

Vključevanje deležnikov - privabljanje, vključevanje in razvoj kadra

Ana Štrucej¹ ✉, Peter Pribožič² ✉

¹ Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia ✉

² Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenia

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali uvedba modela EFQM pozitivno vpliva na zaposlene?

Namen: Ugotoviti želimo, kako delovanje po modelu EFQM pomaga organizacijam pri zadrževanju kadrov.

Metoda: Raziskava temelji na sistematičnem pregledu domače in tuje znanstvene literature. Analizirani so sekundarni viri iz priznanih znanstvenih baz in revij, ki obravnavajo model EFQM, kadrovski menedžment, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, fluktuacijo, upravljanje talentov, employer branding ter organizacijsko kulturo.

Rezultati: Rezultati pregleda literature jasno kažejo, da ima uporaba modela EFQM pozitiven in večdimenzionalen vpliv na zaposlene ter na kadrovske procese v organizacijah. Model EFQM zaposlene sistematično umešča v središče organizacijskega delovanja in jih obravnava kot ključni vir trajne odličnosti. Organizacije, ki sledijo načelom modela EFQM vzpostavljajo bolj pregledne, pravične in vključujoče kadrovske prakse, kar se odraža v višjem zadovoljstvu zaposlenih, večji zavzetosti in nižji stopnji fluktuacije. Učenje in razvoj sta v okviru modela EFQM tesno povezana z inovativnostjo, organizacijsko uspešnostjo in trajnostno konkurenčno prednostjo.

Organizacija: Zaposleni predstavljajo temeljni kapital organizacije, njihova zavzetost pa pomemben vir konkurenčne prednosti. Raziskava potrjuje, da uporaba modela EFQM organizacijam omogoča sistematično zmanjševanje fluktuacije, izboljševanje organizacijske klime in večjo učinkovitost kadrovskih praks. S tem se zmanjšujejo stroški povezani z menjavo kadra, hkrati pa se krepi dolgoročna uspešnost in trajnost organizacij.

Družba: Višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih pozitivno vplivata na kakovost delovnega življenja, psihosocialno dobrobit posameznikov ter na širšo družbo. Organizacije, ki delujejo po načelih modela EFQM, prispevajo k razvoju odgovorne, vključujoče in trajnostno naravnane družbe ter k dolgoročni gospodarski rasti.

Originalnost: Raziskava celostno povezuje model EFQM s sodobnimi koncepti upravljanja človeških virov, kot so employer branding, employee engagement in upravljanje talentov, ter vključuje ugotovitve iz različnih sektorjev in geografskih okolij. S tem prispeva k poglobljenemu razumevanju vloge modela EFQM pri doseganju trajnostne organizacijske odličnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava temelji na pregledu obstoječe literature in ne vključuje empiričnega zbiranja primarnih podatkov. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale longitudinalne in primerjalne empirične študije, ki bi spremljale vpliv uvajanja in zrelosti modela EFQM na zadovoljstvo, zavzetost in zadrževanje zaposlenih skozi daljše časovno obdobje v različnih vrstah organizacij.

Ključne besede: model EFQM, zaposleni, organizacija, odličnost, fluktuacija, zadovoljstvo na delovnem mestu.

1 Uvod

V organizacijah, usmerjenih v proizvodnjo izdelkov, je zadovoljstvo in razvoj zaposlenih kot vidik kakovosti pogosto zapostavljen. Medtem, ko so v organizaciji postavljeni kazalniki za merjenje vseh mogočih področij, pa je merjenje zadovoljstva zaposlenih pogosto drugotnega pomena izven »obveznih« letnih vprašalnikov. Organizacije se s posameznim zaposlenim pogosto ukvarjajo le, kadar ga želijo prvič pridobiti, ko pa je enkrat zaposlen, se nanj, dokler svoje delo dovolj dobro opravlja, kar nekoliko pozabi. Odlične organizacije morajo dobrobit zaposlenih jemati kot enega od ključnih gradnikov.

Danes stalna zaposlitev ni nekaj samoumevnega, kar drži tako za zaposlene kot za zaposlovalce. Fluktuacija zaposlenih je vse pogostejša, posebno mladi delavci so vse manj pripadni organizaciji, ki jih zaposluje in iščejo boljše priložnosti ter naslednjo stopnjo v kariernem razvoju. Stalne spremembe in tehnološki napredek primora organizacije v proaktivno iskanje novih kadrov z novim načinom razmišljanja, tehnološkimi veščinami in svežo energijo. Organizacije se lahko odločijo za iskanje kadrov, ki že imajo potrebno znanje, ali pa se odločijo, da bodo v razvoj zaposlenega, da bo ta imel primerne veščine za opravljanje določenega dela, vlagale same. (Krese et al., 2021)

Potreba po implementaciji modela EFQM izhaja iz dejstva, da mora vsaka organizacija, ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti učinkovit in usklajen sistem managementa, ki omogoča trajen uspeh. Model EFQM predstavlja praktično, neobvezujoče orodje, ki organizacijam omogoča celovito oceno trenutnega stanja, prepoznavanje ključnih prednosti in morebitnih vrzeli glede vizije in poslanstva, hkrati pa zagotavlja skupni jezik in način razmišljanja ter povezuje obstoječe in načrtovane pobude. Model EFQM temelji na treh medsebojno povezanih komponentah: temeljnih načelih odličnosti kot osnovnem temelju trajne odličnosti, modelu EFQM kot okviru za prenos načel v prakso ter logiki RADAR, dinamičnem ocenjevalnem in managerskem orodju, ki podpira uresničevanje strategije, strukturirano ocenjevanje uspešnosti ter učinkovito vodenje sprememb in projektov izboljšav. Pravilna uporaba vseh komponent omogoča razvijanje kulture odličnosti, spodbujanje inovacij, izboljševanje rezultatov in vzpostavitev nenehno izboljšujočega se sistema managementa, kar organizacijam omogoča strateško usmerjeno razvijanje notranjih procesov, kulture in praks ter doseganje trajne odličnosti in konkurenčne prednosti na dolgi rok. (EFQM, 2020, str. 2-3)

2 Teoretična izhodišča

Visoka stopnja prostovoljne fluktuacije ima številne negativne učinke na organizacijo. Za organizacijo predstavlja izgubo znanja, padec produktivnosti, poslabšanje zadovoljstva zaposlenih in tudi strank. Prinaša tudi finančno breme, saj je strošek menjave zaposlenega ocenjen na 33,3 % zneska njegove letne plače. (Boštjančič et al., 2025)

Z odhajanjem zaposlenih iz organizacije odhaja znanje, kar lahko povzroči veliko škodo, še posebej v primeru, ko zaposleni odide v konkurenčno organizacijo, s čimer poveča njegovo konkurenčno prednost pred prvotnim delodajalcem.

Zaradi teh razlogov je skrb za zaposlene izjemno pomemben del strategije organizacije. Raziskave so pokazale, da je najpomembnejši dejavnik pri napovedi fluktuacije zaposlenega njegovo zadovoljstvo na delovnem mestu (Cloutier et al., 2015, Hommelhoff et al., 2025), zelo velik pomen pa ima tudi vlaganje v izobraževanje kadra in nudenje primernih nagrad za trud, tako v materialni kot nematerialni obliki.

Zadovoljstvo pri delu je pozitiven občutek, ki ga ima zaposleni v povezavi z nalogami, ki jih opravlja (Dekoulo et al., 2015), pozitivnimi odnosi s sodelavci in zunanjimi pozitivnimi signali, ki jih pri svojem delu dobiva v obliki pohvale, ugleda in finančne nagrade. Zadovoljstvo na delovnem mestu pa nekateri opisujejo kot pozitivna čustva, ki jih zaposlenemu povzročajo različni vidiki njegovega dela, kot so delovno okolje in delovne naloge.

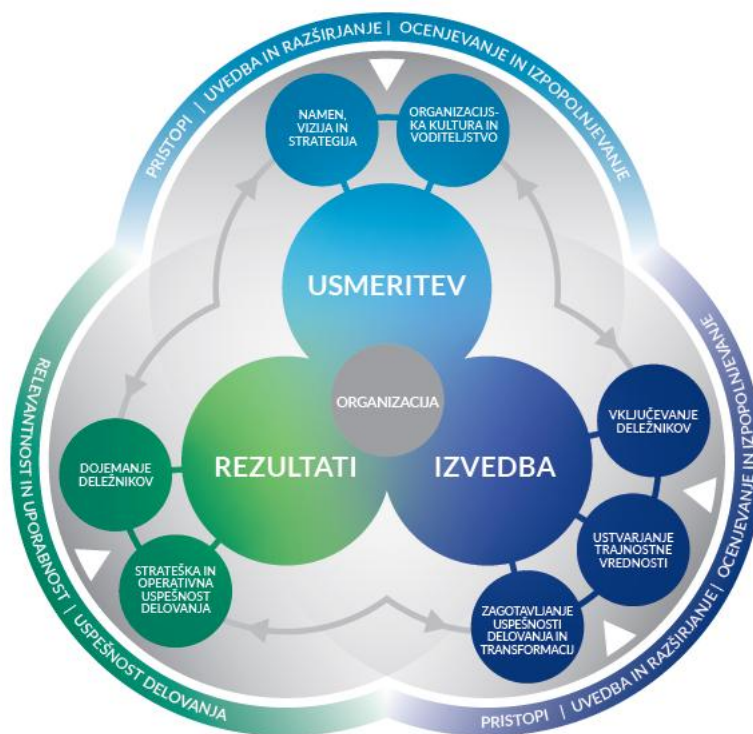
Zadovoljstvo pri delu ključni je dejavnik pri zadrževanju delavcev, produktivnosti in poslovne uspešnosti (Baxi et al., 2024). Zadovoljni delavci se pri svojem delu bolj trudijo, kar pomeni tudi večje zadovoljstvo strank, s tem pa njihovo zvestobo, večji ugled in posledično prihodke.

Kratica EFQM pomeni European Foundation for Quality Management (Evropska fundacija za kakovost menedžmenta). Ustanovljena je bila leta 1989 v Bruslju, ko je 67 voditeljev organizacij podpisalo skupno listino s katero so se zavezali k odličnosti v menedžmentu. S pomočjo strokovnjakov iz industrije in znanosti so razvili model EFQM. S tem so ustvarili orodje za ocenjevanje in izboljšanje organizacij ne glede na sektor, velikost ali dejavnost, s katero se te ukvarjajo. Leta 1992 so prvič podelili tudi Evropsko nagrado za kakovost. (EFQM, 2020)

S pomočjo modela EFQM organizacije lahko ocenijo svoje trenutno stanje in ugotovijo, katerim vidikom odličnosti morajo posvečati več pozornosti oziroma kje že delujejo kot odlična organizacija.

Model EFQM 2020 predvideva, da je delovanje vsake organizacije definirano s tremi vodilnimi načeli, prikazanimi na sliki 1.

Slika 1
Model EFQM 2020



V točki Usmeritev organizacija opredeli, kakšen je njen namen, kakšna je njena vizija in kakšna je njena kultura. Kultura pa je določena tako, da pomaga organizaciji uresničevati njen namen in uresničiti njeno vizijo.

Predstavitvena brošura modela EFQM 2020 pravi, da »Določitev usmeritve pripravi nadaljnjo pot organizacije, ki želi postati vodilna v svojem ekosistemu in dobro pripravljena za izvedbo svojih načrtov za prihodnost.« (EFQM, 2020)

Ko ima organizacija določene usmeritve, mora svojo strategijo uspešno in učinkovito izpeljati. Strategijo lahko organizacija izpelje tako, da se stalno zaveda, kakšen je njen ekosistem in kateri so njeni deležniki, ki najbolj pripomorejo k njenemu uspehu. Usmerjena je k ustvarjanju trajnostne vrednosti in spodbuja dosežke, ki so potrebni za njene uspehe v sedanjosti, hkrati pa podpirajo izboljšave in transformacije za uspešno prihodnost. (EFQM, 2020)

Del merila Izvedba je tudi vidik Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra. V predstavitveni brošuri modela EFQM 2020 je zapisano:

»V praksi ugotavljamo, da izjemna organizacija:

- *Razvija kadrovske strategije in načine, 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.»*

Po modelu EFQM 2020 so rezultati podjetja neposredna posledica tega, kar je organizacija definirala v usmeritvi in izvedbi:

»Izjemna organizacija zbira podatke o rezultatih:

- *Dojemanja deležnikov,*
- *Ustvarjanja trajnostne vrednosti,*
- *Obvladovanja uspešnosti delovanja in transformacij.»*

3 Metoda

Metoda raziskave temelji na pregledu obstoječe literature, kar omogoča poglobljeno razumevanje vpliva modela EFQM na zaposlene, zlasti na njihovo zadovoljstvo, zavzetost in zadrževanje v organizaciji. Raziskava se osredotoča na analizo sekundarnih virov in ne vključuje zbiranja primarnih podatkov.

Literatura je bila pridobljena iz preverjenih znanstvenih baz in virov, ki so bili uporabljeni v raziskavi, vključno z revijami in zbirkami: *Frontiers in Psychology, MDPI Sustainability, Employee Responsibilities and Rights Journal, IBIMA Business Review in Hong Kong Journal of Social Sciences*. Dodatno so bile vključene tudi reference iz odprtih akademskih platform, kot je *ResearchGate*, ter polna besedila, dostopna preko *PubMed Central (PMC)*. Preiskali smo tudi bazo člankov iz Revije za univerzalno odličnost, ki jo izdaja Fakulteta za Organizacijske študije, in sicer letnika 2024 in 2025.

Iskanje literature je bilo usmerjeno v reference, ki obravnavajo model EFQM, upravljanje človeških virov, zadovoljstvo zaposlenih, fluktuacijo, zavzetost zaposlenih, employer branding in upravljanje talentov. Posebna pozornost je bila namenjena raziskavam, ki

neposredno analizirajo vpliv modela EFQM na vključevanje in razvoj zaposlenih ter na izboljšanje delovnega okolja.

V analizo so bili vključene reference, ki izpolnjujejo naslednje pogoje:

- obravnavajo model EFQM ali njegove različice
- se osredotočajo na vlogo zaposlenih kot notranjih deležnikov, zadovoljstvo, fluktuacijo, zavzetost, učenje in razvoj kadrov,
- povezujejo model EFQM z voditeljstvom, organizacijsko kulturo in kadrovskim menedžmentom,
- so dostopni v celotnem besedilu,
- so pridobljeni iz preverjenih znanstvenih virov in akademskih baz, ki so bili uporabljeni v raziskavi.

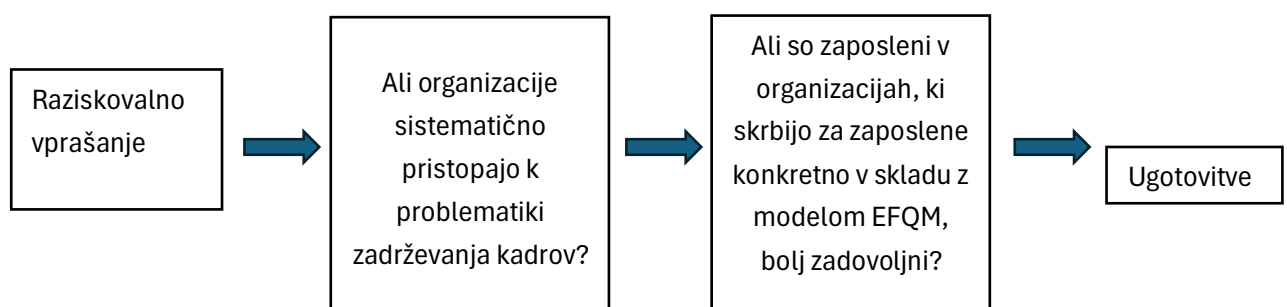
Iz analize so bili izključene reference, ki:

- ne obravnavajo modela EFQM ali upravljanja zaposlenih,
- se osredotočajo zgolj na tehnične, proizvodne ali finančne vidike kakovosti brez povezave z zaposlenimi,
- niso bili dostopni v celotnem besedilu,
- predstavljajo poljudne, nerecenzirane ali neznanstvene vsebine,
- ne prispevajo k razumevanju vpliva modela EFQM na zadovoljstvo, zavzetost ali zadrževanje zaposlenih.

Tak pristop omogoča sistematično in pregledno obravnavo raziskovalnega vprašanja ter zagotavlja, da so zaključki temelječi na utemeljenih in preverjenih znanstvenih ugotovitvah. Izbirali smo reference, ki so relevantne za tematiko *employer branding*, *talent management*, *employee engagement* in *employer attractiveness*. Pri tem so morale reference obravnavati katerokoli različico modela EFQM ali na splošno sistematično spremljanje izziva zadrževanja in razvijanja kadra v organizaciji. Prikazan model raziskave na sliki 2 prikazuje, katere teme so bile obravnavane v referencah, ki smo jih preučili.

Slika 2

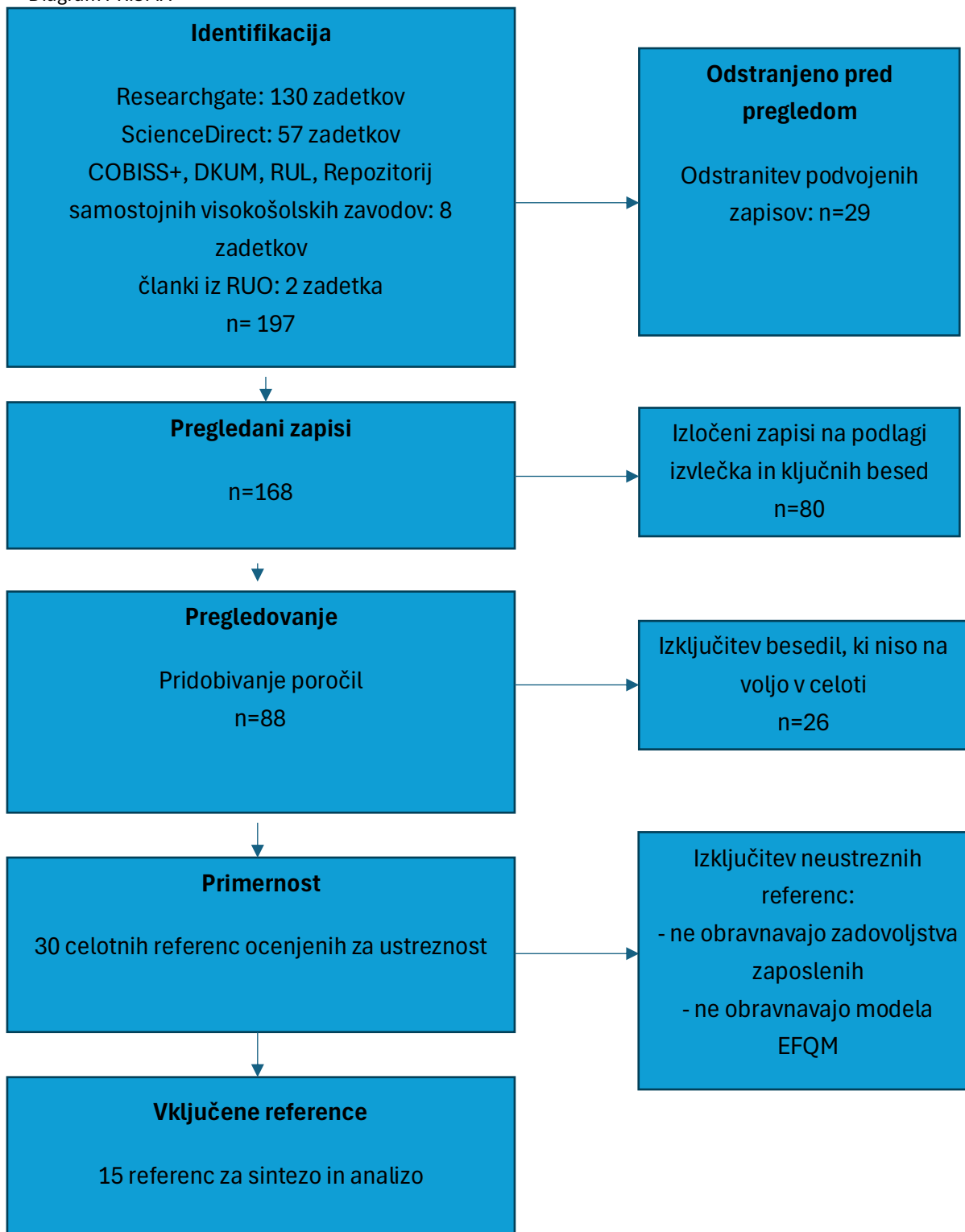
Model raziskave



Iskanje ustrezne literature je potekalo v skladu s PRISMA diagramom na sliki 3.

Slika 3

Diagram PRISMA



Oblikovan končni nabor petnajstih vsebinsko ustreznih referenc je naveden v tabeli 1.

Tabela 1

Izbor referenc, vključenih v raziskavo

Avtor	Naslov reference
Alves et al. 2020	Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees
Dassler et al., 2022	Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review
Dekoulou et al., 2015	Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector
Fonseca et al., 2021	Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications
Garbarova, 2017	Improving human resources management using the EFQM Excellence Model
Ha et al., 2021	Employer branding and employee engagement
Krese et al., 2021	Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih
Kunšek-Rihtar, 2021	Odličnost in vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Martusewicz, J. 2024	Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM 2020 Model
Matthies-Baraibar, 2014	Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction?
Onur ert al.,2024	Employer brand attractiveness and organizational commitment: The moderating role of organizational support
Pogačnik et al., 2021	Zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik modela poslovne odličnosti EFQM
Reis et al., 2021	Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision
EFQM, 2020	Model EFQM 2020
Yousaf, 2022	Intellectual capital and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model

Izbrane reference smo analizirali s pomočjo kvalitativne analize. Začeli smo z odprtim kodiranjem, s čimer smo ugotavljali povezavo med implementacijo modela EFQM in zadovoljstvom zaposlenih in kateri vidiki zadovoljstva zaposlenih so povezani z gradnikom modela EFQM.

4 Rezultati in razprava

Glavne ugotovitve iz izbrane literature so predstavljene v tabeli 2.

Tabela 2

Rezultati pregleda literature

Avtor	Glavne ugotovitve
Alves et al., 2020	Povezava med strateškim upravljanjem talentov in employer brandingom povečuje afektivno zavezanost zaposlenih, kar vodi k večji angažiranosti, motivaciji in prispevku k organizacijskim ciljem.
Dassler et al., 2022	Poudarja, da zaposleni ocenjujejo privlačnost delodajalca predvsem glede na kulturo podjetja, etične vrednote, možnosti razvoja kariere in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Organizacije, ki izpolnjujejo te kriterije, povečujejo angažiranost in zvestobo zaposlenih.
Fonseca et al., 2021	Model EFQM 2020 je uporaben okvir za podjetja, ki se soočajo s prehodom v obdobje Industrije 4.0.
Garbarova	Implementacija modela EFQM izboljšuje odnose med zaposlenimi, izboljšanje kakovosti dela, učinkovitejšo komunikacijo in pripomore, da so vodje osredotočeni na dobrobit zaposlenih.
Ha et al., 2021	Dobro zasnovan employer branding povečuje kognitivno, čustveno in vedenjsko angažiranost zaposlenih, kar neposredno vpliva na poslovne rezultate, konkurenčnost in trajnostno odličnost organizacij.
Krese et al., 2021	Model EFQM pomaga organizacijam pri ocenjevanju svojega realnega delovanja za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih.
Kunšek-Rihtar, 2021	Dobri vodja ima poudarjeno vizijo, integriteto in navdih, kar je v skladu z gradnikom kakovosti modela EFQM.
Martusewicz, 2024	Novi model EFQM 2025 pomaga organizacijam pri ravnanju z umetno inteligenco in pomaga pri odločanju v duhu trajnosti.
Matthies-Baraibar et al., 2014	Obstaja pomembna razlika med zadovoljstvom zaposlenih v organizacijah, ki imajo priznanje odličnosti EFQM in organizacijah, ki ga nimajo.
Onur et al., 2024	Organizacijska podpora moderira vpliv privlačnosti blagovne znamke delodajalca na zavezanost zaposlenih; višja zaznana podpora povečuje pozitiven učinek EB na zavzetost in dolgoročno zavezanost.
Pogačnik et al., 2021	Nadpovprečne ocene zaposlenih po modelu EFQM pripomorejo k odličnim poslovnim rezultatom izbrane organizacije.
Reis et al., 2021	Employer branding je učinkovit strateški instrument za upravljanje talentov, saj pomaga privabljati in zadrževati kandidate, ki se ujemajo z vrednotami organizacije, ter podpira dolgoročno zavzetost in motivacijo zaposlenih.
Yousaf, 2022	Organizacije s certifikatom EFQM so poslovno uspešnejša od ostalih.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Avtor	Glavne ugotovitve
EFQM, 2020	<p>Model EFQM 2020 poudarja, da organizacije dosegajo trajno odličnost le, če imajo jasno opredeljen namen, vizijo in strategijo ter jih dosledno uresničujejo v praksi. Zaposleni so prepoznani kot osrednji nosilci odličnosti, zato model izpostavlja pomen njihovega vključevanja, razvoja in zavzetosti. Ključno vlogo ima vključujoče in transformativno voditeljstvo, ki spodbuja zaupanje, učenje, inovacije in prilagajanje spremembam. Rezultati organizacije so neposredna posledica kakovostne usmeritve in učinkovite izvedbe ter ustvarjanja trajnostne vrednosti za vse deležnike.</p>

(Garbarova, 2017) je s preučevanjem več evropskih izobraževalnih ustanov, ki delujejo po modelu EFQM, ugotovila, da ima model EFQM pozitiven vpliv na menedžment kadrov. (Briš et al., 2024) ugotavlja, da kadrovske prakse, usmerjene v razvoj kompetenc, vključevanje zaposlenih in učenje v organizaciji pomembno pripomorejo k inovativnosti. Model EFQM poudarja vlogo ljudi kot enega ključnih dejavnikov odličnosti, raziskava pa potrjuje, da so brez motiviranega in usposobljenega kadra učinki inovacijskega procesa manj izraziti. Avtor ugotavlja, da so organizacije z višjo stopnjo vključenosti zaposlenih uspešnejša pri ustvarjanju in implementaciji inovacij.

(Kunšek Rihtar, 2023) analizira vpliv zadovoljstva zaposlenih na doslednost vodenja kakovosti v izbranem javnem zavodu. Rezultati potrjujejo, da se zadovoljstvo zaposlenih krepi, ko vodje dosledno uporabljajo principe odličnosti: jasnost komunikacije, vključevanje zaposlenih v odločitve, podporo pri razvoju in priznanje dosežkov. Z vidika modela EFQM to pomeni, da je voditeljstvo učinkovito le, če se opira na trajno izboljševanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom. Raziskava tudi poudarja, da je zadovoljstvo zaposlenih neposredno povezano z zaznano pravičnostjo procesov, transparentnostjo in kakovostjo delovnega okolja – to pa so temeljni elementi tako kadrovskega menedžmenta kot modela EFQM.

Pogačnik et al. (2021) dopolnjujeta ugotovitve s stališčem, da je zadovoljstvo zaposlenih ključni element, ki vpliva na poslovno odličnost. Avtor prikazuje, da je zadovoljstvo zaposlenih močno odvisno od sistematičnega upravljanja z ljudmi: jasnimi cilji, možnostjo napredovanja, spoštovanja, rednega povratnega informiranja in nagrajevanja. Ko organizacija uporablja model EFQM za strukturiranje kadrovskega procesov se izboljšajo tako posamezni kazalniki zadovoljstva kot celotna organizacijska klima.

V več referencah se vodenje pojavlja kot odločilni dejavnik pri doseganju odličnosti.

Fonseca et al. (2021) analizira model EFQM 2020 v povezavi s konceptom industrije 4.0. Avtor poudarja, da novi model EFQM model izpostavlja prilagodljivo, transformativno in vizionarsko vodenje. Vodje v sodobnih okoljih morajo obvladati digitalno transformacijo, pri tem pa skrbeti za opolnomočenje ljudi. Model EFQM 2020 krepi pomen voditeljstva, ki spodbuja ustvarjalnost, vključevanje in sodelovanje.

Matthies-Baraibar et al. (2014) raziskuje, kako napredek v modelu EFQM vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenem sektorju. Rezultati kažejo, da se z izboljšavami procesov in večjo osredotočenostjo na zaposlene poveča tudi njihovo zadovoljstvo. Ključen dejavnik je vloga vodij, ki morajo ustvariti kulturo podpore ter zagotavljati stabilnost in razvoj. V zdravstvenih organizacijah to pomeni transparentno vodenje, ustrezno vrednotenje dela in dosledno komunikacijo, kar potrjuje povezavo med modelom EFQM pristopom in kakovostjo delovnega okolja.

Martusewicz et al. (2024) v raziskavi o strateški transformaciji in trajnosti v modelu EFQM 2025 ugotavlja, da je trajnostna uspešnost organizacije odvisna od vključevanja zaposlenih v trajnostne pobude, od njihovega razumevanja trajnosti in od voditeljskih praks, ki dajejo poudarek družbeni odgovornosti. Model EFQM 2025 še bolj kot prej poudarja povezavo med ljudmi in širšo družbeno vrednostjo. Avtorica sklene, da trajnost ni le okolijski cilj, temveč celostni pristop k organizacijski kulturi, ki zahteva aktivno vlogo zaposlenih. Vključevanje vidika trajnosti je za sodobne organizacije, ki želijo slediti načelom odličnosti, neizogibno.

Yousaf (2022) preučuje vpliv intelektualnega kapitala – človeškega, strukturnega in relacijskega na uspešnost organizacij, ki delujejo po modelu EFQM. Človeški kapital (znanje, spretnosti, inovativnost) se krepi skozi kadrovske procese, kot so zaposlovanje, izobraževanje in motivacijski sistemi. Strukturni kapital (proces, strategije, kultura) je pogosto rezultat implementacije modela EFQM. Relacijski kapital (odnosi s strankami in partnerji) pa se izboljšuje, ko so zaposleni zadovoljni in dobro podprti. Skupaj ustvarjajo dodano vrednost ter prispevajo k višji konkurenčnosti organizacije.

Vključevanje notranjih deležnikov, predvsem zaposlenih, je ključnega pomena za doseganje trajnostne odličnosti organizacij. Zaposleni niso le izvajalci nalog, temveč strateški partnerji katerih motivacija, zavzetost in razvoj neposredno vplivajo na poslovne rezultate, inovativnost in konkurenčnost podjetja (Cajander in Reiman, 2024). Sodobna organizacijska praksa poudarja, da je privabljanje, vključevanje in razvoj kadra integralni del upravljanja notranjih deležnikov, pri čemer ima (angl. *employer branding* - EB) osrednjo vlogo. EB ne vpliva le na zaznavo organizacije kot delodajalca ampak tudi na čustveno povezanost zaposlenih z organizacijo ter njihovo pripravljenost za dolgoročno sodelovanje. (Alves et al., 2020)

Employer branding predstavlja strateško povezavo med marketingom in upravljanjem človeških virov pri čemer delodajalec zaposlenim nudi celovit paket ekonomskih in psiholoških koristi, ki ustvarjajo edinstven ugled organizacije kot delodajalca. Employee engagement oziroma zavzetost zaposlenih zajema kognitivno, čustveno in vedenjsko dimenzijo, ki je tesno povezana z dejavniki kot so zaznana organizacijska podpora, kultura organizacije in možnosti za razvoj. Raziskave kažejo, da dobro zasnovan EB povečuje motivacijo, čustveno povezanost in aktivno

sodelovanje zaposlenih, kar neposredno prispeva k izboljšanju poslovnih rezultatov, večji konkurenčnosti in trajnostni odličnosti organizacij (Minh Ha et al., 2021, str. 257-258).

EB ima močan in pozitiven vpliv na angažiranost zaposlenih kar potrjuje njegov pomen kot strateškega orodja pri upravljanju notranjih deležnikov. Organizacije, ki zaposlenim zagotavljajo razvojne priložnosti, usposabljanja, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter podporno organizacijsko kulturo, povečujejo njihovo motivacijo, zavzetost in pripravljenost za dolgoročno sodelovanje. Vključevanje dejavnikov EB, kot so družbena odgovornost organizacije, etični standardi, ugled in kultura organizacije neposredno prispeva k večji zvestobi, zadovoljstvu in produktivnosti zaposlenih, kar je ključno za trajnostno odličnost in konkurenčnost organizacij. (Ha et al., 2021, str. 258)

Privabljanje talentov predstavlja pomemben korak v procesu vključevanja deležnikov. Organizacije, ki razvijajo močno blagovno znamko delodajalca lahko učinkoviteje privabljajo kandidate, ki se ujemajo z vrednotami organizacije in njegovim delovnim okoljem (Alves et al., 2020), (Dassler et al.) navajajo, da zaposleni najvišje vrednotijo kulturo organizacije, etične vrednote, možnosti razvoja kariere in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar ustvarja privlačnost delodajalca, ki presega zgolj finančne ali funkcionalne ugodnosti.

Organizacije uporabljajo celosten pristop k upravljanju talentov, ki združuje eksterne in interne prakse. Eksterne prakse za privabljanje talentov vključujejo sodelovanje z univerzami, lokalnimi skupnostmi in strankami ter spodbujanje socialnega razvoja, vključno z iniciativami za manj zastopane skupine. Takšne prakse gradijo ugled delodajalca in povečujejo sposobnost privabljanja najboljših kadrov, kar prikazujejo primeri podjetij, kot so Nokian Tyres, Orion, Sampo, Wärtsilä in Elisa. Notranje prakse za zadrževanje talentov temeljijo na ustvarjanju pozitivne delovne kulture, skladne z vrednotami organizacije, pri čemer je poudarek na poštenosti, zaupanju, pravičnosti in inkluzivnosti kar spodbuja občutek pripadnosti in angažiranosti zaposlenih. Organizacije kot so Nokia, Stora Enso in Kone, krepijo motivacijo in dolgoročno zavezanost zaposlenih preko strategij vodenja, fleksibilnih delovnih ureditev, mentorstva in programov razvoja. (Cajander in Reiman, 2024)

Upravljanje talentov (UT) je integriran pristop, ki prepoznava potencial zaposlenih kot ključni vir organizacije in vključuje prakse privabljanja, vključevanja, razvoja in zadrževanja kadrov. UT vpliva na vedenje, motivacijo in zavzetost zaposlenih ter omogoča usklajevanje potreb zaposlenih, tržnih zahtev in strateških ciljev podjetja. Integracija UT z notranjimi praksami družbene odgovornosti podjetij (DOP), kot so transparentnost, enake možnosti, podpora razvoju, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ter etični standardi, povečuje angažiranost, čustveno povezanost in zvestobo zaposlenih. (Cajander in Reiman, 2024)

Organizacijska podpora dodatno okrepi zaznavo privlačnosti delodajalca. Ko kandidati in zaposleni čutijo, da organizacija podpira njihov profesionalni in osebni razvoj, se poveča njihova motivacija in verjetnost, da ostanejo zvesti podjetju. (Onur et al., 2024)

Hitra tehnološka in organizacijska spreminjanja pomenijo, da morajo zaposleni pridobivati nove in bolj kompleksne veščine. Temeljne veščine, kot so pismenost, digitalne sposobnosti in socialne kompetence, so ključne za uspešno vključitev na trg dela in ohranjanje kakovostne zaposlitve. Usposabljanje in razvoj zaposlenim omogoča pridobivanje novih znanj, izboljšanje delovne uspešnosti in spodbujanje kreativnosti ter inovativnosti. Poleg strokovnega razvoja prispeva usposabljanje in razvoj tudi k večji zavzetosti in motivaciji zaposlenih, kar podjetju omogoča boljše izkoriščanje notranjih virov. (Coculova in Svetozarovova, 2024)

Ko so talenti vključeni, je ključno, da se zagotovi njihova aktivna angažiranost in čustvena povezanost. Afektivna zavezanost zaposlenih spodbuja višjo zavzetost in pripravljenost za sodelovanje v različnih projektih, medtem ko organizacijska podpora omogoča prepoznavanje vrednosti prispevkov zaposlenih in večjo pripravljenost za sprejemanje organizacijskih ciljev (Onur et al., 2024). Afektivna zavezanost zaposlenih se gradi tudi preko močne blagovne znamke delodajalca, kar prispeva k višji zavzetosti in dolgoročni zavezanosti zaposlenih (Alves et al., 2020).

(Krese in Đurić, 2021) ugotavljata, da je za zadovoljstvo zaposlenih pomemben menedžment idej. Organizacije se morajo zavedati, da je vsak zaposleni na svojem delovnem mestu največji strokovnjak, zato morajo biti njihove ideje in inovacije spodbujane in ustrezno nagrajene.

Celovit proces upravljanja deležnikov dopolnjuje razvoj kadrov. Zaposleni, ki dojemajo organizacijo kot privlačnega delodajalca, so bolj motivirani za sodelovanje v izobraževalnih programih, usposabljanjih in kariernem razvoju (Dassler et al.). EB ustvarja okvir za razvoj talentov, saj povečuje zavzetost, pripravljenost za učenje, inovativnost in sodelovanje pri strateških projektih (Alves et al., 2020).

Celostno upravljanje notranjih deležnikov zahteva usklajenost med privabljanjem, vključevanjem in razvojem kadra. Integracija strategije blagovne znamke delodajalca, organizacijske podpore in priložnosti za razvoj ustvarja sinergijo, ki vodi k višji zavzetosti, zavezanosti in motivaciji zaposlenih (Dassler et al.). Tak pristop omogoča, da organizacije ne le privabljajo in zadržujejo najboljše talente, temveč jih tudi učinkovito razvijajo in vključujejo, kar predstavlja temelj trajnostne odličnosti in konkurenčnosti sodobnih organizacij (Cajander in Reiman, 2024).

Na podlagi analiziranih znanstvenih referenc lahko zaključimo, da je raziskovalno vprašanje, ali uvedba modela EFQM pozitivno vpliva na zaposlene, utemeljeno potrjeno. Pregled literature dosledno kaže, da organizacije, ki delujejo v skladu z načeli modela EFQM, dosegajo višjo raven

zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter nižjo stopnjo fluktuacije. Ključni mehanizmi tega vpliva so sistematično vključevanje zaposlenih kot osrednjih notranjih deležnikov, poudarek na razvoju kompetenc, podporno in vključujoče voditeljstvo ter usklajenost kadrovske prakse s strategijo in vrednotami organizacije. Rezultati hkrati kažejo, da model EFQM ne vpliva zgolj na posamezne kadrovske kazalnike, temveč celostno oblikuje organizacijsko kulturo, ki spodbuja pripadnost, inovativnost in dolgoročno uspešnost organizacij.

5 Zaključek

Pregled domače in tuje znanstvene literature potrjuje, da ima uporaba modela EFQM izrazito pozitiven vpliv na zaposlene in na kadrovske procese v organizacijah. Rezultati analiziranih študij kažejo, da organizacije, ki delujejo v skladu z načeli modela EFQM, dosegajo višjo raven zadovoljstva zaposlenih, večjo zavzetost, močnejšo afektivno zavezanost ter nižjo stopnjo fluktuacije. Model EFQM sistematično umešča zaposlene v središče organizacijskega delovanja ter poudarja pomen vključevanja, razvoja, učenja in dobrega počutja zaposlenih kot ključnih dejavnikov trajne odličnosti. Posebej se je izkazalo, da so voditeljstvo, organizacijska kultura, transparentni kadrovske procesi in usklajenost strategije z vrednotami organizacije ključni mehanizmi, prek katerih model EFQM vpliva na vedenje in dožemanje zaposlenih.

Raziskava prispeva k razumevanju univerzalne odličnosti s celostno povezavo modela EFQM s sodobnimi koncepti upravljanja človeških virov, kot so employer branding, employee engagement, upravljanje talentov in organizacijska podpora. Raziskava nadgrajuje obstoječa teoretična izhodišča s sintezo ugotovitev iz različnih sektorjev in geografskih okolij ter potrjuje, da model EFQM ni zgolj orodje za merjenje uspešnosti, temveč celovit okvir za razvoj organizacijske kulture, ki temelji na ljudeh. S tem prispeva k razvoju znanstvenega razumevanja vloge zaposlenih kot notranjih deležnikov pri doseganju trajnostne poslovne odličnosti.

Ugotovitve raziskave imajo pomembne praktične implikacije za menedžerje in vodstva organizacij. Model EFQM jim ponuja strukturirano orodje za oblikovanje vključujočih in pravičnih kadrovske prakse, ki spodbujajo razvoj kompetenc, zavzetost in dolgoročno zadrževanje zaposlenih. Z vidika organizacij to pomeni zmanjševanje stroškov fluktuacije, izboljševanje organizacijske klime ter večjo učinkovitost in inovativnost. Na širši družbeni ravni višje zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih prispevata h kakovostnejšemu delovnemu življenju, boljši psihosocialni dobrobiti posameznikov ter k razvoju odgovorne, vključujoče in trajnostno naravnane družbe.

Raziskava ima določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Temelji izključno na sistematičnem pregledu sekundarnih virov in ne vključuje empiričnega zbiranja primarnih podatkov. Prav tako so bile analizirane študije med seboj metodološko in vsebinsko raznolike, kar lahko omejuje neposredno primerljivost ugotovitev. Poleg tega se večina

analiziranih virov osredotoča na organizacije, ki so že v določeni meri zrele v uporabi modela EFQM, zato rezultati morda niso v celoti prenosljivi na organizacije v začetnih fazah uvajanja modela.

Nadaljnje raziskave bi lahko vključile empirične študije, ki bi kvantitativno in kvalitativno analizirale vpliv uvajanja in zrelosti modela EFQM na zadovoljstvo, zavzetost in zadrževanje zaposlenih v različnih vrstah organizacij. Posebej smiselne bi bile longitudinalne raziskave, ki bi spremljale spremembe skozi daljše časovno obdobje, ter primerjalne študije med organizacijami z in brez implementiranega modela EFQM. Dodatno bi bilo smiselno poglobljeno raziskati vlogo voditeljstva, organizacijske kulture in trajnostnih praks pri kreptvi notranjih deležnikov v okviru modela EFQM.

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

Reference

1. Alves, P., Santos, V., Pinto dos Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. S. M.
2. Baxi, B., & Atre, D. (2024). Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions. *JOURNAL OF MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP*, 18, 34-40
3. Boštjančič, E. & Petrovčič, A. Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž. (2020) & A. Petrovčič, Eds.. <https://doi.org/10.4312/9789610603641>
4. Briš, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organisations. *Quality Innovation Prosperity*, 28, 107-126. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1939>
5. Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
6. Cajander, N., & Reiman, A. (2024). Exploring Talent Management Practices and Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09502-8>
7. Coculova, J., & Svetozarovova, N. (2024). Workforce Training and Development: A Comparative Analysis of Skill Demand in Slovak Companies. *IBIMA Business Review*, 1-8. <https://doi.org/10.5171/2024.426373>
8. Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. (1664-1078 (Print)).
9. EFQM: Our History. 2025. <https://efqm.org/our-history/>
10. Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107.

11. Garbarova, M. (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 335-340.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60268>
12. Ha, N., Luan, N., & Huỳnh Lương, T. (2021). Employer Branding and Employee Engagement. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 57, 2021.
13. Javna agencija SPIRIT Slovenija. (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
14. Krese, K., & Đurić, S. (2021). Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 10, 123-135. <https://doi.org/10.37886/ruo.2021.032>
15. Kunšek Rihtar, D. (2023). *Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sistem vodenja kakovosti v izbranem javnem zavodu : magistrska naloga* [Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu]. Repozitorij samostojnih visokošolskih in višješolskih izobraževalnih organizacij. Novo mesto. <https://revis.openscience.si/lzpisGradiva.php?lang=slv&id=9988>
16. Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Lukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16, 9106.
<https://doi.org/10.3390/su16209106>
17. Matthies-Baraibar, C., Arcelay-Salazar, A., Cantero-González, D., Colina-Alonso, A., García-Urbaneja, M., González-Llinares, R.,...Dabouza, S. (2014). Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction? *BMC health services research*, 14, 468.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-468>
18. Model poslovne odličnosti EFQM. (2019). In: Javna agencija SPIRIT Slovenija.
19. Onur, N., Celik Yetim, A., Guven, Y., Gozen, E., Ozilhan Ozbey, D., & Coskun Degirmen, G. (2024). Employer brand attractiveness and organizational commitment: the moderating role of organizational support. *Sustainability*, 16(13), 5394.
20. Pogačnik, B., & Aleksander, J. (2021). Zadovoljstvo zaposlenih kot ključni dejavnik modela poslovne odličnosti EFQM. *Management*, 16, 53-61. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.16.53-61>
21. Yousaf, M. (2022). Intellectual capital and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1972800>

Ana Štrucelj je leta 2024 diplomirala iz grafične in medijske tehnike na Naravoslovnotehniški fakulteti na Univerzi v Ljubljani. Zaposlena je v proizvodnem podjetju kot sodelavka v razvoju, tehnologiji in kakovosti, posebej pa jo zanima kakovost kot koncept v proizvodnem procesu. Od leta 2025 je tudi študentka magistrskega študija Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Peter Pribožič je leta 2018 diplomiral na Fakulteti za upravo na Univerzi v Ljubljani. Zaposlen je v Nuklearni elektrarni Krško v oddelku dekontaminacije, ki spada pod službo kemije. Leta 2025 je začel študirati na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, in sicer magistrski študij Menedžment kakovosti.

Abstract

Engaging Stakeholders – Attracting, Engaging and Developing People

Research Question (RQ): Does the implementation of EFQM excellence model have positive impact on employees?

Purpose: We want to establish how implementation of EFQM helps organizations to retain their employees.

Method: Research article is based on review of literature in Slovenian and English. Articles from established scientific publications that address topics of EFQM excellence model, human resource management, employee fluctuation, talent management, employer branding and culture of the organization.

Results: The results of the literature review clearly show that the use of the EFQM Excellence Model has a positive and multidimensional impact on employees and on human resource processes in organizations. The EFQM Model systematically places employees at the center of organizational activities and treats them as a key resource for sustainable excellence. Organizations that follow EFQM principles establish more transparent, fair, and inclusive HR practices, which is reflected in higher employee satisfaction, greater engagement, and lower turnover rates. Within the EFQM framework, learning and development are closely linked to innovation, organizational performance, and sustainable competitive advantage.

Organization: Employees represent the key asset of an organization, and their engagement is an important source of competitive advantage. The article confirms that the application of the EFQM Model enables organizations to systematically reduce employee turnover, improve organizational climate and increase the effectiveness of human resource practices. This leads to a reduction in costs associated with staff turnover, while simultaneously strengthening the long-term performance and sustainability of organizations.

Society: Higher employee satisfaction and engagement have a positive effect on the quality of working life, the psycho-social well-being of individuals and society in general. Organizations that operate in accordance with EFQM principles contribute to the development of a responsible, inclusive, and sustainability-oriented society, as well as to long-term economic growth.

Originality: The study holistically links the EFQM Excellence Model with contemporary human resource management concepts such as employer branding, employee engagement, and talent management, and incorporates findings from various sectors and geographical contexts. In doing so, it contributes to a deeper understanding of the role of EFQM in achieving sustainable organizational excellence.

Limitations/Future Research: The study is based on a review of existing literature and does not include empirical collection of primary data. Future research could include longitudinal and comparative empirical studies that would track the impact of the implementation and maturity of the EFQM Model on employee satisfaction, engagement, and retention over a longer period of time across different types of organizations.

Keywords: EFQM model, employees, organization, excellence, turnover, job satisfaction.



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



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