

DIGITALNA TRANSFORMACIJA: SPREMEMBE IN PRILOŽNOSTI V KADROVSKI FUNKCIJI

MARUŠA BIZJAK FERJAN,¹ MOJCA BERNIK²

¹ Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, Slovenija
marusa.bizjak-ferjan@fu.uni-lj.si

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
mojca.bernik@um.si

Zaposleni predstavljajo ključni vir za doseganje ciljev v organizacijah, kadrovska funkcija pa je tista, ki se z njimi ukvarja. V kontekstu digitalne transformacije organizacij se kadrovska funkcija sooča s spremembami, saj upravljanje kadrovskih virov v sodobnih organizacijah vključuje uporabo digitalnih tehnologij. Cilj prispevka je prek pregleda literature prikazati spremembe kadrovske funkcije, ki jih prinaša digitalna transformacija ter identificirati ključne prednosti, izzive in priložnosti uporabe digitalnih tehnologij glede na dosedanje raziskave. Ugotovitve kažejo na široko uporabo digitalnih tehnologij v kadrovski funkciji, kar prinaša optimizacijo kadrovskih procesov in povečanje učinkovitosti upravljanja s kadrovskimi viri. Digitalna transformacija zahteva prilagodljivost in prehod vloge kadrovske funkcije od administrativne k bolj strateški vlogi. Sodobna kadrovska funkcija prek razvoja zmožnosti zaposlenih in uporabe informacij za odločanje prispeva k doseganju ciljev in digitalni transformaciji organizacije. Na podlagi ugotovitev priporočamo organizacijam aktivno vlaganje v digitalne tehnologije za podporo kadrovski funkciji ter razvoj kompetenc zaposlenih za uspešno prilagajanje digitalni dobi.

Ključne besede:

kadrovska funkcija, kadrovski management, upravljanje s kadrovskimi viri, digitalna transformacija, digitalne tehnologije

DIGITAL TRANSFORMATION: CHANGES AND OPPURTUNITIES IN HUMAN RESOURCES FUNCTION

MARUŠA BIZJAK FERJAN,¹ MOJCA BERNIK²

¹ University of Ljubljana, Faculty of Public Administration, Ljubljana, Slovenia
marusa.bizjak-ferjan@fu.uni-lj.si

² University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
mojca.bernik@um.si

Employees are a crucial factor in achieving organizational goals, and the human resources (HR) department is the one managing them. Amidst the digital transformation of organizations, HR is facing changes, as modern HR management integrates digital technologies. The aim of this article is to shed light on the changes in HR due to digital transformation and to identify the key benefits, challenges and opportunities of using digital technologies, based on literature review. The findings highlight the widespread use of digital tools in HR, resulting in process optimization and greater efficiency in HR management. Digital transformation requires adaptability and is transforming the role of the HR function from administrative to strategic. By fostering human capital advancement and making informed decisions, the modern HR function contributes to the achievement of goals and successful digital transformation. Based on the findings, organizations are recommended to invest in digital technologies to support HR function and develop employees' skills.

Keywords:

HR function,
personnel
management,
human
resources
management,
digital
transformation,
digital
technologies

1 Uvod

Organizacije se v zadnjih letih spreminjajo v smeri digitalne transformacije, kar prinaša spremembe v nalogah, delu in vlogi kadrovske funkcije. Organizacije sestavljajo različne funkcije, ki skupaj oblikujejo poslovni proces. Kadrovska funkcija je med njimi tista, ki zagotavlja zadostno število ustreznih zaposlenih, da poslovni proces lahko poteka; kadri oziroma zaposleni so ljudje, ki delujejo v organizacijah in so pri tem organizirani; kadrovske viri pa so vsi elementi, povezani z njihovim upravljanjem in izkoriščanjem v organizaciji (nanašajo se na človeški kapital v organizaciji, kar vključuje npr. zmožnosti, sposobnosti, znanja, izkušnje, vrednote, motivacijo, angažiranost in inovativnost zaposlenih, organizacijsko kulturo ipd.) (Ferjan in Bernik, 2022; Rozman, 2017; Bernik, 2017). Kadrovska funkcija (katere nosilci so kadroviki, kadrovske strokovnjaki ali kadrovske managerji oziroma zaposleni, ki opravljajo naloge na področju kadrovske funkcije) v organizacijah izvaja aktivnosti, povezane z organiziranjem in upravljanjem zaposlenih, s ciljem podpore dejavnosti organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev (Peljhan idr., 2010). V prejšnjih fazah pojmovanja organizacije je kadrovska funkcija imela vlogo podpore administrativnim funkcijam na področju zaposlenih, današnja kadrovska funkcija pa povezuje vodstvo organizacije in zaposlene ter ima strateško vse bolj pomembno vlogo (Ferjan, 2018). Zadnja leta se kadrovska funkcija sooča s temeljnimi in hitrimi spremembami, povezanimi digitalno transformacijo organizacij. Pojmu digitalna transformacija se v raziskavah in praksi upravljanja v organizacijah posveča vse več pozornosti, saj je pritisk na organizacije, da se digitalizirajo, vse večji. Digitalna transformacija organizacij predstavlja usmerjen pristop k spreminjanju poslovanja z izkoriščanjem digitalnih tehnologij za celovito preoblikovanje organizacij (Rožanec in Lahajnar, 2021; Marolt in Lenart, 2021), kadrovska funkcija pa igra ključno vlogo pri tem procesu, saj omogoča usklajevanje zaposlenih s cilji organizacije (Liu in Su, 2022; Vardarlier, 2019; Ferjan, 2018).

Cilj prispevka je predstaviti nekatere ugotovitve avtorjev o digitalni transformaciji v kadrovske funkciji ter skozi pregled teoretičnih izhodišč opisati spremembe in novo vlogo kadrovske funkcije v organizacijah. Namen proučevanja sprememb kadrovske funkcije in njene nove podobe zaradi vplivov, povezanih s tehnološkimi spremembami in digitalizacijo je pripomoči k razumevanju teh sprememb iz vidika organizacij ter olajšati prihodnje raziskovanje. Prispevek je bil pripravljen s pregledom literature; z metodo deskripcije, kompilacije in sinteze je bila povzeta

literatura o digitalni transformaciji v povezavi s kadrovsko funkcijo, z induktivno metodo so bila oblikovana predstavljena spoznanja. Prispevek se začne s predstavitevijo nekaterih temeljnih spoznanj, povezanih z digitalno transformacijo v organizacijah. V nadaljevanju se osredotoča na spremembe, ki jih klasični kadrovski funkciji prinaša digitalna transformacija. Sledijo nekatere priložnosti in primeri uporabe digitalnih tehnologij v kadrovski funkciji, predstavljene so prednosti digitalne transformacije za kadrovsko funkcijo ter izpostavljeni nekateri izzivi. Sledi razprava o ugotovitvah različnih avtorjev v povezavi s predlogi za uspešno digitalno transformacijo v kadrovski funkciji in ustrezno ravnanje z zaposlenimi ob uvajanju digitalnih tehnologij. V zaključku so povzeta in izpostavljena ključna dejstva glede na pregledano literaturo, ocenjena je njihova uporabnost ter podan razmislek o možnih nadaljnjih raziskavah. Znanstveni doprinos prispevka predstavlja sinteza spoznanj, ki pripeva k celostnemu vpogledu v digitalno transformacijo kadrovske funkcije in prinaša izhodišča za nadaljnje raziskave področja. V obstoječi literaturi se te vsebine pogosto obravnavajo fragmentirano po posameznih kadrovskih procesih, tehnologijah, individualnih pristopih ter v različnih kontekstih. Prispevek združuje ugotovitve avtorjev o novi vlogi kadrovske funkcije in ravnanju z zaposlenimi skozi digitalno transformacijo iz različnih perspektiv ter izrisuje širšo sliko digitalne transformacije kadrovske funkcije, s čimer omogoča poglobljeno razumevanje sprememb in njihovih koristi ter možnih izzivov digitalne transformacije kadrovske funkcije ter na podlagi ugotovitev avtorjev podaja praktične smernice, uporabne v praksi, ki predstavljajo praktični doprinos.

2 Digitalna transformacija in spremembe v kadrovski funkciji

Henriette idr. (2015) so v sistematičnem pregledu literature razkrili, da so stranke organizacij vse bolj zahtevne, konkurenca pa vse bolj disruptivna z vse bolj inovativnimi in vse manj tradicionalnimi pristopi k poslovanju na vseh področjih v različnih gospodarskih panogah. Organizacije zato izkoriščajo vse več priložnosti digitalizacije, ki pa ni samo tehnološki premik, ampak zahteva prilagajanje zaposlenih. Trg se vse hitreje spreminja, kar zahteva od organizacij dinamičnost in odzivnost. To za zaposlene v organizacijah pomeni stalno spreminjanje in optimiziranje načina dela, predvsem s pomočjo uvajanja tehnologij v način dela, izdelke in storitve ter način povezovanja znotraj organizacij in izven njih (Marolt in Lenart, 2021; Kljajić Borštinar in Pucihar, 2023; Saldanha, 2019). Rožanec in Lahajnar (2021) opisujeta štiri stebre digitalne transformacije, ki so: poslovni modeli

(inovacije), poslovni procesi, tehnologije in ljudje ter s tem izpostavljata, da digitalna transformacija ni le nov način poslovanja z integracijo tehnologij, temveč stalno spreminjanje strategij in poslovnih modelov ter vodenje s spodbujanjem inovacij in zagotavljanjem stalnega razvoja kompetenc zaposlenih.

Digitalna transformacija se nanaša na spremembe v temeljnem načinu delovanja organizacij. Te spremembe izhajajo iz uporabe digitalnih tehnologij in preoblikujejo poslovne modele, zmožnosti organizacij ter organizacijske odnose zunaj in znotraj organizacij (Pucihar idr., 2021; Gašperlin idr., 2021). Digitalna transformacija predstavlja v organizacijah uporabo tehnoloških inovacij za ustvarjanje novih ali spreminjanje obstoječih poslovnih procesov, kulture in pristopov, da bi se organizacija prilagodila spreminjajočim se tržnim in poslovnim potrebam (Rožanec in Lahajnar, 2021). Digitalna transformacija vpliva na celotno organizacijo, saj zahteva spremembe vseh organizacijskih procesov. Marolt in drugi (2023) na podlagi ugotovitev raziskave o vplivu pandemije Covid-19 na digitalno transformacijo organizacij izpostavljajo, da brez uporabe digitalnih tehnologij poslovanje organizacij v prihodnosti ne bo mogoče. Erjavec idr. (2019) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je digitalizacija bolj kot tehnološki izziv, poslovni izziv. Ustrezno naravnana in močna organizacijska kultura je osnova za uspešno digitalno transformacijo, pri čemer je strateško ravnanje z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi ključnega pomena.

2.1 Vpliv digitalne transformacije na kadrovske funkcije

Digitalna transformacija kadrovske funkcije predstavlja pomemben premik v načinu izvajanja kadrovske aktivnosti, s poudarkom na uporabi digitalnih tehnologij, aplikacij in orodij (Vardarlier, 2019). Ta premik spodbuja potreba po enostavnem, hitrem in varnem ravnanju z zaposlenimi, kar omogočajo številne digitalne rešitve, hkrati premik k novemu načinu izvajanja aktivnosti kadrovske funkcije s pomočjo tehnologij prinaša tudi izzive, kot je potreba po pridobivanju novih veščin in kompetenc (Barišić, 2021). Fedorova idr. (2019) predstavljajo pregled študij, ki raziskujejo vpliv uvajanja digitalnih tehnologij v upravljanje z zaposlenimi v Rusiji. Raziskava kaže, da digitalizacija kadrovske funkcije prinaša vse manj rutinskih nalog, manjša tveganja za človeške napake ter sproščanje časa za reševanje bolj pomembnih vprašanj, pri čemer kadrovikom omogoča učinkovitejšo uporabo njihovega znanja in veščin pri reševanju poslovnih problemov. Liu in Su (2022) navajata, da je digitalna transformacija izboljšala kakovost upravljanja z zaposlenimi. Glavne ugotovitve Liu

in Su (2022) so povezane z analizo nekaterih aktivnosti upravljanja z zaposlenimi in izpostavljajo prioritete, prek katerih kadrovska funkcija ustvarja vrednost v organizaciji in prispeva k uspešnosti. Dodajata, da se organizacije skozi digitalno transformacijo morajo osredotočiti ne le na tehnologijo, temveč na zmožnosti in kompetence, motivacijo ter angažiranost za razvoj zaposlenih in organizacijsko vedenje v odnosu z digitalno transformacijo. V ravnanju z zaposlenimi za doseganje ciljev digitalne transformacije in poslovnih ciljev Liu in Su (2022) poudarjata pomen prilagodljivosti organizacije, ustreznega upravljanja z znanjem in talenti ter spodbujanje sprejemanja digitalnih tehnologij med zaposlenimi v odzivu na spremembe v konkurenčnem okolju.

Hemantha (2021) izhajajoč iz rezultatov raziskave ugotavlja, da so izvršni direktorji v letu 2019 v večini organizacij uvedli vsaj eno digitalno tehnologijo. Kadrovska funkcija je pri tem strateški partner vodstva organizacije, ki pomaga usmerjati zaposlene v skladu s poslovno strategijo v digitalno transformacijo. Hemantha (2021) navaja, da je sodobna kadrovska funkcija agent sprememb, ki olajšuje in vodi organizacijo skozi sprejemanje novih tehnologij, je administrativni strokovnjak, ki s pomočjo digitalnih orodij optimizira kadrovske procese, ter zastopnik zaposlenih, ki v digitalni dobi omogoča inovativne in dostopne rešitve za upravljanje z zaposlenimi. Po Deloitte (2017) kadrovska funkcija skozi digitalno transformacijo upravlja digitalno delovno okolje ter pridobiva in razvija digitalne kadrovske vire v organizacijah. Sodobna, digitalna kadrovska funkcija se v organizacijah ukvarja z novimi upravljalnimi praksami, pri katerih uporablja tehnologijo za obvladovanje podatkov, upravljanje fleksibilnih oblik dela (na daljavo), komunikacijo in sodelovanje, krepi kulturo ustvarjalnosti in inovacij ter olajšuje razvoj zmožnosti in talentov v organizaciji.

2.2 Spremembe v kadrovski funkciji zaradi digitalne transformacije

Bernik (2017) opisuje spremembe gospodarskih in družbenih sistemov zaradi tehnološkega razvoja ter ugotavlja, da bodo te vplivale tudi na način ravnanja z zaposlenimi v organizacijah. Hays in Kearney (2001) navajata, da tehnološke inovacije postavljajo klasične načine upravljanja z zaposlenimi v preteklost, saj kadrovske managerji kljub tradicionalnim vrednotam in pogledu na kadrovske funkcije vse več časa posvečajo upravljanju informacij in obvladovanju programske opreme, zlasti sistemov za upravljanje informacij o zaposlenih (kadrovskih

informatijskih sistemov, v nadaljevanju KIS), medtem ko se rutinska kadrovska opravila v vse večjem obsegu izvajajo avtomatsko. Kadrovska funkcija postaja zaradi digitalne tehnologije vse bolj usmerjena k pridobivanju, obdelavi in izkoriščanju informacij, ki morajo biti dostopne, pregledne in enostavne za uporabo za zaposlene v vseh procesih (Sakarina idr., 2022; Tyagi idr., 2020; Fenech idr., 2019; Silva in Lima, 2018; Kassim in Sherah, 2012).

V organizacijah, kjer so že implementirane digitalne tehnologije, so se kadrovske prakse močno spremenile. Narava dela se zaradi razvoja tehnologij spreminja hitreje kot zmožnosti zaposlenih, zato med zmožnostmi zaposlenih ter zahtevami delovnih mest nastaja razkorak. Digitalna transformacija prinaša nove zahteve za kadrovske funkcije, ki mora zagotoviti, da so zmožnosti kadrov usklajene s potrebami digitalne dobe (Sakarina idr., 2022; Fenech idr., 2019; Hays in Kearny, 2001). Chán in Balková (2022) opažata pomanjkanje usposobljenih kandidatov za delovna mesta na trgu dela in s tem povezane potrebe po pridobivanju novih kompetenc obstoječih zaposlenih, kar se odraža v novih pristopih kadrovske funkcije. V skladu s Chán in Balková (2022), Emran in Elhony (2023) o pristopih, usmerjenih k izobraževanju, usposabljanju in razvoju kadrov opažata, da jih digitalna transformacija spreminja, saj bodo le ustrezno usmerjene aktivnosti privedle do sprememb v spretnostih in znanju zaposlenih za doseganje organizacijskih ciljev. Naloga organizacije po Liu in Su (2022) je, da zaposlenim zagotovi digitalna naprave in orodja ter organizacijsko okolje, ki omogoča učinkovito uporabo digitalne tehnologije za opravljanje nalog, sodelovanje in učenje. Liu in Su (2022) izpostavljata, da kadrovska funkcija mora zagotoviti poleg izpopolnjevanja znanja in zmožnosti zaposlenih za delo z digitalno tehnologijo tudi možnosti talentom za stalen razvoj in oblikovati podporno organizacijsko kulturo. Palmer idr. (2017) v kontekstu upravljanja zaposlenih v digitalni dobi poudarjajo, da digitalna transformacija prinaša vse večjo raznolikost zaposlenih in bolj k zaposlenim usmerjeno upravljanje, zato je odgovornost kadrovske funkcije tudi oblikovanje raznolikih in izzivov polnih delovnih mest, ki ohranjajo mlade zaposlene vpete v svoje delo.

3 Priložnosti in primeri uporabe digitalnih tehnologij v kadrovske funkciji

Bernik (2017) v napredni rabi tehnologij vidi priložnosti za bolj učinkovito upravljanje s kadri in strateško planiranje kadrov, kot so na primer uporaba baz podatkov, analiza velikih količin podatkov in uporaba algoritmov umetne inteligence (v nadaljevanju UI) ter sistemov za podporo odločanju pri spremljanju poslovnega okolja in napovedovanju kadrovskega potreb. Raziskava Sakarina idr. (2022) kaže, da digitalna transformacija kadrovske funkcije spodbuja k uporabi vse večjega obsega informacij in odločitvam v širšem obsegu. Digitalna transformacija kadrovske funkcije prinaša različne priložnosti za izboljšanje učinkovitosti. (Fenech idr., 2019). Uporaba sodobnih digitalnih tehnologij v upravljanju zaposlenih lahko izboljša produktivnost dela ter ustvari digitalno okolje za komunikacijo in zbiranje informacij (Bannikov, 2021; Smith idr., 2019). Silva in Lima (2018) ugotavljata, da digitalne tehnologije predstavljajo razbremenitev kadrovskega pri opravljanju administrativnih nalog in regulativnih postopkov, KIS pa podpira vse več kadrovskega aktivnosti. Avtomatizacija procesov, kot je obdelava plač in spremljanje prisotnosti, omogoča povečanje učinkovitosti administrativnih nalog (Sankar, 2021). Po Sankar (2021), e-rekrutiranje predstavlja še eno priložnost, ki vključuje uporabo digitalnih platform za avtomatizacijo objav delovnih mest. Vedernikov in soavtorji (2022) so v svoji raziskavi razkrili, da so spletne strani organizacij ter sistem sledenja in obdelave prijav na prosta delovna mesta pomembna elementa zaposlovanja, kar je v skladu s Fenech idr. (2019), ki opisujejo uporabo analitike in UI za oceno učinkovitosti procesov zaposlovanja. Digitalna tehnologija za usposabljanje in razvoj omogoča enostaven dostop do izobraževalnih vsebin ter sledenje in vrednotenje učinkovitosti usposabljanja (Fenech idr., 2019).

Ena od ključnih priložnosti digitalne tehnologije za kadrovske funkcije je uporaba KIS-a, ki omogoča digitalno shranjevanje, upravljanje in analizo podatkov o zaposlenih (Sankar, 2021; Silva in Lima, 2018). KIS postaja ključno orodje za zbiranje in upravljanje informacij ter poročanje in odločanje, kar omogoča boljše upravljanje človeškega kapitala oziroma kadrovskega virov v organizaciji (Kassim in Sherah, 2012; Silva in Lima, 2018). Silva in Lima (2018) opisujeta uporabo KIS-a za dolgoročno in kratkoročno planiranje in razporejanje kadrov, obvladovanje tveganj (vključno s trendi absentizma, fluktuacije ter varnosti in zdravja v organizaciji), analizo stroškov kadrov, objektivno ocenjevanje in nagrajevanje ter obvladovanje

odnosov v organizaciji (vključno z delitvijo dela, analiziranjem organizacijske klime in kulture ter doseganjem delovnih ciljev). Področje analitike izkorišča KIS za napovedovanje kadrovskega potreb in identifikacijo ključnih kompetenc zaposlenih (Fenech idr., 2019). Uporaba UI in analitike ob KIS-u prav tako predstavlja priložnost za avtomatizacijo selekcijskih procesov, analizo podatkov o zaposlenih ter boljše razumevanje trendov in potreb zaposlenih (Fenech idr., 2019, Tyagi idr., 2020).

3.1 Prednosti

Po Hemantha (2021) ter Zhang in Chen (2023), prehod od dolgoletnih in tradicionalno uporabljenih virov, orodij in procesov k digitalnim sredstvom shranjevanja informacij prek avtomatizacije rutinskih procesov predstavlja prednosti, povezane z večjo učinkovitostjo in manjšimi administrativnimi obremenitvami kadrovske funkcije. Digitalna transformacija kadrovske funkcije omogoča spremljanje, ocenjevanje in napovedovanje z zaposlenimi povezanih dejavnikov, ki vplivajo na konkurenčnost ter uvajanje pristopov, ki avtomatizirajo ali optimizirajo delo ter povečujejo inovativnost (Vedernikov, 2022), zmanjšujejo stroške in čas dela (Singh in Hess, 2017) ter olajšujejo spremljanje in razvoj zmožnosti zaposlenih (Chán in Balková, 2022; Sakarina idr., 2022; Liu in Su, 2022; Fenech idr., 2019; Hays in Kearny, 2001). Napredne tehnologije omogočajo bolj natančno analizo podatkov o zaposlenih, kar omogoča boljše odločitve in prilagajanje kadrovskega strategij (Sankar, 2021; Tyagi idr., 2020; Fenech idr., 2019; Silva in Lima, 2018; Kassim in Sherah, 2012). Digitalne rešitve omogočajo kadrovske funkciji, da bolje sledi novim delovnim modelom (kot npr. delo na daljavo), kar zagotavlja večjo mobilnost in fleksibilnost zaposlenih ter olajšuje kadrovske funkciji reševanje težav zaposlenih (Betchoo, 2016). Nadeem idr. (2024) so v raziskavi ugotovili, da digitalna transformacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo, zavzetost, predanost, odpornost in samo-učinkovitost zaposlenih. Digitalne platforme za sodelovanje in komunikacijo prispevajo k izboljšanju komunikacije in spodbujanju timskih aktivnosti med zaposlenimi (Vedernikov idr., 2022; Sankar, 2021), olajšujejo pa tudi sodelovanje med zaposlenimi in kadrovske službo, kar prispeva k boljšemu upravljanju s kadrovskega viri (Betchoo, 2023; Emran in Elhony, 2023).

3.2 Izzivi

Izzivi, ki jih digitalna transformacija prinaša kadrovske funkciji se med fazami digitalne transformacije razlikujejo. Z digitalizacijo se poveča količina občutljivih podatkov, kar postavlja izzive glede varovanja podatkov in spoštovanja zasebnosti zaposlenih, obstaja tudi možnost tehničnih napak, ki lahko vplivajo na procese dela (Nadeem idr., 2024; Omri idr., 2020; Fedorova idr., 2019). Omri idr. (2020) navaja, da v začetnih fazah predstavlja največji izziv pretvarjanje dokumentov in podatkov na papirju v digitalno obliko; fizične datoteke ter različne formate podatkov je potrebno na ravni organizacije poenotiti in zbrati v integriranem sistemu. V naslednjih fazah digitalne transformacije se uvajajo napredne tehnologije, kot so strojno učenje, napredna analitika, avtomatizacija, uporaba algoritmov in UI (Omri idr., 2020). Izziv v tej fazi predstavljajo predvsem zmožnosti zaposlenih, optimizacijo dela pa zavira pomanjkanje znanja ter celo negativen odnos zaposlenih do sprememb (Omri idr., 2020; Tyagi idr., 2020; Singh in Hess, 2017), zato mora biti ravnanje z zaposlenimi v organizaciji prioriteta (Singh in Hess, 2017). Nepripravljenost za sprejemanje tehnologije je izziv za organizacijsko kulturo, ki glede na Smith idr. (2019) predstavlja največjo oviro za izkoriščanje potenciala digitalne transformacije celo v končnih fazah digitalne transformacije. Spremembe kulture, ki sprejema nove pristope spodbuja razumevanje koristi sprememb (Smith idr., 2019; Palmer, 2017), ob tem pa Birkinshaw (2014) opozarja, da novi pristopi in tehnologije niso vedno pozitivni. Izziv, ki ga opisuje Birkinshaw (2014) predstavlja izbira ustreznih inovacij in sprememb za posamezno organizacijo, saj pritiski na organizacije za stalno spreminjanje predstavljajo tveganje, da spremembe negativno vplivajo na organizacijo. Kadrovska funkcija predstavlja zastopnika zaposlenih v odločitvah vodstva, ki vplivajo na zaposlene, saj razume njihove zmogljivosti in omejitve (Emran in Elhony, 2023).

4 Razprava in predlogi

Digitalna transformacija predstavlja nepreklicen premik v načinu delovanja organizacij, pri čemer se klasične poslovne funkcije, kot je kadrovska funkcija, v organizacijah soočajo z izzivi in priložnostmi nove digitalne dobe. Raziskavi Hemantha (2019) in Deloitte (2017) kažeta široko in množično uporabo digitalnih tehnologij v procesih, povezanih z zaposlenimi. Vardalier (2019) in Fedorova (2019) sta prikazala prehod kadrovske funkcije od tradicionalnih administrativnih

nalog k bolj strateški vlogi, ki vključuje vodenje zaposlenih skozi digitalno transformacijo organizacije, njune ugotovitve pa potrjuje raziskava Hemantha (2021), da uporaba digitalnih orodij in aplikacij v kadrovski funkciji ne le optimizira kadrovske procese, ampak tudi prispeva k ustrežnejšemu ravnanju z ljudmi ob digitalni transformaciji ter doseganje drugih ciljev organizacij. Poleg tega uporaba različnih tehnologij v kadrovski funkciji omogoča boljše upravljanje s podatki, optimizacijo procesov in ustvarjanje učinkovitejših rešitev (Fedorova idr., 2019; Silva & Lima, 2018) ter bolj učinkovito upravljanje in obvladovanje informacij za podporo informiranemu odločanju (Sakarina idr., 2022; Tyagi idr., 2020; Fenech idr., 2019; Silva in Lima, 2018; Kassim in Sherah, 2012). Glede na pregled literature so še nekatere prednosti uporabe digitalnih tehnologij za upravljanje s kadri, ki temeljijo na ugotovitvah avtorjev; večja učinkovitost in manjše administrativne obremenitve (Zhang in Chen, 2023; Hemantha, 2021), zmanjšanje stroškov in časovnih obremenitev (Fedorova idr., 2019; Singh in Hess, 2017), povečanje inovativnosti ter boljše spremljanje in razvoj zmožnosti zaposlenih (Vedernikov, 2022; Chán in Balková, 2022; Sakarina idr., 2022), boljša prilagodljivost delovnih modelov (Betchoo, 2016) ter pozitiven vpliv na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih (Nadeem idr., 2024).

Da bi organizacije dosegle potencial, ki ga predstavlja digitalna transformacija kadrovske funkcije, naj uvajajo digitalne sisteme za avtomatizacijo rutinskih kadrovskih procesov, kot so obdelava plač, upravljanje prisotnosti in administrativna opravila. To bo v skladu z ugotovitvami Zhang in Chen (2023), Chán in Balková (2022), Sakarina idr. (2022), Hemantha (2021) ter Singh in Hess (2017) zmanjšalo administrativne obremenitve kadrovskega osebja in omogočilo večjo učinkovitost in natančnost pri izvajanju teh nalog. Poleg implementacije digitalnih rešitev za optimizacijo nalog birokratske narave, predlagamo uvedbo aplikacij za upravljanje delovnega časa, platform za deljenje dokumentov ter avtomatizirane sisteme za objavo delovnih mest in izvajanje procesov zaposlovanja in selekcije. Organizacije lahko izkoristijo digitalne platforme, kot so interni socialni mediji in spletni forumi tudi za spodbujanje sodelovanja, komunikacije in izmenjave idej med zaposlenimi ter za izboljšanje korporativne kulture in angažiranosti zaposlenih. Organizacije, ki kadrovskih procesov še ne izvajajo s pomočjo digitalnih orodij in aplikacij, naj razvijejo celovite strategije za implementacijo KIS-a, ki izhajajoč iz Sankar (2021), Tyagi idr. (2020), Fenech idr. (2019), Silva in Lima (2018) ter Kassim in Sherah (2012), omogoča digitalno shranjevanje, upravljanje in analizo podatkov o

zaposlenih. To vključuje izbor ustrezne tehnološke platforme, usposabljanje kadrovskega osebja za učinkovito uporabo sistema ter vzpostavitev jasnih postopkov za zbiranje, shranjevanje in upravljanje podatkov.

Organizacije, ki KIS in preprostejše digitalne rešitve v kadrovskih procesih (npr. avtomatizirane evidence, optimizirana administrativna opravila ipd.) že uporabljajo, naj razvijejo načrte za uvajanje naprednih tehnologij. V skladu z ugotovitvami Sankar (2021), Tyagi idr. (2020), Fenech idr. (2019), Silva in Lima (2018) ter Kassim in Sherah (2012), lahko predlagamo vlaganje v napredne tehnologije za analizo podatkov o zaposlenih, kot so strojno učenje, napredna analitika in algoritmi umetne inteligence ter sistemi za podporo odločanju, kar bo omogočilo boljše odločitve in prilagajanje kadrovskih strategij glede na zbrane podatke o zaposlenih. V povezavi z zbiranjem informacij o zaposlenih je potrebno upoštevati tudi etične vidike digitalne transformacije, zlasti glede zasebnosti in varnosti podatkov zaposlenih (Saldanha, 2019; Gašperlin idr., 2021).

Glede na ugotovitve Fenech idr. (2019) in Betchoo (2016), organizacije lahko izkoristijo analitična orodja ne le za analizo podatkov o zaposlenih, temveč tudi o trendih na trgu dela in notranjih potrebah organizacije, zato ta orodja lahko predlagamo predvsem organizacijam z velikim številom zaposlenih za boljše načrtovanje potreb po kadrih, pravočasno prepoznavanje vrzeli v kompetencah ter boljše upravljanje s talenti v organizaciji. Vsi predlogi, ne glede na kompleksnost digitalnih rešitev, ki jih organizacije lahko uporabljajo v kadrovski funkciji, uvajanje digitalnih tehnologij običajno vključuje partnerstva s ponudniki tehnoloških rešitev, v sodelovanju s katerimi se organizacije lahko odločijo za ustreznost rešitev, glede na njihove specifične in potrebe ter postopno implementacijo teh rešitev v obstoječe kadrovske procese. Henriette idr. (2015) navajajo, da digitalizacija ni le tehnološki premik, ampak zahteva stalno prilagajanje zaposlenih in organizacijskih procesov, kar je v skladu s Kljajić Borštnar in Pucihar (2023), Marolt in Lenart (2021) ter Saldanha (2019). Tudi Rožanec in Lahajnar (2021) opisujeta potrebo po dinamičnosti in odzivnosti organizacij ter spreminjanju načina dela in organizacijske kulture, kar potrjujejo Pucihar idr. (2021), Gašperlin idr. (2021) ter Erjavec (2019), ki prav tako izpostavljajo, da digitalna transformacija pomeni celovito preoblikovanje organizacij. Upoštevajoč njihove ugotovitve, morajo organizacije stalno prilagajati svoje procese in strategije, pri čemer je poleg organizacijskega in tehnološkega vidika ključen človeški vidik (Liu in Su, 2022; Palmer idr., 2017). To

zahteva celostni pristop k spreminjanju procesov, kompetenc in odnosov znotraj organizacije (Liu & Su, 2022), kadrovska funkcija pa mora biti v ravnanju z zaposlenimi odzivna na nove izzive ter aktivna pri zagotavljanju učenja in razvoja zaposlenih (Barišić, 2021) in oblikovanju organizacijskega okolja, ki spodbuja inovativnost (Chán & Balková, 2022).

Po Liu in Su (2022) ima kadrovska funkcija ključno podporno vlogo v preoblikovanju organizacije skozi digitalno transformacijo, pri čemer poudarjata, da je zelo pomembno preoblikovanje organizacijske kulture, kar navajajo tudi Rožanec in Lahajnar (2021), Erjavec (2019) in Deloitte (2017). Po Smith idr. (2019) in Palmer (2017) je organizacijska kultura eden od glavnih ovir za digitalno transformacijo, saj vpliva na sprejemanje tehnologij in percepcijo koristi digitalnih tehnologij med zaposlenimi. Z naraščanjem uporabe tehnologije so povezani tudi izzivi, kot so varovanje podatkov, pomanjkanje usposobljenih kadrov in negativen odnos do tehnologij in nepriljubljenost za spremembe s strani zaposlenih (Omri idr., 2020; Tyagi idr., 2020; Singh in Hess, 2017), ki jih organizacije lahko naslovijo s spodbujanjem ozaveščenosti in ustvarjanjem podpornega okolja za učenje in razvoj novih veščin (Singh & Hess, 2017). Birkinshaw (2014) opozarja na pasti, povezane z naglimi odločitvami o uvajanju novih tehnologij, saj sprejemanje digitalnih tehnologij zahteva ne le tehnično, temveč tudi kulturno in organizacijsko prilagajanje (Saldanha, 2019). Po Hays in Kearney (2001) razumevanje sprememb kadrovske funkcije in novih potreb organizacij po digitalnih kadrovske virih omogoča boljše oblikovanje strategij, ki so v koraku s časom, kar potrjujejo ugotovitve Emran in Elhony (2023), ki opozarjata na potrebo po prilagajanju strategij upravljanja s človeškimi viri v luči digitalne transformacije.

Pomen teh ugotovitev je ključen za prihodnost upravljanja s človeškimi viri in izvajanje aktivnosti kadrovske funkcije. Prednosti, ki jih prinaša digitalna transformacija kadrovske funkcije organizacije lahko dosežejo tako, da izkoristijo priložnosti, ki jih prinašajo digitalne tehnologije. Kadrovska funkcija ima ključno vlogo pri usklajevanju zaposlenih s cilji organizacije in zagotavljanju ustrezne podpore v procesu digitalne transformacije (Nadeem idr., 2024), zato ima ključno vlogo za uspeh organizacij v digitalni dobi. Zagotoviti mora, da so zmožnosti zaposlenih usklajene s potrebami delovnih mest (Chán in Balková, 2022), zato je kritičnega pomena, da organizacije ne le uvajajo nove tehnologije, temveč tudi zagotovijo, da imajo zaposleni ustrezne kompetence. Kadrovska funkcija v sodobnih

organizacijah mora biti proaktivna pri oblikovanju in izvajanju programov izobraževanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih (Emran in Elhony, 2023), ki so usmerjeni v pridobivanje novih kompetenc ter zagotavljanje učinkovite uporabe digitalne tehnologije pri delu (Liu in Su, 2022).

Glede na spremembe, ki jih prinaša digitalna transformacije v organizacije na področju ravnanja z zaposlenimi v okviru strateškega delovanja kadrovske funkcije lahko predlagamo, da organizacije vzpostavijo trajen program razvoja kompetenc in strukturiran pristop k upravljanju zaposlenih v digitalni dobi, ki združuje tehnološke in človeške vidike ter poudarja usklajenost zmožnosti zaposlenih s potrebami delovnih mest in je prilagojen potrebam digitalne transformacije. Ta program bi prek različnih pristopov moral sistematično krepiti tako tehnične kot mehke veščine zaposlenih, ki so ključne za uspešno delovanje v digitalnem okolju, vključujoč izobraževanja o novih tehnologijah, razvoj digitalnih veščin, pa tudi razvoj komunikacijskih sposobnosti, timskega dela ter spodbujanje prilagajanja spremembam. S stalnim razvojem kompetenc zaposlenih organizacije ne le zagotovijo, da so pripravljene na izzive digitalne transformacije, temveč tudi spodbujajo inovativnost ter prilagodljivost zaposlenih (Marolt idr., 2023). Poleg tega mora kadrovska funkcija prek pristopov skozi izvajanje programa prispevati k oblikovanju podporne organizacijske kulture, ki spodbuja nenehno učenje, razvoj talentov in raznolikost (Palmer idr., 2017).

Organizacije lahko ustanovijo tudi specializiran oddelek ali skupino za digitalno transformacijo v okviru kadrovskega oddelka, katerega odgovornost bi bila podpora integracije digitalnih tehnologij v obstoječe procese ter izvajanje usposabljanj in spremljanje napredka v digitalni transformaciji. Za spremljanje doseganja ciljev in lažje obvladovanje sprememb predlagamo vzpostavitev jasnih meril uspešnosti digitalne transformacije, kar bi omogočilo organizacijam, da prilagajajo svoje strategije glede na dosežene cilje. Poleg tega bi bilo lahko koristno spremljati tudi vpliv digitalne transformacije na organizacijsko kulturo, klimo in zadovoljstvo zaposlenih, ter informacije o tem upoštevati pri oblikovanju ustreznih delovnih okolij, katerih pomen opisujeta tudi Birkinshaw (2014) in Deloitte (2017).

5 Zaključek

Digitalna transformacija spreminja način poslovanja prek uvajanja novih tehnologij, inovativnih pristopov in strategij ter zahtev, povezanih s kadrovskimi viri, kar v organizacije prinaša spremembe načina dela in vloge kadrovske funkcije ter drugačno upravljanje s kadrovskimi viri za boljše prilagajanje dinamičnemu poslovnemu okolju. Prek uporabe digitalnih tehnologij za avtomatizacijo in optimizacijo je kadrovska funkcija razbremenjena nekaterih administrativnih in rutinskih nalog ter je lahko bolj učinkovita in osredotočena na uporabo informacij za strateško ravnanje s kadrovskimi viri. Uporaba digitalnih tehnologij v kadrovske funkciji predstavlja priložnost za ustvarjanje dodane vrednosti prek bolj učinkovitega obvladovanja kadrovskih virov v organizacijah, saj omogoča analizo podatkov za sprejemanje informiranih odločitev, izboljša kadrovske procese ter komunikacijo in sodelovanje z zaposlenimi. Poleg prednosti, povezanih z boljšim upravljanjem kadrovskih virov s pomočjo digitalne tehnologije pa se kadrovska funkcija skozi digitalno transformacijo sooča tudi z izzivi na področju zmožnosti in znanja zaposlenih, njihovega odnosa do sprememb in sprejemanja tehnologije ter spreminjanjem organizacijske kulture. Kadrovska funkcija kot agent sprememb v organizaciji in strateški partner vodstva mora priložnosti in prednosti digitalne transformacije izkoristiti in približati zaposlenim, jim omogočiti razvoj in zagotavljati podporo, pri čemer mora načrtovati in usklajevati kadrovske potrebe organizacije z vizijo in cilji. Ugotovitve iz pregledane literature v prispevku so lahko v skladu z namenom in cilji uporabne za razumevanje sprememb, priložnosti, prednosti in izzivov digitalne transformacije, podani predlogi pa so lahko aplikativni v organizacijah. Nadaljnje raziskave so možne v smeri odkrivanja nove vloge in opredelitve digitalne kadrovske funkcije prihodnosti, raziskovanja specifičnih priložnosti za različne organizacije, razumevanja in odkrivanja načinov reševanja izzivov, povezanih z zaposlenimi ter razvoja smernic za kadrovske funkcije o kadrovskih strategijah za uspešno digitalno transformacijo in prilagajanje v digitalni dobi.

Literatura

Bannikov, S. .A. in Abzeldinova, K. T. (2021). Digital Transformation of HR Management System. Proceedings of International Scientific and Practical Conference "Russia 2020 - a New Reality: Economy and Society" (ISPCR 2020). (str. 54-58). Proceedings of International

- Scientific and Practical Conference “Russia 2020 - a new reality: economy and society” (ISPCR 2020).
- Bernik, M. (2017). *Strateško planiranje kadrov*. V: Bernik, M. (Ur.). *Kadrovski management v sodobni organizaciji*. (str. 3-20). Univerzitetna založba Univerze v Mariboru; Digitalna knjižnica Univerze v Mariboru.
- Betchoo, N. K. (2016). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. 2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech). (str. 147-152). IEEE.
- Birkinshaw, J. (2014). Beware the next big thing. *Harvard Business Review*, 92(5), 50-7.
- Gašperlin, B., Pucihar, A. in Kljajić Borštnar, M. (2021). Influencing Factors of Digital Transformation in SMEs – Literature Review. V: Šprajc, P., Žnidaršič, A., Maletič, D., Tomič, D., Petrović, N., Arsenijević, O., Ili, V. in Ziegler, Y. (Ur.). *40th International Conference on Organizational Science Development Values Competencies and Changes in Organizations*. (str. 231-244). 40th. International Conference on Organizational Science Development Values Competencies and Changes in Organizations. 1. izd. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
- Chán, J., in Balková, M. (2022). Digital Transformation in HR. In SHS Web of Conferences, 135. EDP Sciences.
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: Deloitte Global Human Capital Trends*. B. Walsh in E. Volini (Ur.). Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Emran, H. A. A., in Elhony, F. M. (2023). The Implications of Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management Strategies. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1765-1772.
- Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J., in Indihar Štemberger, M. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and business review*, 20(4), 5.
- Fenech, R., Baguant, P., in Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information in Decision Sciences*, 22(2).
- Ferjan, M. (2018). Vpliv tehnološkega razvoja na kadrovsko funkcijo v organizacijah. (str. 5-44). V: Ferjan, M. (ur.). *Kadrovski management - od industrijske revolucije do digitalizacije*. 1. izd. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
- Ferjan, M. in Bernik, M. (2022). *Human Resources Management and Organising Remote Work*. Verlag Dr. Kovač.
- Hays, S., in Kearney, R.C. (2001). Anticipated changes in human resource management: View from the Field. *Public Administration Review*, 61(5), 585-597.
- Hemantha Y. (2021). Role of Human Resources in Digital Transformation - An Outlook.. SSRN Electronic Journal.
- Henriette, E., Feki, M. in Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. MCIS 2015 Proceedings, Paper 10. The Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS).
- Kassim, R. T., in Sherah, K. (2012). Antecedents and outcomes of Human Resource Information System (HRIS) Use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6). 603-623.
- Kljajić Borštnar, M., in Pucihar, A. (2023). Analiza stanja digitalne zrelosti v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. V: Šprajc, P., Maletič, D., Petrović, N., Podbregar, I., Škraba, A. in Tomič, D. (Ur.). *42nd International Conference on Organizational Science Development*. (str. 463–476). 42nd International Conference on Organizational Science Development. 1. izd. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
- Liu, L.-L., in Su, Y.-J. (2022). Digital Transformation and Strategic Analysis of Human Resource Value. *Advances in Management and Applied Economics*, SCIENPRESS Ltd, 12 (6), 1-6

- Marolt, M. in Lenart, G. (2021). Tehnološki trendi digitalne preobrazbe. (str. 45-78) V: Rajkovič, U. in Baggia, A. (Ur.). Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe. 1. izd. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
- Marolt, M., Kljajić Borštnar, M., Lenart, G., Vidmar, D. in Pucihar, A. (2023). The Impact of COVID-19 Pandemic on Digital Transformation of SMEs: Preliminary Findings. V: Šprajc, P., Maletič, D., Petrović, N., Podbregar, I., Škraba, A. in Tomić, D. (Ur.). 42nd International Conference on Organizational Science Development. (str. 661-672). 42nd International Conference on Organizational Science Development. 1. izd. Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
- Nadeem, K., Wong, S. I., Za, S., in Venditti, M. (2024). Digital transformation and industry 4.0 employees: Empirical evidence from top digital nations. *Technology in Society*, 76, 102434.
- Omri, N., Al Masry, Z., Mairot, N., Giampiccolo, S., in Zerhouni, N. (2020). Industrial data management strategy towards an SME-oriented PHM. *Journal of Manufacturing Systems*, 56, 23-36.
- Palmer, I., Dunford, R., in Buchanan, D.A. (2017). *Managing Organizational Change: Multiple Perspectives Approach*, 3rd Edition, International ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Šobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 671–691.
- Pucihar, A., Marolt, M., Vidmar, D., in Lenart, G. (2021). Digital Transformation of Slovenian Enterprises. In 2021 44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO) (str. 1588-1592). IEEE.
- Rožanec, A., in Lahajnar, S. (2021). Dejavniki uspešnosti digitalne transformacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 8(1), 26-42.
- Rozman, T. (2017) *BPM in kadrovske procesi (e-knjiga)*. BICERO d.o.o., Ljubljana.
- Sakarina, S., Ena, Z., Cakranegara, P. A., in Surahman, S. (2022). Digital Transformation in Human Resource Management in the Industrial Age 4.0. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(5), 750-756.
- Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Sankar, J. P., Yoganandham, G., Kalaichelvi, R., John, J. A., in Kumar, B. U. (2021). Human Resource Digital Transformation of IT Sector in India. *Webology*, 18(1).
- Silva, M. S. A. E., in Lima, C. G. D. S. (2018). The role of information systems in human resource management. *Management of Information Systems*, 16, 113-126.
- Singh, A., in Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies [Journal Article]. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Smith, T., Stiller, B., Guszczka, J. in Davenport, T. (2019). *Analytics and AI-driven enterprises thrive in the Age of With*. Deloitte Insights.
- Tyagi, A. K., Fernandez, T. F., Mishra, S., in Kumari, S. (2020, December). Intelligent Automation Systems at the Core of Industry 4.0. In *International Conference on Intelligent Systems Design and Applications* (str. 1-18). Springer, Cham
- Vardarlier, P. (2019). *Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM*. V: Hacioglu, U. (Ur.). *Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business* (str. 239-264). Contributions to Management Science. Springer, Cham
- Vedernikov, M. D., Volianska-Savchuk, L. V., Chernushkina, O. O., in Bazaliiska, N. P. (2022). Digital transformation in the field of HR processes: Directions, problems and opportunities. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tehnolohichnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky, 66, 39-48.
- Zhang, J., in Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1 - 17.

