljiti potrebe zaposlenih, jih motivirati ter ustvariti okolje, v katerem se počutijo podprti in cenjeni.

Namen raziskave je ugotoviti, katere strategije in prakse pri razvoju in zadrževanju kadra so najbolj učinkovite v današnjem poslovnem okolju ter analizirati, kako te prakse vplivajo na zadovoljstvo in zadrževanje zaposlenih. Raziskava je pomembna, saj bo pomagala organizacijam bolje razumeti, kako lahko razvijejo uspešne kadrovske strategije, ki ne le privabijo talentirane posameznike, temveč tudi spodbujajo njihovo dolgoročno angažiranost in produktivnost. Poleg tega bo raziskava prispevala k večji socialni odgovornosti organizacij, saj bo poudarila pomen trajnostnega razvoja zaposlenih ter pozitivnega vpliva na delovno okolje in širšo skupnost.

2 Teoretična izhodišča

V zadnjih desetletjih so raziskave o razvoju in zadrževanju zaposlenih postale ključnega pomena za uspeh organizacij. Po besedah Armstronga (2020) je učinkovito upravljanje s človeškimi viri osnovno za doseg konkurenčne prednosti, saj omogoča organizacijam, da pridobijo in obdržijo vrhunske talente. Raziskave so pokazale, da ima vključevanje zaposlenih neposreden vpliv na njihovo zadovoljstvo in produktivnost (Bakker & Demerouti, 2017). Vključevanje zaposlenih v proces odločanja in njihovo aktivno sodelovanje pri razvoju organizacijske kulture povečujeta stopnjo njihovega zadovoljstva in povezanosti z organizacijo (Kuvaas, 2016).

Za ustrezen razvoj kompetentnih človeških virov je potreben celovit razvojni program, ki temelji na sledljivosti in dostopnosti podatkov ter omogoča skrbno načrtovanje in izvajanje razvoja. Tak program pomaga podjetju obdržati ključne zaposlene in zmanjša potrebo po zaposlovanju novih delavcev, saj se lahko obstoječi zaposleni razvijajo v okviru podjetja. Vendar pa premik k strateškemu upravljanju človeških virov prinaša izzive, kot so vodenje

sprememb, pridobivanje talentov in ustvarjanje inkluzivne delovne sile, ter zahteva uporabo podatkov in analitike za informirano odločanje (Pernarčič, 2023, str. 67).

Zaposleni so najpomembnejši viri v podjetju, saj so vsi ljudje, ki sodelujejo pri organizaciji ali izvajanju dela v korist podjetja. Zaposleni vključujejo njihove sposobnosti, znanje, motivacijo, vrednote, pa tudi njihovo sodelovanje in pripravljenost za delo. Menedžment kadrov si prizadeva za učinkovito in kakovostno upravljanje z zaposlenimi, kar vpliva na uspešno delovanje podjetja ter koristi tako posamezniku, organizaciji kot družbi. Strokovni in vodstveni kader ima ključno vlogo pri pripravi, usposobljenosti in uresničevanju dolgoročnih ciljev, filozofije in strategije podjetja. Podjetja se morajo zavedati pomena svojih zaposlenih, saj vsak posameznik s svojim znanjem in sposobnostmi prispeva k uspehu podjetja, zato je odgovornost podjetja, da primerno skrbi za svoje zaposlene (Pavlin, 2008, str. 8).

Podjetja morajo načrtovati, koliko kadra potrebujejo in kako jih usposobiti. Ta načrt temelji na analizi trenutne situacije in prihodnjih potreb. Poleg zaposlovanja morajo podjetja tudi načrtovati usposabljanje, da se pripravijo na spremembe in zagotovijo uspešno delo (Klarić, 2021, str. 9).

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih sta neposredno povezana s tem, kako organizacije upravljajo s svojimi zaposlenimi. Po teoriji samo-določanja (Deci & Ryan, 2000) so zaposleni bolj motivirani, ko organizacija omogoči izpolnjevanje njihovih osnovnih potrebščin, kot so avtonomija, kompetenca in pripadnost. Dodatno pa se raziskave, kot so tista s strani Chen in kol. (2018), osredotočajo na povezavo med visokimi standardi vključenosti zaposlenih in pozitivnimi rezultati, kot so zmanjšana fluktuacija, večje zadovoljstvo ter večja produktivnost na delovnem mestu.

Eden ključnih dejavnikov za zadržanje zaposlenih je organizacijska kultura. Po raziskavi Global Talent Trends (Mercer, 2019) so organizacije, ki vlagajo v razvoj močne in inkluzivne organizacijske kulture, bolj uspešne pri ohranjanju zaposlenih in privabljanju novih talentov. Kultura zaupanja, odprte komunikacije in spoštovanja raznolikosti pozitivno vpliva na zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih (Groysberg et al., 2020).

V zadnjih letih je pomembnost digitalizacije in fleksibilnosti v delovnem okolju postala še bolj izrazita. Raziskave kažejo, da organizacije, ki nudijo fleksibilne delovne pogoje, kot so delo na daljavo in fleksibilni delovni čas, bolj učinkovito privabljajo in zadržujejo kadre (Gallup, 2021). Digitalna preobrazba omogoča boljše spremljanje in prilagajanje potreb zaposlenih, hkrati pa omogoča večjo fleksibilnost in optimizacijo delovnih procesov (Bersin, 2020).

Na splošno je izobraževanje je dolgotrajen in načrtovan proces, ki omogoča razvoj sposobnosti, znanja in navad posameznika. Delimo ga na splošno, ki zadostuje vsakodnevnim potrebam, in strokovno, ki je usmerjeno v opravljanje določenega poklica. Izobraževanje zaposlenih vpliva na uspešnost in produktivnost podjetja ter je ključna naložba v človeški kapital, saj povečuje

kakovost dela in sposobnost delovne sile. Usposabljanje razvija specifične sposobnosti, potrebne za opravljanje določenega dela (Pavlin, 2005, str. 9).

Cilj podjetja je doseči najboljše rezultate s sodelovanjem svojih zaposlenih, ki so glavni vir konkurenčnosti. Izobraževanje povečuje znanje, konkurenčnost na trgu, ohranja delovna mesta in zagotavlja socialno varnost. Organizacije, ki vlagajo v izobraževanje, pričakujejo višjo produktivnost, učinkovitost in uspešnost pri doseganju ciljev. Za izvedbo izobraževanja je treba pripraviti načrt, ki vključuje sredstva, število udeležencev, vrsto in obseg, potrdi pa ga vodstvo podjetja. Učinkovitost izobraževanja je odvisna od prenosa znanja v prakso in njegovega širjenja med sodelavce. Podjetja vlagajo različna sredstva v izobraževanja, pri čemer upoštevajo zmožnosti podjetja, izbiro vsebin in spremljanje rezultatov (Lanšček, 2018-2022).

Za uspešno delovanje in konkurenčnost organizacije so ključni motivirani, izkušeni, usposobljeni, zmožni in izobraženi zaposleni. Zaradi nenehnih sprememb v notranjem in zunanem okolju podjetja, ki jih povzroča močna konkurenca, morajo organizacije zagotoviti stalno izobraževanje svojih zaposlenih in hkrati upoštevati njihove individualne potrebe. Kadrovska funkcija mora skrbeti za motivacijo, usposabljanje, razvoj zaposlenih, plače, zaposlovanje novih kadrov in načrtovanje kadrovskih potrebščin (Pichler, 2006, str. 5).

Organizacije, ki želijo doseči visoko raven učinkovitosti in uspešnosti na trgu, morajo spodbujati ter izkoriščati ustvarjalnost in inovativnost vseh zaposlenih. Ustvarjalnost in inovativnost sta ključnega pomena, saj omogočata razvoj novih idej, izboljšanje obstoječih procesov, izdelkov in storitev ter prilagajanje hitro spreminjajočim se tržnim razmeram. Poleg tega spodbujata konkurenčno prednost, povečujeta zadovoljstvo zaposlenih ter prispevata k trajnostni rasti in dolgoročni uspešnosti organizacije (Krajnc & Zakšek, 2021, str. 26-36).

Organizacije morajo prepoznati, da je človeški kapital ključen za uspeh in učinkovitost podjetja. Novim zaposlenim je treba omogočiti mentorstvo, izobraževanje in usposabljanje, da se lažje vključijo v delovni proces in dosežejo pričakovane rezultate. Podjetje mora prepoznati talente svojih zaposlenih, jih ustrezno nagraditi in podpirati njihov razvoj. Vlaganje v kadre je dolgoročna naložba, ki povečuje produktivnost, izboljšuje organizacijsko klimo, spodbuja sodelovanje, zmanjšuje fluktuacijo, povečuje dobiček in krepi ugled podjetja (Boštjančič, 2022).

Kakovostno usposabljanje in razvoj zaposlenih izboljšujeta njihove veščine, učinkovitost in motivacijo, kar vodi do boljših rezultatov podjetja. Poleg začetnega usposabljanja podjetja ponujajo razvojne programe za pripravo zaposlenih na višje odgovornosti. Nenehno vlaganje v razvoj kadrov omogoča prilagodljivost podjetja in prispeva k njegovi rasti ter uspehu (Smrekar, 2024, str. 22).

Cajnko (2014, str. 244) obravnava različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa. Med te dejavnike vključuje vsebino dela, plačo, dodatke, organizacijo

dela, timsko delo, delovne razmere, samostojnost, varnost zaposlitve, medsebojne odnose in možnosti za usposabljanje. Poudarja tudi, da vsak posameznik na te dejavnike reagira drugače. Poleg tega izpostavlja, da večje zadovoljstvo zaposlenih vodi do manjše odsotnosti z dela, nižje fluktuacije, višje delovne uspešnosti in boljših finančnih rezultatov podjetja.

V zaključku lahko rečemo, da so ključni dejavniki za uspešen razvoj in zadrževanje kadra povezani z razumevanjem potreb zaposlenih, ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja, ter stalnim prilagajanjem organizacijskih praks in strategij na spreminjajoče se okolje. Kot navaja Crawford (2021), je organizacija, ki uspešno izvaja strategije razvoja in zadrževanja kadra, sposobna ohraniti visoko raven angažiranosti in zadovoljstva svojih zaposlenih, kar posledično vodi k večji produktivnosti in uspešnosti podjetja.

Standard ISO 9001 poudarja izjemno pomembno vlogo voditeljstva, saj je uspešno izvajanje sistema vodenja kakovosti in dosego poslovne odličnosti tesno povezano z usmerjenostjo in angažiranostjo vodstvenih struktur v organizaciji. Vodstvo mora prevzeti aktivno odgovornost za usmerjanje vseh aktivnosti v organizaciji, da se dosežejo strateški cilji, ki so usklajeni z vizijo podjetja, ob tem pa mora zagotoviti stalno ohranjanje in izboljševanje ravni kakovosti ter optimizacijo poslovnih procesov. To pomeni, da mora vodstvo prevzeti aktivno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, ki spodbuja vse zaposlene k sodelovanju, prevzemanju odgovornosti in stalnemu izboljševanju. Poleg tega je ključnega pomena, da vodstvo razvije kulturo kakovosti, ki temelji na odprti komunikaciji, transparentnosti in vključevanju vseh zaposlenih v ključne procese odločanja. Takšen pristop omogoča razvoj organizacije in ustvarja okolje, v katerem so vsi zaposleni aktivno vključeni v iskanje rešitev, predlaganje izboljšav in iskanje inovativnih pristopov, ki bodo prispevali k večji učinkovitosti in večji kakovosti procesov. To pomeni, da vodstvo ne le podpira inovacije, temveč tudi spodbuja timsko delo ter omogoča, da vsi zaposleni prispevajo svoje ideje in znanje, kar prispeva k nenehnemu izboljševanju in napredku organizacije. Vloga voditeljstva in organizacijske kulture pri doseganju poslovne odličnosti po standardu ISO 9001 je osredotočena na zagotavljanje dolgoročne trajnosti podjetja, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, ki je usklajeno z dolgoročnimi cilji kakovosti ter zagotavljanje, da so vsi zaposleni aktivno vključeni v proces nenehnih izboljšav in optimizacije poslovnih procesov. Ta celovit pristop omogoča organizaciji, da doseže višje ravni uspešnosti in ohranja konkurenčno prednost na trgu. (ISO 9001, 2015)

Model EFQM 2020 se osredotoča na doseganje organizacijske odličnosti, poudarja ključne dejavnike za razvoj in izboljšanje poslovanja z povezovanjem deležnikov, spodbujanjem trajnosti in optimizacijo poslovnih procesov. Izjemna organizacija razvija kadrovske strategije, ki je usklajena s splošno strategijo organizacije, ter se prilagaja pričakovanjem svojih zaposlenih, tako sedanjih kot prihodnjih, pri čemer upošteva organizacijsko kulturo, voditeljstvo, raznolikost, enakost spolov in zeleno delovno okolje. Spodbuja razumevanje potreb po spremembah in razvoj znanj ter sposobnosti zaposlenih, hkrati pa jih motivira, da

delijo svoje izkušnje in znanja z drugimi v ekosistemu. Ustvarja okolje, kjer se zaposleni dobro počutijo in lahko uspevajo, pri čemer zagotavlja, da so proaktivno usmerjeni, priznani, nagrajeni in da se zanje skrbi. Povezava med strateškim razvojem, prilagodljivostjo in zavzetostjo zaposlenih vodi v trajnostno odličnost organizacije. (Model EFQM, 2020, str. 20)

3 Metoda

V naši raziskavi je bila za metodo uporabljen sistematičen pregled referenc iz področja vključevanja deležnikov z osredotočanjem na zaposlene - razvoj in zadržanje zaposlenih. V spodnji sliki 1 je prikazan model raziskave.

Slika 1
Model raziskave



Model raziskave, nam je bil tako v pomoč pri raziskovanju kadrovske strategije, prilagajanju potrebam zaposlenih, razvoja in usposabljanja, izmenjavi znanja ter dobrega počutja in motivacije. Le-to pa nam je v pomoč pri razumevanju in zagotavljanju večjega zadovoljstva zaposlenih ter dolgoročnega zadržanja zaposlenih. V spodnji tabeli 1 je predstavljen nabor ključnih besed.

Tabela 1
Nabor ključnih besed

Ključne besede	Key words
Slovenščina	Angleščina
»upravljanje« + »s« + »človeškimi« + »viri«	»human« + »resource« + »management«
»predanost« + »zaposlenih«	»employee« + »engagement«
»človeške« + »potrebe«	»human« + »needs«
»zadrževanje« + »zaposlenih«	»employee« + »retention«
»organizacijska« + »kultura«	»organizational« + »culture«
»izobraževanje« + »kadrov«	»employee« + »education«
»usposabljanje« + »zaposlenih«	»employee« + »training«
»konkurenčnost«	»competitiveness«

Z iskanjem ključnih besed, ki so napisane zgoraj, smo našli 21 referenc, ki smo jih podrobneje preučili. Prav tako smo določili kriterije, ki jih morajo reference vsebovati pri čemer smo si pomagali z naslednjimi vprašanji, kjer je bilo pomembno, da na vsaj eno vprašanje odgovorimo z »da«.

- Ali študija govori o prilagajanju potrebam zaposlenih?
- Ali študija govori o razvoju in usposabljanju zaposlenih?
- Ali študija govori o izmenjavi znanja?
- Ali študija govori o dobrem počutju in motivaciji?
- Ali študija govori o kadrovske strategiji?

Za sistematični pregled literature smo uporabili različno literaturo, kot so magistrske naloge, doktorska disertacija in članki. Za iskanje referenc smo uporabili ključne besede in besedne zveze ki so prikazane v tabeli 1.. Gradivo smo iskali s pomočjo Google scholar, dLib in Cobbis. V spodnji tabeli 2 so predstavljene reference, ki smo jih pregledali.

Tabela 2
Seznam zbranih referenc

Avtor in letnica	Naslov
Armstrong, M. (2020)	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice
Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017)	Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward
Bersin, J. (2020)	The Future of Work and Talent: The Role of Digital Transformation
Boštjančič, S. (2022)	Zakaj je potrebno vlagati v kadre?
Cajnkó, P. (2014)	Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.
Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2018)	Employee Engagement and Organizational Commitment: The Role of Organizational Culture and Social Support
Crawford, E. (2021)	Organizational Strategies for Employee Retention and Engagement
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000)	The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior
EFQM (2020)	EFQM Model for Business Excellence
Gallup (2021)	State of the Global Workforce: 2021 Report

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Groysberg, B., Lee, J., & Price, J. (2020)	Organizational Culture and Employee Engagement: Implications for Leadership
ISO 9001. (2015)	ISO 9001
Klarić, M. (2021)	Razvoj kadrov v podjetju X.
Kranjc, B. & Zakšek, R. (2021)	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
Kuvaas, B. (2016)	Performance Appraisals and Employee Outcomes: A Review of Research
Lanščak, I. (2018-2022)	Izobraževanje kadrov v podjetju
Mercer (2019)	Global Talent Trends Study: Key Findings
Pavlin, V. (2005)	(Kakovostno) izobraževanje v Slovenskih podjetjih
Pernarčič, N. (2023)	Posodobitev procesa razvoja zaposlenih s podporo informacijske tehnologije v podjetju Rosenbauer d.o.o.
Pichler, M. (2006)	Usposabljanje v organizaciji – načrtovanje, izvedba, vrednotenje
Smrekar, U. (2024)	Ključni dejavniki zadržanja zaposlenih v organizacijah: primer podjetja X

Namen metode je bil celovito raziskati strategije razvoja zaposlenih ter preučiti, kako te strategije vplivajo na njihovo zadrževanje v organizaciji. Poleg tega je bil poudarek na ugotavljanju, na kakšen način razvoj zaposlenih prispeva k dolgoročnemu uspehu in trajnostnemu delovanju organizacije. Raziskava je vključevala prepoznavanje ključnih dejavnikov, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih, zmanjšujejo fluktuacijo ter prispevajo k večji stabilnosti in konkurenčnosti organizacije na trgu.

4 Rezultati in razprava

Model EFQM 2020 ponuja celovit okvir za doseg trajnostnega uspeha organizacije, kjer ima ključnega pomena razvoj in zadrževanje zaposlenih. Poudarek na vodenju, organizacijski kulturi ter trajnostnem razvoju zaposlenih omogoča ustvarjanje spodbudnega delovnega okolja, v katerem so zaposleni motivirani in angažirani. Skladnost kadrovskih strategij z vizijo organizacije pripomore k večji zavzetosti zaposlenih, njihovemu osebnemu razvoju ter dolgoročni povezanosti z organizacijo. S tem se zagotavlja ne le uspeh v kratkoročnem obdobju,

ampak tudi stabilnost in konkurenčnost organizacije v prihodnosti. Efektivno upravljanje s kadri, usmerjeno v zadrževanje in razvoj talentov, predstavlja temelj za trajnostni uspeh vsake organizacije. V spodnji tabeli 3 so prikazane ključne ugotovitve po posameznih referencah.

Tabela 3
Ključne ugotovitve

Avtor in letnica	Naslov
Armstrong, M. (2020)	Ta priročnik ponuja ključne vpoglede v upravljanje človeških virov , s poudarkom na strategijah, ki spodbujajo zadrževanje zaposlenih in angažiranost , kar je ključno za uspeh.
Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017)	Raziskava poudarja, kako zahteve in viri pri delu vplivajo na angažiranost zaposlenih , kar je ključno za uspešnost organizacije in zadrževanje zaposlenih .
Bersin, J. (2020)	Digitalna preobrazba spreminja prakse upravljanja človeških virov , izboljšuje angažiranost zaposlenih in prispeva k konkurenčnosti organizacij
Boštjančič, S. (2022)	Vlaganje v kadre je ključno za izboljšanje zadrževanja zaposlenih , saj omogoča razvoj zaposlenih in povečuje konkurenčnost organizacije .
Cajnkó, P. (2014)	Dejavniki, kot so plača, timsko delo in usposabljanje , vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar pripomore k večji uspešnosti, manjši odsotnosti in boljšim finančnim rezultatom podjetja.
Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2018)	Angažiranost zaposlenih in zavezanost organizaciji sta tesno povezani z organizacijsko kulturo in socialno podporo v podjetju.
Crawford, E. (2021)	Učinkovite strategije za zadrževanje zaposlenih in angažiranost so nujne za izboljšanje organizacijske kulture in ohranjanje dolgoročne konkurenčnosti .
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000)	Razumevanje človeških potreb in motivacije je ključno za oblikovanje praks na delovnem mestu, ki spodbujajo angažiranost zaposlenih in podpirajo organizacijsko kulturo .
EFQM (2020)	Model EFQM poudarja prakse upravljanja človeških virov , ki ustvarjajo močno organizacijsko kulturo , kar vodi do večje angažiranosti zaposlenih in trajnostne konkurenčnosti .
Gallup (2021)	Izpostavlja se pomembnost angažiranosti zaposlenih za doseglo uspeha organizacije in ohranjanje konkurenčne prednosti .

»nadaljevanje«

- Groysberg, B., Lee, J., & Price, J. (2020) **Organizacijska kultura** ima ključno vlogo pri oblikovanju **angažiranosti zaposlenih**, spodbujanju njihovega **zadrževanja** in izboljšanju splošne uspešnosti organizacije.
- ISO 9001. (2015) Standard ISO 9001 se osredotoča na optimizacijo procesov znotraj podjetja, kar vključuje tudi **vodenje in organizacijsko kulturo**. Organizacije, ki uspešno uvajajo ta standard, običajno dosegajo **visoko raven poslovne odličnosti**, saj zagotavljajo stabilnost in nenehno izboljševanje svojih procesov.
- Klarić, M. (2021) Podjetja morajo **načrtovati** tako **zaposlovanje** kot **usposabljanje** kadrov, temelječe na analizi trenutnih in prihodnjih potreb, da se **pripravijo na spremembe in zagotovijo uspešno delo**.
- Kranjc, B. & Zakšek, R. (2021) Organizacije morajo spodbujati **ustvarjalnost** in **inovativnost zaposlenih**, saj to omogoča **razvoj novih idej, prilagajanje** tržnim razmeram in **prispeva k trajnostni rasti** ter dolgoročni **uspešnosti**.
- Kuvaas, B. (2016) Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih je ključen del **upravljanja človeških virov**, saj vpliva na rezultate zaposlenih, kot sta **angažiranost in zadrževanje**.
- Lanščak, I. (2018-2022) **Izobraževanje** kadrov v podjetju je ključno za **izboljšanje** programov **usposabljanja zaposlenih** in povečanje **konkurenčnosti** organizacije.
- Mercer (2019) Globalna raziskava talentov poudarja ključno vlogo strategij za **zadrževanje zaposlenih** pri ohranjanju konkurenčne delovne sile v hitro spreminjajočem se trgu.
- Pavlin, V. (2005) **Kakovostno izobraževanje** v slovenskih podjetjih je povezano z izboljšanjem programov **usposabljanja zaposlenih** in prispeva k večji **konkurenčnosti** organizacije.
- Pernarčič, N. (2023) Za **razvoj človeških virov** je potreben celovit program, ki omogoča sledenje in **razvoj zaposlenih** znotraj podjetja. Premik k strateškemu upravljanju prinaša izzive, kot so vodenje sprememb in pridobivanje talentov, ter zahteva uporabo analitike za odločanje.
- Pichler, M. (2006) Učinkoviti programi **usposabljanja zaposlenih** izboljšujejo uspešnost zaposlenih in zagotavljajo **konkurenčnost** organizacije v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

»nadaljevanje«

»se nadaljuje«

Smrekar, U. (2024)

Kakovostno **usposabljanje** in **razvoj zaposlenih** izboljšujeta njihove **veščine** in **motivacijo**, kar prispeva k večji **učinkovitosti**, **prilagodljivosti** ter **rasti** podjetja.

Armstrong (2020) poudarja, da so strategije razvoja zaposlenih ključne za zadrževanje zaposlenih in spodbujanje njihove angažiranosti, kar pomembno prispeva k uspehu organizacije. Raziskava izpostavlja, da vlaganje v razvoj kadrov povečuje zvestobo zaposlenih in zmanjšuje fluktuacijo, s čimer organizacije dosegajo stabilnost in dolgoročno konkurenčnost.

Bakker in Demerouti (2017) ugotavljata, da zahteve in viri pri delu pomembno vplivajo na angažiranost zaposlenih, kar posledično vpliva na njihovo produktivnost in dolgoročno zadrževanje v organizaciji. Raziskava poudarja, da je prav ravnoesje med delovnimi zahtevami in razpoložljivimi viri ključno za uspešnost organizacije.

Boštjančič (2022) poudarja, da je vlaganje v kadre ključno za izboljšanje zadrževanja zaposlenih, saj omogoča njihov razvoj, kar posledično povečuje konkurenčnost organizacije. Raziskava izpostavlja, da organizacije, ki vlagajo v izobraževanje in razvoj svojih zaposlenih, krepijo njihovo zvestobo ter zmanjšujejo stopnjo fluktuacije, kar vodi v večjo stabilnost in dolgoročno uspešnost podjetja.

Cajnko (2014) navaja, da dejavniki, kot so plača, timsko delo in usposabljanje, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar prispeva k večji uspešnosti, manjši odsotnosti in boljšim finančnim rezultatom podjetja.

Chen in Chiu (2018) ugotavljata, da sta angažiranost zaposlenih in njihova zavezanost organizaciji tesno povezana z organizacijsko kulturo in socialno podporo znotraj podjetja. Poudarjata, da so pozitivne organizacijske kulture in močna socialna podpora ključni dejavniki za povečanje motivacije in angažiranosti zaposlenih, kar posledično vpliva na večjo produktivnost in zvestobo podjetju.

Crawford (2021) meni, da so učinkovite strategije za zadrževanje zaposlenih in povečanje njihove angažiranosti nujne za izboljšanje organizacijske kulture in ohranjanje dolgoročne konkurenčnosti. Raziskava izpostavlja, da podjetja, ki vlagajo v razvoj in dobro počutje svojih zaposlenih, uspešno ustvarjajo podporno delovno okolje, kar omogoča dolgoročno rast in večjo konkurenčnost na trgu.

EFQM (2020) poudarja, da organizacije z močnimi komunikacijskimi praksami in jasno strategijo razvoja zaposlenih dosegajo boljše rezultate na področju angažiranosti, zadrževanja kadrov in doseganja dolgoročnih ciljev. Raziskava izpostavlja, da so učinkovite strategije

razvoja zaposlenih tesno povezane z uspešnim delovanjem organizacije in njeno konkurenčnostjo.

Bersin (2020) ugotavlja, da digitalna preobrazba pomembno vpliva na prakse upravljanja človeških virov, saj uvajanje sodobnih digitalnih orodij in tehnologij izboljšuje angažiranost zaposlenih ter prispeva k večji konkurenčnosti organizacij. Raziskava poudarja, da digitalizacija omogoča učinkovitejše procese vodenja, spodbuja inovativne pristope pri razvoju kadrov ter krepi sposobnost organizacij za prilagajanje dinamičnim spremembam na trgu.

Groysberg, Lee in Price (2020) ugotavljajo, da ima organizacijska kultura ključno vlogo pri spodbujanju angažiranosti zaposlenih, saj pozitivno vpliva na njihovo motivacijo in predanost delu. Raziskava poudarja, da močna in spodbudna organizacijska kultura prispeva k zadrževanju zaposlenih ter izboljšanju splošne uspešnosti organizacije. Ugotovitve kažejo, da podjetja, ki vlagajo v razvoj kulture zaupanja, sodelovanja in spoštovanja, dosegajo boljše rezultate na področju stabilnosti kadra in doseganja strateških ciljev.

Deci in Ryan (2000) ugotavljata, da je razumevanje temeljnih človeških potreb in motivacije ključno za oblikovanje učinkovitih praks na delovnem mestu. Njune ugotovitve poudarjajo, da pristopi, ki temeljijo na zadovoljevanju psiholoških potreb zaposlenih, spodbujajo njihovo angažiranost ter prispevajo k oblikovanju pozitivne organizacijske kulture. S tem organizacije ne le povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, temveč tudi krepijo njihovo zvestobo in dolgoročno uspešnost.

Gallup (2021) izpostavlja pomembnost angažiranosti zaposlenih za dosego uspeha organizacije in ohranjanje konkurenčne prednosti. Raziskava poudarja, da so angažirani zaposleni ključni za povečanje produktivnosti in zadovoljstva strank, kar neposredno vpliva na izboljšanje poslovnih rezultatov in dolgoročno konkurenčnost podjetja.

ISO 9001 (2015) se osredotoča na optimizacijo procesov znotraj podjetja, kar vključuje tudi vodenje in organizacijsko kulturo. Organizacije, ki uspešno uvajajo ta standard, običajno dosegajo visoko raven poslovne odličnosti, saj zagotavljajo stabilnost in nenehno izboljševanje svojih procesov, kar posledično prispeva k večji učinkovitosti in konkurenčnosti na trgu.

Klarić (2021) poudarja, da morajo podjetja načrtovati tako zaposlovanje kot usposabljanje kadrov, temelječe na analizi trenutnih in prihodnjih potreb, da se pripravijo na spremembe in zagotovijo uspešno delo.

Kranjc in Zakšek (2021) poudarjata, da morajo organizacije spodbujati ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, saj to omogoča razvoj novih idej, prilagajanje tržnim razmeram in prispeva k trajnostni rasti ter dolgoročni uspešnosti.

Kuvaas (2016) ugotavlja, da je ocenjevanje uspešnosti zaposlenih ključen del upravljanja človeških virov, saj neposredno vpliva na ključne rezultate zaposlenih, kot sta njihova

angažiranost in zadrževanje v organizaciji. Raziskava poudarja, da učinkovito ocenjevanje omogoča prepoznavanje močnih področij zaposlenih ter identificiranje priložnosti za njihov nadaljnji razvoj, kar prispeva k večji zavzetosti in zvestobi zaposlenih.

Lanšček (2018–2022) izpostavlja, da je izobraževanje kadrov ključno za izboljšanje programov usposabljanja zaposlenih in povečanje konkurenčnosti organizacije. Njegove ugotovitve poudarjajo, da podjetja, ki vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, krepijo njihovo strokovno usposobljenost ter povečujejo prilagodljivost organizacije na tržne spremembe.

Mercer (2019) v globalni raziskavi talentov poudarja ključno vlogo strategij za zadrževanje zaposlenih pri ohranjanju konkurenčne delovne sile v hitro spreminjajočem se tržnem okolju. Raziskava izpostavlja, da uspešne organizacije razvijajo celovite pristope, ki spodbujajo zvestobo zaposlenih in zagotavljajo stabilnost kadra.

Pavlin (2005) ugotavlja, da je kakovostno izobraževanje v slovenskih podjetjih tesno povezano z izboljšanjem programov usposabljanja zaposlenih, kar pomembno prispeva k večji konkurenčnosti organizacije. Raziskava poudarja, da podjetja, ki redno vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, izboljšujejo njihovo strokovno znanje in posledično povečujejo svojo konkurenčno prednost.

Pernarčič (2023) poudarja, da je za uspešen razvoj človeških virov ključen celovit program, ki omogoča sledenje in razvoj zaposlenih, ter izpostavlja izzive strateškega upravljanja, kot so vodenje sprememb in pridobivanje talentov, ki zahtevajo uporabo analitike za sprejemanje odločitev.

Pichler (2006) poudarja, da učinkoviti programi usposabljanja zaposlenih pomembno prispevajo k izboljšanju njihove uspešnosti in s tem zagotavljajo konkurenčnost organizacije v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Raziskava izpostavlja, da podjetja, ki razvijajo ciljno usmerjene in prilagodljive izobraževalne programe, uspešneje spodbujajo zavzetost zaposlenih ter izboljšujejo organizacijske rezultate.

Smrekar (2024) poudarja, da kakovostno usposabljanje in razvoj zaposlenih izboljšujeta njihove veščine in motivacijo, kar prispeva k večji učinkovitosti, prilagodljivosti ter rasti podjetja.

Raziskava potrjuje, da sta vlaganje v razvoj zaposlenih in učinkovite strategije za njihovo zadrževanje ključna dejavnika za dolgoročni uspeh organizacij. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih povečujeta njihovo strokovno znanje ter prilagodljivost na tržne spremembe, kar pripomore k večji konkurenčnosti organizacije. Prav tako so strategije za zadrževanje kadrov pomembne za ohranjanje stabilne in konkurenčne delovne sile. Celovit pristop, ki vključuje ocenjevanje uspešnosti in razvoj zaposlenih, povečuje angažiranost ter pripomore k večji uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. Razvoj in zadrževanje zaposlenih sta ključna za uspeh organizacije. Z usposabljanjem in naložbami v razvoj zaposlenih se izboljšuje njihova

produktivnost, saj pridobljena znanja in veščine povečujejo kakovost dela in učinkovitost. Zaposleni, ki imajo možnosti za napredovanje, so bolj zadovoljni in motivirani, kar zmanjša fluktuacijo in povečuje stabilnost podjetja. Investicije v razvoj kadrov omogočajo organizaciji, da ohrani konkurenčnost na trgu, saj so zaposleni bolj pripravljeni na spreminjajoče se tržne razmere. Poleg tega razvoj zaposlenih izboljšuje organizacijsko kulturo, saj spodbuja sodelovanje, inovacije in timsko delo. Zaposleni, ki se počutijo cenjeni in podprti v svojem razvoju, prispevajo k boljši in bolj prilagodljivi organizaciji, ki je sposobna izpolnjevati potrebe strank in obvladovati izzive v industriji. Razvoj in zadrževanje zaposlenih je ključno tudi za dolgoročno rast organizacije. Ko organizacija investira v izobraževanje in usposabljanje, omogoči zaposlenim, da rastejo v svojih vlogah, kar povečuje njihovo pripadnost podjetju. Zaposleni, ki se čutijo podprti in cenjene, so manj nagnjeni k iskanju drugih priložnosti, kar zmanjšuje stroške, povezane z iskanjem in usposabljanjem novih kadrov. Poleg tega razvoj zaposlenih omogoča večjo fleksibilnost in prilagodljivost organizacije. Sposobnost hitrega prilagajanja novim tehnologijam, spremembam v industriji in tržnim trendom je bistvenega pomena za konkurenčnost podjetja. S povečano stopnjo znanja in veščin lahko zaposleni pomagajo podjetju, da ostane inovativno in se učinkovito odziva na izzive, kar omogoča trajen uspeh in rast. Vlaganje v zaposlene tako ni zgolj strošek, ampak dolgoročna naložba, ki organizaciji prinaša številne prednosti, tako v smislu povečane produktivnosti kot tudi v izboljššanju organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih.

5 Zaključek

Usposabljanje kadrov postaja ključen dejavnik uspeha in konkurenčnosti podjetij. Z rednim izobraževanjem zaposlenih se podjetja osredotočajo na stalne izboljšave pri delu z lesom, kar omogoča večjo fleksibilnost pri prilagajanju spremembam v izdelavi izdelkov. Kljub hitrejšemu tempu proizvodnje ohranjajo visoko kakovost izdelkov. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, kako pomembno je pridobivanje novih znanj, saj to neposredno vpliva na izboljšanje njihovega dela. Podjetja, ki prepoznajo usposabljanje kadrov kot dolgoročno naložbo, so pripravljena vložiti več denarja v izobraževanje. Zavedajo se, da je izobraževanje stalen proces, ki omogoča prilagajanje tržnim potrebam, obenem pa izobraženi zaposleni postanejo bolj motivirani in angažirani pri svojem delu. Izobraževanje v podjetju je obravnavano kot pozitiven korak, saj pripomore k večji natančnosti in hitrosti pri delu, prav tako pa krepi timski duh, sodelovanje in medsebojno pomoč. Zaposleni se radi udeležujejo izobraževanj, saj tako delovnik postane bolj dinamičen, kar prispeva k boljši organizacijski klimi in večjemu zadovoljstvu zaposlenih tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Raziskava, ki se osredotoča na pomembnost razvoja in zadrževanje zaposlenih, ki vpliva na uspešnost podjetij, ima pomemben prispevek k strokovnemu razumevanju in implementaciji kadrovskih strategij. S poudarkom na povezavi med izobraževanjem in produktivnostjo zaposlenih, raziskava potrjuje, da so stalna izobraževanja ključna za dolgoročni razvoj organizacij. Prav tako ponuja uporabne vpogleds o tem, kako podjetja lahko s pravilno usmerjenimi investicijami v razvoj kadrov povečajo konkurenčnost na trgu. Zaposleni, ki so ustrezno izobraženi in usposobljeni, postanejo bolj prilagodljivi, samozavestni in učinkoviti, kar neposredno vpliva na

izboljšanje kakovosti dela, povečanje produktivnosti ter večje zadovoljstvo strank. Raziskava torej pomaga kadrovskim strokovnjakom razumeti, kako izobraževanje ni le strošek, temveč dolgoročna investicija, ki pripomore k večji stabilnosti podjetja. Poleg tega raziskava izpostavi pomembnost ustvarjanja pozitivne organizacijske klime, kjer izobraževanje ni zgolj enosmerni proces, temveč tudi ključni element pri razvijanju timskega duha in medsebojne pomoči, kar ustvarja zdravo in dinamično delovno okolje. Za strokovnjake na področju kadrovskih strategij to pomeni, da je treba izobraževanje in usposabljanje zaposlenih obravnavati kot osrednji del podjetniške kulture, ki podpira vse aspekte rasti podjetja in dobrega počutja zaposlenih.

Raziskava ima pozitiven vpliv na organizacijo, saj razvoj in zadrževanje zaposlenih neposredno vplivata na uspešnost in produktivnost podjetja. Z ustrezno strategijo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, organizacija zagotavlja, da so zaposleni natančni, usposobljeni in motivirani za boljše opravljanje svojih nalog. Takšen razvoj zaposlenih omogoča organizaciji, da se prilagodi hitrim tržnim spremembam in ostane konkurenčno. Ko so zaposleni bolje usposobljeni, se povečuje njihova produktivnost, kar vodi v višjo kakovost izdelkov in storitev ter posledično v večjo zadovoljstvo strank. To ima dolgotrajne pozitivne učinke na poslovanje, saj usposobljeni zaposleni niso samo bolj učinkoviti, ampak tudi bolj inovativni, kar organizaciji omogoča hitrejšo prilagoditev na nove izzive in spremembe v industriji. Poleg tega usposabljanje zaposlenih pripomore k večji stabilnosti in zanesljivosti organizacije, saj usposobljeni kadri pomagajo pri zmanjšanju napak in povečanju produktivnosti. Poleg pozitivnega vpliva na organizacijo ima raziskava tudi pomemben vpliv na širšo družbo in okolje. Ko organizacije vlagajo v izobraževanje svojih zaposlenih, ustvarjajo bolj izobraženo in usposobljeno delovno silo, kar prispeva k povečanju skupnega znanja v družbi. Zaposleni, ki se redno izobražujejo, pridobijo pomembne veščine, ki ne le da vplivajo na njihovo lastno uspešnost, ampak tudi prispevajo k boljši dinamiki v delovnem okolju. Timsko delo, sodelovanje in medsebojna pomoč postajajo osrednji del delovnega procesa, kar ima pozitiven vpliv na organizacijsko klimo in medsebojne odnose znotraj podjetja. Tako sodelovanje pripomore k večji odprtosti, večji inovativnosti in boljšemu razumevanju potreb podjetja in strank, kar se odraža v večji produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Hkrati pa se s tem tudi krepi socialna povezanost med zaposlenimi, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju. Večja medsebojna pomoč in sodelovanje v podjetju prispevata k bolj harmonični družbi, kjer se zaposleni počutijo vrednoteni in podprti. To pa tudi pripomore k večji splošni stabilnosti na trgu dela.

Originalnost raziskave in njenega pristopa je v tem, da ne le raziskuje vpliv izobraževanja na produktivnost in uspešnost podjetja, ampak se osredotoča tudi na celosten razvoj zaposlenih in njihovo zadovoljstvo v organizaciji. Kakovostna strategija razvoja in zadrževanja zaposlenih pomaga organizaciji, da ne le doseže poslovne cilje, temveč da se tudi uspešno prilagaja nenehnim spremembam na trgu. Takšna organizacija ne le da ostaja konkurenčna v svoji panogi, ampak razvija tudi zanesljiv in predan kader, ki je sposoben obvladovati spremembe in izzive. Usmerjenost v razvoj zaposlenih ustvarja dolgoročno vrednost za podjetje, saj prispeva

k stabilnosti, večji lojalnosti zaposlenih ter boljšemu timskeemu delu. Ta dolgoročni pristop zagotavlja, da organizacija ne bo le sledi tržnim spremembam, ampak bo sposobna ustvariti in oblikovati trende ter inovacije, ki jih bodo oblikovali usposobljeni zaposleni. Originalnost pristopa je torej v tem, da je vlaganje v kadre obravnavano kot strateški element, ki zagotavlja tako stabilnost kot tudi rast podjetja na dolgi rok. Raziskava je temeljila na širokem spektru zbranih podatkov, vključno z intervjujem, izvedenim v izbranem podjetju, kjer smo pridobili konkretne informacije o procesih izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Poleg tega so bili vključeni podatki iz strokovne literature, ki so ponujali teoretične osnove in širši kontekst na temo usposabljanja kadrov ter njihovega vpliva na poslovanje podjetja. Dodatno so bili upoštevani spletni viri in članki, ki so omogočili vpogled v sodobne trende, izzive in najboljše prakse na področju razvoja zaposlenih. S kombinacijo teh različnih virov je raziskava zagotavljala celovit in poglobljen vpogled v pomembnost izobraževanja za izboljšanje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenih ter konkurenčnosti organizacije. Za bolj poglobljeno in celovito analizo bi bilo koristno izvesti več intervjujev v različnih organizacijah. Takšen pristop bi omogočil širši vpogled v različne prakse izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter v njihov vpliv na uspešnost in konkurenčnost podjetij v različnih panogah. S tem bi pridobili podatke iz različnih okolij, kar bi pripomoglo k boljšemu razumevanju, kako različne organizacije pristopajo k izobraževanju svojih zaposlenih in kako ta proces vpliva na delovno okolje, produktivnost ter dolgoročno uspešnost podjetja. Različni primeri bi omogočili primerjavo in iskanje skupnih vzorcev ter morebitnih razlik v pristopih, kar bi pripomoglo k oblikovanju bolj celovitega zaključka raziskave.

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

Reference

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
3. Bersin, J. (2020). *The Future of Work and Talent: The Role of Digital Transformation*. Deloitte Insights.
4. Boštjančič, S. (2022). *Zakaj je potrebno vlagati v kadre?*
<https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/zakaj-je-potrebno-vlagati-v-kadre/>
5. Cajnko, P. (2014). *Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja*. [Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru].
6. Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2018). Employee Engagement and Organizational Commitment: The Role of Organizational Culture and Social Support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(4), 468-488.

7. Crawford, E. (2021). Organizational Strategies for Employee Retention and Engagement. *Journal of Business Strategy*, 42(1), 22-31.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
9. EFQM. (2020). *EFQM model for business excellence*. European Foundation for Quality Management. <https://www.efqm.org>
10. Gallup. (2021). *State of the Global Workforce: 2021 Report*. Gallup, Inc.
11. Groysberg, B., Lee, J., & Price, J. (2020). Organizational Culture and Employee Engagement: Implications for Leadership. *Harvard Business Review*.
12. ISO 9001. (2015). *Quality management systems – Requirements* (5th ed.). International Organization for Standardization.
13. Klarić, M. (2021). *Razvoj kadrov v podjetju X*. [Magistrska naloga, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije].
14. Kranjc, B. & Zakšek, R. (2021). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. *Revija za univerzalno odličnost / Journal of Universal Excellence, GRADNIKI POSLOVNE ODLIČNOSTI*, 1(10), 26-38.
15. Kuvaas, B. (2016). Performance Appraisals and Employee Outcomes: A Review of Research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 1-21.
16. Lanšček, I. (2018-2022). *Izobraževanje kadrov v podjetju*.
https://www.rcms.si/upload/files/1B%20%C4%8C%20Izobra%C5%BEvanje%20kadrov%2029_7_2021.pdf
17. Mercer. (2019). *Global Talent Trends Study: Key Findings*. Mercer.
18. Pavlin, V. (2005). *(Kakovostno) izobraževanje v Slovenskih podjetjih*. [Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani].
19. Pernarčič, N. (2023). *Posodobitev procesa razvoja zaposlenih s podporo informacijske tehnologije v podjetju Rosenbauer d.o.o.* [Magistrsko delo, Univerza v Mariboru]
20. Pichler, M. (2006). *Uspostavljanje v organizaciji – načrtovanje, izvedba, vrednotenje*. [Diplomska naloga, Univerza na Primorskem].
21. Smrekar, U. (2024). *Ključni dejavniki zadržanja zaposlenih v organizacijah: primer podjetja X*. [Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani].

Kaja Bratkovič je zaključila srednjo farmacevtsko šolo in diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije, smer Menedžment kakovosti in je zaposlena v podjetju Krka d.d.. Trenutno obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti prav tako na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kar ji omogoča nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

Klara Petric je zaključila srednjo farmacevtsko šolo in pridobila diplomu na Fakulteti za organizacijske študije, smer Menedžment kakovosti. Zaposlena je v podjetju Krka d.d. in hkrati obiskuje magistrski študij Menedžment kakovosti na isti fakulteti v Novem mestu, kar ji omogoča nadaljnji osebni in strokovni razvoj.

Abstract:

Employee Development and Retention Strategies for Sustainable Organizational Success

Research Question (RQ): What is the significance of employee training and development in an organization, and how does employee retention impact the long-term success of the organization?

Purpose: The purpose of this article is to present the importance of employee development and retention in an organization.

Method: The research is based on theoretical foundations from professional literature.

Results: Employee development and retention are crucial for the long-term success of the organization. Employee training increases their productivity, engagement, and satisfaction, which improves the quality of work and reduces turnover. Investment in training is a long-term investment that enhances the company's competitiveness and enables better adaptability to changes in the industry. An organizational culture that promotes employee development positively impacts their effectiveness and contributes to the company's greater stability. In this way, employee development enables lasting success, greater innovation, and market stability for the organization.

Organization: The research positively impacts the organization as employee development and retention improve the company's performance and productivity.

Society: The impact of the research on society and the environment is also positive, as employee development fosters a greater knowledge base, encourages teamwork, collaboration, and mutual support, contributing to a better organizational climate.

Originality: With a quality strategy for employee development and retention, an organization ensures its success, adaptability to market changes, and competitiveness in the business environment.

Limitations/Further Research: The research is based on professional literature and one conducted interview. For a more in-depth analysis, it would be beneficial to conduct more interviews in different organizations.

Keywords: employees, development, retention, organization, performance, sustainability, strategy, competitiveness.

Copyright (c) Kaja BRATKOVIČ, Klara PETRIC



Creative Commons License

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