

DELOVNO SPECIFIČNE DIGITALNE KOMPETENCE KADROVSKIH MANAGERJEV

NEJC BERNIK, POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
nejc.bernik1@um.si, polona.sprajc@um.si

Raziskava obravnava ključno vlogo kadrovskih managerjev v sodobnih organizacijah, pri čemer poudarja pomen njihovih digitalnih kompetenc. Organizacije si prizadevajo za uspeh na konkurenčnem trgu, zato je ključnega pomena, da kadrovski managerji obvladujejo digitalna orodja in tehnologije. Digitalna pismenost, obvladovanje informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) in umetne inteligence postajajo nujni elementi za učinkovito vodenje kadrovskih procesov. Raziskava obravnava orodji, primerni za merjenje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev. Za potrebe ocenjevanja delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev smo pregledali, prilagodili in oblikovali matriko usposobljenosti in tabelo ključnih indikatorjev uspešnosti (KIU). Na podlagi SWOT analize smo izbrali primernejše orodje za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.1)

ISBN
978-961-286-979-3

Ključne besede:
kompetence,
digitalna orodja,
kadrovski managerji,
matrika usposobljenosti,
KIU,
SWOT

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2025.1](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2025.1)

ISBN
978-961-286-979-3

Keywords:
competencies,
digital tools,
HR managers,
competency matrix,
KPI,
SWOT

WORK-SPECIFIC DIGITAL COMPETENCIES OF HR MANAGERS

NEJC BERNIK, POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
nejc.bernik1@um.si, polona.sprajc@um.si

The research addresses the crucial role of HR managers in modern organizations, emphasizing the importance of their digital competencies. As organizations strive for success in a competitive market, it is essential for HR managers to master digital tools and technologies. Digital literacy, proficiency in information and communication technology (ICT), and artificial intelligence are becoming necessary elements for the effective management of HR processes. The research examines tools suitable for measuring the job-specific digital competencies of HR managers. For the purpose of evaluating the job-specific digital competencies of HR managers, we reviewed, adapted, and developed a competency matrix and a table of key performance indicators (KPIs). Based on a SWOT analysis, we selected the most appropriate tool for assessing the job-specific digital competencies of HR managers.



University of Maribor Press

1 Uvod

Organizacije si želijo biti uspešne na področju, znotraj katerega delujejo. Uspešnost ni samoumevna, saj organizacije potrebujejo sposobne kadre, ki pripomorejo k rasti in razvoju organizacij. Sposobnost kadrov organizacije preverjajo z različnimi prijemi in orodji. Tako preverjanje imenujemo preverjanje kompetentnosti kadrov, ki ga v organizacijah v obliki ocenjevalnih orodij največkrat sestavijo in opredelijo kadrovski managerji, opravljajo pa ga vodje posameznih oddelkov na svojih podrejenih.

Kadrovski managerji morajo biti za sestavo in opredelitev ocenjevalnih orodij kompetentnosti kadrov pravilno usposobljeni. Poznati morajo kadrovske procese in biti pravno poučeni. Biti morajo kompetentni na področju kadrovanja. V zadnjih nekaj letih se je z rastjo informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) pojavila potreba po digitalnem znanju in digitalni pismenosti kadrovskih managerjev. Te imenujemo delovno specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev. Delovno specifične digitalne kompetence v organizacijah preverjajo in ocenjujejo vodje oddelkov, orodja za ocenjevanje le-teh pa sestavijo kadrovski managerji. Kdo pa preverja, ali so kadrovski managerji sposobni sestaviti ocenjevalna orodja za ocenjevanje kompetenc? Kdo ocenjuje njihove delovno specifične digitalne kompetence?

Kadrovski managerji so redkeje ocenjevani po dosežkih, razvoju in delovanju kot drugi kadri. Enako velja za področje digitalnih znanj, poznavanja IKT in digitalnih orodij. Organizacije, ki si želijo biti uspešne, morajo z orodji, kot so matrike usposobljenosti, ključni indikatorji uspešnosti (KIU) ipd., poleg ostalih kadrov ocenjevati delovne specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev.

S pravnimi orodji, metodami in prijemi organizacije lahko optimirajo in izboljšajo delo kadrovskih managerjev. Ti z obnavljanjem in dopolnjevanjem znanj digitalnega okolja pospešijo, poenostavijo in integrirajo posamezna dela kadrovskih procesov. Tako z nenehnim vpeljevanjem prednosti IKT tehnologije v kadrovske procese izboljšajo zadovoljstvo kadrov, zmanjšajo fluktuacijo in pospešijo kadrovske procese. Skupek vsega vodi v digitalno transformacijo organizacij in njihovo uspešnost.

2 Kadrovski managerji

Kadrovski management (KM) je izraz, ki se nanaša na vse aktivnosti in strategije, ki so usmerjene v učinkovito upravljanje kadrov v organizacijah (Bhat, 2022). KM vključuje širok spekter nalog, od zaposlovanja in usposabljanja kadrov do razvoja kadrovskih politik in ohranjanja ugodnih delovnih okolij (Nugroho, 2022). Namen KM je tako po besedah avtorjev Rahsel & Gumanti (2022) povečanje učinkovitosti in uspešnosti organizacij z optimalnim izkoriščanjem kadrov.

Optimalno izkoriščanje kadrov je pomembno, če organizacije želijo biti konkurenčne na globalnem trgu, slediti tehnološkemu razvoju in se pripraviti na vedno pogostejše in kompleksnejše migracije kadrov (Suhairi, 2023). Velike organizacije so migracij oziroma zaposlovanja tujih kadrov velikokrat že vajene, še vedno pa se zgodi, da so zaradi kulturnih razlik, nerazumevanja in nepoznavanja procesov znotraj organizacij tuji kadri podvrženi pogostejšim delovnim nesrečam in nestrpnosti ter so v veliko primerih manj kompetentni od obstoječih kadrov (Fernández-Reino idr., 2022).

Globalizacija, vzrok, ki povečuje število migracij, povečuje tudi pretok informacij. Ob vedno naprednejši uporabi IKT, brez katere danes noben nivo organizacije ne deluje, je vloga KM še toliko pomembnejša. KM je v organizacijah zadolžen za izvajanje kadrovskih procesov in usmerjanje kadrov, da ti lahko delo opravijo učinkovito, nemoteno in kakovostno.

KM v organizacijah izvajajo kadrovski managerji, ki definirajo in kontrolirajo izvajanje kadrovskih procesov, ki morajo biti skladni s strategijo organizacij. Naloge in odgovornosti kadrovskih managerjev se lahko razlikujejo glede na velikost, strukturo in dejavnost organizacij. Kadrovski managerji lahko opravljajo delo s kadri sami, ali pa imajo zaradi organizacijske strukture pomoč svojih podrejenih (Jagdish, Mishra, & Painoli, 2023). Ali imajo kadrovski managerji pomoč podrejenih, zaposlenih, imenovanih kadroviki, specializiranih za določena področja KM, je odvisno od velikosti, strukture in dejavnosti organizacij.

V primeru pomoči kadrovikov je naloga kadrovskih managerjev, da so jim za zgled, jih usmerjajo, so njihovi vodje. Dobri vodje znajo svoje podrejene motivirati, da kot ekipa dosegajo organizacijske cilje. Ključne značilnosti dobrih vodij po avtorjih Alkharabsheh, Attiany, Alshawabkeh, Hamadneh & Alshurideh (2023) so, da znajo

motivirati, pomagati, svetovati, usmerjati in navdihovati. Po avtorju Em (2023) poznamo več stilov vodenja. To so demokratični, avtokratični, strateški, situacijski itd. Za kadrovske managerje je priporočljivo, da uporabijo kombinacije demokratičnega in strateškega stila vodenja, saj imajo opravka s posamezniki, ki se med seboj razlikujejo po vedenju, obnašanju, znanju in pričakovanjih. Ob napačnih prijemih oziroma uporabi napačnih stilov vodenja lahko pride do notranjih konfliktov med kadri, kar vodi v neuspešno in neučinkovito opravljene delovne naloge.

Kadrovski managerji s poznavanjem aspektov KM, usmerjanjem podrejenih kadrovikov in taktičnim reševanjem problemov kažejo svojo kompetentnost. Njihova naloga je, da pripeljejo v organizacijo ustrezne kadre, s pravimi veščinami na pravih delovnih mestih ob pravem času. To imenujemo kompetentnost kadrovskih managerjev.

3 Kompetence

Doseganje zastavljenih ciljev zahteva znanja, izkušnje in spretnosti. Te imenujemo tudi kompetence, ki po navedbah avtorjev Cuyacot & Cuyacot (2022) predstavljajo izraz za opisovanje vedenja, znanja, spretnosti in motivov ljudi. Kompetence so potrebne za učinkovito opravljanje nalog in doseganje pozitivnih rezultatov na vseh življenjskih nivojih. Potrebne so v družinskem življenju, za komunikacijo z družbo, za opravljanje dela, za doseganje nujnih življenjskih potreb, za samozadostnost itd. Kesy & Antoniewicz (2023) trdita, da kompetence postajajo vedno pomembnejši faktor za ocenjevanje vrednosti kadrov na trgu dela, saj orišejo njihove dosedanje in prihodnje uspehe v organizacijah.

Trg dela je okolje, kjer sodelujejo iskalci dela (delojemalci, kadri) in ponudniki dela (delodajalci, organizacije). Je nemilosten, saj so na njem najbolj uspešni le najboljši kadri, ki delovne naloge opravijo hitro in učinkovito. Sodelovanje organizacij in kadrov je ključno za uspeh in rast kadrov, organizacij in gospodarstva na nacionalni in globalni ravni. Po besedah avtorjev Scott & Manning (2022) se sodelovanje med organizacijami in kadri spreminja. Spreminja se zaradi sprememb delovnih nalog. Neprestano spreminjajoče se delovne naloge vodijo v sodelovanje med kadri z različnimi veščinami, znanji, kompetencami, da lahko organizacijam zagotovijo kakovostno in inovativno opravljeno delo. Kadre različni avtorji različno opredeljujejo. Po besedah avtorice Novak (2022) so kadri vsi zaposleni, ki na kakršen

koli način sodelujejo pri delu, načrtovanju, odločanju in izvajanju delovnih nalog. Medtem ko kadri izvajajo delovne naloge, jih organizacije zastavljajo.

Zahteva organizacij po opravljenem delu po vnaprej določenih časovnih okvirjih spodbudi sodelovanje kadrov na vseh nivojih. Po besedah avtorjev Xiang idr. (2023) sodelovanje spodbudi razumevanje problemskih stanj, delovnih nalog in kompetenc ostalih sodelujočih kadrov. To kadrom omogoča doseganje zastavljenih ciljev organizacij, ki presegajo njihove individualne sposobnosti.

Sposobnost sodelovanja kadrov v timih kaže na njihovo voljo, prilagodljivost, zmožnost komunikacije, poslušanja, reševanja problemov in čuječnost. Naštete vrline so odraz socialnih veščin oziroma socialnih kompetenc, ki so potrebne za rast kadrov in organizacij kot ekipe oziroma tima.

Z dobrim timskim sodelovanjem prihaja do kakovostnega opravljenega dela, poveča se zadovoljstvo nadrejenih, ki svoje podrejene za uspešno opravljeno delo nagradijo. Z nagradami, največkrat v denarni obliki in v obliki priznanj ali pohval, kadrom vlijejo občutek cenjenosti in pripadnosti ter svojim podrejenim potrdijo pripadnost. Nagrajevanje v kakršni koli obliki prikazuje veščine in kompetence nadrejenih do svojih podrejenih kadrov.

Vsi kadri, ki nastopajo na trgu dela, imajo določeno mero kompetenc. Te potrebujejo za opravljanje svojega dela oz. poklica. Pri opravljanju poklica jih usmerja njihov vodja, ki s splošnimi in delovno specifičnimi kompetencami pripomore k razvoju kadrov. Vodenje kadrov s strani nadrejenih in učinkovito opravljanje dela podrejenih predstavlja zmožnost medsebojne sinergije in sodelovanja, ki pripelje do pripadnosti. S pripadnostjo se povečata lojalnost in kakovost delovnega življenja oziroma »efekt družine«. Efekt družine nastane v organizacijah, v katerih kadri radi opravljajo svoje delo, se veselijo dela, so povezani s sodelavci in želijo organizaciji kot celoti le najboljše. Kakovost delovnega življenja se osredotoča na uspešnost in počutje kadrov. Kakovost delovnega življenja ne doprinese le k zadovoljstvu zaposlenih, temveč tudi k poslovanju organizacij (Soumya & Tc 2023).

Timsko delo, zmožnost komunikacije, poslušanje, čuječnost, priznanja, pohvale, usmerjanje in prilagajanje imenujemo tudi splošne kompetence. So nujne pri vodjih, ki jih združujejo s svojimi znanji in izkušnjami. Vodje s svojimi odločitvami skrbijo za izboljšanje ali poslabšanje kakovosti delovnega življenja. Dobra kakovost

delovnega življenja je posledica pripadnosti, lojalnosti, organizacijske klime, kulture v organizaciji in mehkih veščin, na katere imajo v organizacijah kadrovski managerji oziroma vodje kadrov velik vpliv. Mehke veščine po besedah avtorja Battaglio (2020) predstavljajo razmerje in odnos med nadrejenimi in podrejenimi. Mehke veščine predstavljajo motivacijo in predanost razvoju kadrov.

Splošne kompetence spodbudijo učinkovitejše delo kadrov in posledično rast njihovih kompetenc. Splošne kompetence se v organizacijah merijo z rednimi letnimi razgovori, intervjuji, samoevalvacijami ipd. (Adorni idr., 2023).

3.1 Delovno specifične kompetence kadrovskih managerjev

Povečanje produktivnosti kadrov, obenem pa izboljšanje njihove pripadnosti in zadovoljstva, predstavlja velik izziv za vse organizacije in kadrovske managerje. Izboljšav se organizacije lotevajo strateško, z veliko mero pazljivosti. Glavni pristopi za povečanje produktivnosti kadrov so po besedah avtorjev Nisa idr. (2022) sprejetje temeljitih meril za merjenje kakovosti delovnih mest, izvajanje meritev ter uravnoteženje tehničnih in kadrovskih vidikov.

Pri izboljšavah delovnih mest glavno vlogo nosijo vodje posameznih oddelkov, ki s pomočjo kadrovskih managerjev pripravijo in usmerjajo kadre skozi delovno dobo na dodeljenih delovnih mestih v organizacijah. Glavno vlogo pri tem ima predstavitev in seznanitev kadrov z internimi pravili, predpisi, nalogami, obveznostmi, seznanitev z bodočimi sodelavci in seznanjanje z organizacijsko kulturo organizacije. Kadri so lahko uspešnejši, če se s kulturo organizacije poistovetijo, jo pomagajo nadgrajevati in širiti. Po besedah avtorice Giol-Calefariu (2023) se organizacijska kultura ustvarja dlje časa, skozi več generacij. Je sistem, sestavljen iz vrednot, navad in prepričanj, ki združuje kadre, zaposlene v organizacijah. Dobra organizacijska kultura (Ghimisi, 2022) prispeva k pripadnosti in majhni fluktuaciji kadrov.

Kadrovski managerji imajo s področja KM, pravnih praks, pridobljenimi certifikati, priznanji in izkušnjami močne delovne specifične kompetence. Delovne specifične kompetence jim omogočajo posredno in neposredno usmerjanje podrejenih. Delovno specifične kompetence kadrovskih managerjev se navezujejo na eni strani na izvajanje vseh kadrovskih procesov v organizaciji, na drugi strani pa na uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki povečuje njihove digitalne delovne specifične

kompetence. Orodja, ki jim pomagajo pri usmerjanju in spadajo pod digitalne delovne specifične kompetence, so Excel in druge baze podatkov (SAP, Oracle itd.), elektronska pošta (Outlook, Gmail itd.), video aplikacije (MS Teams, Zoom itd.) in programi, ki slonijo na umetni inteligenci (ChatGPT, Monday itd.).

3.2 Digitalne kompetence na kadrovskem področju

Družba z razvojem tehnologije postaja vedno naprednejša. Gonilo za napredek je razvoj IKT, ki ga kadrovski managerji na področju KM morajo izvajati, da pripomorejo k integraciji in digitalizaciji kadrovskih procesov. Razvoj IKT (Arslan idr., 2021) bo v prihodnjih letih vodil v družbo 5.0 in nadaljnjo digitalno transformacijo KM. Strategije KM se bodo spremenile, saj bodo orodja za vodenje in upravljanje kadrov vse bolj podprta z umetno inteligenco.

Dandanes ni kadrovskega procesa, ki ne bi bil digitaliziran in IKT nadgrajen. Po besedah avtorjev Maghsoudi idr. (2023) je pomembno, da je IKT prisotna, vendar ne sme prevzeti celostne vloge opravljanja poklica kadrovskega managerja, saj se kadri, ki so v težavah, velikokrat obrnejo na kadrovske managerje, ki jim s svojimi socialnimi in mehкими veščinami znajo prisluhnti in pomagati. Lyu & Liu (2021) trdita, da gre za veščine, ki so tehnološko nenadomestljive in jih razvoj IKT ne bo izpodrinil, saj so zaradi svoje čustvene kompleksnosti del človeške narave. Po zapisih avtorice Chuang (2022) je povezana uporaba IKT in mehkih veščin pomembna za strateške odločitve kadrovskih managerjev. Njihova dolžnost je, da najprej sami osvojijo znanja IKT, da lahko o njej kasneje poučujejo kadre in jo uporabljajo za pomoč pri njihovem upravljanju in vodenju.

Uporaba IKT je za namene KM zaradi tekmovalnega poslovnega okolja postala nujna, da lahko posamezne organizacije sledijo razvoju in konkurenci. Z IKT se je povečala stopnja inovacij in superiornosti kadrovskih managerjev (Uçar, 2021). Superiornost se je povečala predvsem z uporabo umetne inteligence, ki kadrovskim managerjem na vseh področjih kadrovanja pomaga iskati rešitve. Z umetno inteligenco si kadrovski managerji lajšajo pridobivanje in selekcijo kadrov, saj z uporabo programov, ki slonijo na umetni inteligenci, analizirajo življenjepise potencialnih kadrov in tako kadre po različnih kriterijih razvrstijo od najboljšega do najslabšega. Kadrovski proces pridobivanja in selekcije se pospeši, možnost izbire napačnih kadrov za razpisana delovna mesta pa se zmanjša.

Uporaba umetne inteligence se uporablja tudi v procesu izobraževanja, usposabljanja in ocenjevanja, saj imajo večje organizacije zakupljene izobraževalne portale preko katerih izvajajo izobraževanja za delovna mesta, varnost pri delu, požarno varnost ipd. Izobraževalni portali, ki se jih pogosto uporablja, so Moodle, Smart Arena, Akademija, Mojedelo ipd.

Z umetno inteligenco si kadrovski managerji pomagajo še pri koordinaciji, analizah, upravljanju talentov itd. Vsi kadrovski procesi so tehnološko podprti, in če kadrovski managerji želijo biti uspešni, jih morajo znati tudi uporabljati. Poznavanje in uporaba umetne inteligence, posledično IKT orodij za kadrovske procese, kaže na digitalne kompetence kadrovskih managerjev in njihov odnos do razvoja organizacij.

4 Metodologija

Cilj raziskave je bil primerjati med seboj orodji, ki sta namenjeni ocenjevanju stopnje kompetentnosti kadrov. Zanimalo nas je, kako bi ju lahko uporabili za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev. S teoretičnim pregledom literature smo pregledali potrebna znanja in veščine, ki jih kadrovski managerji potrebujejo za učinkovito opravljanje dela. Določili smo, kaj so delovno specifične digitalne kompetence. Za iskanje člankov, raziskav in orodij za ocenjevanje kadrov smo uporabili baze, kot so Web of Science, Jstor, Google Scholar in Scopus. Večina publikacij je bila objavljena med letoma 2021 in 2024, saj smo želeli uporabiti najnovejše zapise. Ključne besede, po katerih smo iskali, so bile kompetence, digitalna orodja, kadrovski managerji, matrika usposobljenosti, KIU, SWOT ipd.

Zastavili smo konceptni obliki orodij, ki bi jih nadrejeni kadrovskim managerjem lahko uporabili za njihovo ocenjevanje. Gre za orodji matrike usposobljenosti in ključne indikatorje uspešnosti (KIU), ki se pogosto uporabljata za ocenjevanje kadrov. Oslonili smo se na že predhodno oblikovana orodja, ki so bili uporabljena za ocenjevanje kadrov v drugih organizacijah. Orodji smo s kritično primerjalno analizo primerjali s pomočjo SWOT analize in v rezultatih predstavili, zakaj je za ocenjevanje kadrovskih managerjev eno orodje boljše od drugega.

5 Raziskava

Digitalne kompetence zajemajo poznavanje IKT in umetne inteligence. Digitalne kompetence predstavljajo sposobnost poznavanja in uporabe digitalnih orodij. Znanje o digitalnih orodjih in programih po zapisih avtorjev Fernández-Luque, Ramírez-Montoya & Córdón-García (2021) poveča informacijsko pismenost, sposobnost hitrejšega in učinkovitejšega zbiranja dejstev, uporabo baz podatkov, ki v fizični obliki niso dostopne, možnost komuniciranja na daljavo, ustvarjanje digitalnih vsebin, poznavanje informacijske varnosti ipd.

Organizacije imajo večino svojih procesov že digitaliziranih, za kar so v preteklosti potrebovali najboljše vodilne kadre posameznih področij, oddelkov in dobre informatike, da so lahko v obdobju nekaj let vzpostavili digitalno okolje za digitalno opravljanje dela. Digitalizirana delovna mesta so tako postala rezultat večletnega razvoja posameznih delovnih mest.

Za opravljanje dela na digitalnih delovnih mestih v organizacijah potrebujejo usposobljene, kompetentne kadre, ki poznajo kombinacijo tehničnih, analitičnih, komunikacijskih in mehkih veščin, da lahko uspešno delujejo v digitalnem okolju.

Za namen raziskave smo ugotavljali, kako bi lahko organizacije ocenjevale delovno specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev. Ker v organizacijah kadrovski managerji velikokrat vzpostavijo sistem ocenjevanja kadrov s pomočjo različnih ocenjevalnih orodij, smo se odločili, da bi enaka orodja lahko uporabili pri ocenjevanju kadrovskih managerjev. Primerjali smo orodji, ki se uporabljata za merjenje in ocenjevanje kompetentnosti posameznih kadrov. Orodji se uporabljata z namenom ugotavljanja, ali je posamezen zaposlen kader upravičen do napredovanja, dviga plače, izboljšanja delovnih pogojev, opravljanja obstoječega delovnega mesta ali ne.

Primerjali smo orodji matrike usposobljenosti in ključne indikatorje uspešnosti (KIU) oziroma tabelo KIU. Orodji sta bili zapisani v obliki tabele, ki členi posamezna delovna področja, posamezne naloge in podaja rezultate o zmožnosti opravljanja določene delovne naloge. Za namen raziskave smo oblikovali lasten primer tabele matrike usposobljenosti in tabele KIU, ki bi se lahko uporabili za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev.

5.1 Matrika usposobljenosti

Matrike usposobljenosti so pomembno orodje v kadrovskem managementu, saj omogočajo sistematičen pregled kompetenc in usposobljenosti zaposlenih kadrov znotraj organizacije (Yeung, 2023). Uporabljajo se za ocenjevanje trenutne ravni znanja in veščin ter za identifikacijo potreb po nadaljnjem usposabljanju in razvoju, kar pomaga pri strateškem načrtovanju razvoja kadrov in izboljšanju učinkovitosti delovnih procesov (Memon idr., 2022).

Matrike usposobljenosti so namenjene ocenjevanju zaposlenih kadrov z enakim profilom delovnih nalog. Matrike usposobljenosti so tako najbolj primerne za ocenjevanje različnih kadrov, ki opravljajo enake oziroma podobne delovne naloge. Ker imajo organizacije v večini zaposlenega le enega kadrovskega managerja, smo za raziskavo matriko usposobljenosti prilagodili za ocenjevanje le enega posameznika. Glavna razlika z običajnimi matrikami usposobljenosti je, da v raziskavi ne moremo primerjati kompetenc več kadrovskih managerjev hkrati. Taka matrika usposobljenosti nima možnosti primerjave s kadri, ki opravljajo enak profil delovnih nalog, saj teh kadrov navadno v organizacijah ni – zaposlen je le en kadrovski manager. Matrike usposobljenosti ni mogoče primerjati z matrikami drugih organizacij, saj se delovni pogoji in zahteve od organizacij razlikujejo, hkrati pa bi s primerjavo prihajalo do odtekanja internih podatkov organizacij in kršenja Splošne uredbe o varstvu podatkov.

Obliko matrike usposobljenosti smo za namen raziskave oblikovali po vzoru matrike s spletne strani Management30. com (2024). Pri oblikovanju matrike usposobljenosti smo se navezovali na opis delovno specifičnih digitalnih kompetenc, ki so v dobi množične uporabe IKT pomembne za delo kadrovskega managerja. Za opis in segmentacijo posameznih delovnih nalog smo se navezovali na kadrovske procese v organizacijah. Kadrovske procese, zajeti v matriki usposobljenosti, so bili pridobivanje in selekcija, usposabljanje in ocenjevanje, koordiniranje in usmerjanje, ohranjanje, zadrževanje in razvoj (tabela 5.1). Za vsak kadrovski proces smo opredelili posamezne naloge in primere primernih praks in orodij. Med primerne prakse in orodja smo uvrstili digitalna orodja, ki jih kadrovski managerji in kadrovski oddelki največkrat uporabljajo za komunikacijo, usposabljanje in usmerjanje kadrov.

Kadrovski managerji so lahko po matriki usposobljenosti ocenjevani s strani nadrejenih, torej članov uprav organizacij. Pomembno je, da matrika usposobljenosti prikaže, pri katerih nalogah in procesih se morajo kadrovski managerji izboljšati, da bodo nadgradili svoje delovno specifične digitalne kompetence.

Za primer ocenjevanja delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev lahko pogledamo prvo nalogo pri kadrovskemu procesu pridobivanja in selekcije, vidno v stolpcu dva (tabela 5.1). Naloga se osredotoča na komunikacijo z vodjami oddelkov za nove kadrovske potrebe. Digitalna orodja, ki bi bila po našem mnenju najboljša, so MS Teams, Zoom, Skype itd. Ta digitalna orodja so razširjena in velikokrat obravnavana kot splošno znanje. Vseeno jih ne znajo uporabljati vsi kadrovski managerji enako dobro, zato je ocena stopnje kompetentnosti pomembna. Stopnje kompetentnosti smo razdelili na tri nivoje. Prva, najnižja stopnja je rdeče barve, kar nakazuje na nepoznavanje uporabe digitalne tehnologije za namen naloge komunikacije z vodji oddelkov za nove kadrovske potrebe. Pri tej stopnji je potrebna popolna poglobitev v delovno nalogo in poučevanje o njej. Druga stopnja, ki je rumene barve, predstavlja znanja, ki so deloma osvojena, vendar ocenjevani kadrovski managerji še vedno niso popolnoma samostojni, ne obvladajo znanj v celoti. Pri tej stopnji je potrebna delna poglobitev in izpopolnjevanje znanja. Zadnja, najvišja stopnja je zelene barve. Zelena barva nakazuje najvišjo stopnjo kompetentnosti kadrovskih managerjev za izbrano nalogo. Tu večjih poglobitev ni potrebnih, pomembno je, da kadrovski managerji svoja znanja o nalogi le osvežujejo in sledijo njenemu razvoju.

Tabela 5.1: Primer matrike usposobljenosti za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev

Kadrovski procesi	Naloge	Primeri praks, orodij	Kadrovski manager (kompetence)
Pridobivanje in selekcija	Komunikacija z vodji oddelkov za nove kadrovske potrebe	MS Teams, Zoom, Skype itd.	
	Digitalna priprava in objava prostega delovnega mesta	Canva template in objava na ZRSZ, spletno stran organizacije, LinkedIn itd.	
	Digitalni izbor najboljših kandidatov glede na CV	Razvrstitev (keyword matching, ranking, scoring AI programi)	
	Lov na glave (angl. head hunting)	Uporaba LinkedIn, Applicant Tracking Systems (ATS) itd.	
	Digitalni intervjuji	MS Teams, Zoom, Skype itd.	
	Digitalna selekcija kandidatov glede na CV	Izbor najboljših (keyword matching, ranking, scoring AI programi)	
	Spletno obveščanje kandidatov	E-pošta	

Kadrovski procesi	Naloge	Primeri praks, orodij	Kadrovski manager (kompetence)
	Razpored na delovno mesto	Excel, interne baze podatkov organizacije	
	Določanje kilometrine	Google maps itd.	
	Oblikovanje profilov kadrov	Excel, SAP, Oracle itd.	
Usposabljanje in ocenjevanje	Tečaji in e-učenje	Moodle, Smartarena ipd.	
	Merjenje uspešnosti kadrov	Točkovanje na Moodle, Smartarena ipd.	
	VZD, VPP	Simulacije, Pošiljanje obvestil za datum tečaja na e-pošto itd.	
	Napotitev na zdravniški pregled	E-pošta	
Koordiniranje in usmerjanje	Usklajevanje in premeščanje kadrov	E-pošta	
	Dodeljevanje odgovornosti in nalog	Moodle, Smartarena ipd.	
	Spodbujanje timskega dela	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Dodeljevanje in urejanje mentorstva	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Dodeljevanje in urejanje štipendiranja	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Dodeljevanje in urejanje vaještva	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Koordinacija komunikacije	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Usklajevanje in obvladovanje sprememb	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Ocenjevanje uspešnosti	MS Teeams, Zoom, Skype itd. in Moodle, Smartarena ipd.	
	Koordinacija nagradnih programov	MS Teeams, Zoom, Skype, itd.	
Ohranjanje, zadrževanje in razvoj	SPOT, ZPIZ	Uporaba spletnih brskalnikov	
	Redni letni razgovori	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Team buldingi	MS Teeams, Zoom, Skype itd.	
	Razvoj internih aktov, pravna podlaga	Uporaba spletnih brskalnikov, Word, Excel	
	Vodenje kadrovskega oddelka	MS Teeams, Zoom, Skype itd., Word, Excel	

Legenda:	
Pozna	
Delno pozna	
Ne pozna	

Po koncu ocenjevanja morajo ocenjevalci predati rezultate ocenjevanim kadrovskim managerjem, ki se morajo izboljšati pri izvajanju delovnih nalog s pomočjo digitalnih orodij, pri katerih so bili ocenjeni z rdečo in rumeno barvo. Matriko usposobljenosti se ponovi v dogovorjenem roku, ko se smatra, da so ocenjevani kadrovski managerji izboljšali svoje znanje na področju uporabe digitalnih orodij, digitalizirali opravljanje delovnih nalog, povečali uporabo IKT v kadrovskih procesih in nadgradili delovno specifične digitalne kompetence.

Ključne lastnosti matrik usposobljenosti so, da lahko pokažejo, ali so kadrovske managerji sposobni opravljati tako pomembno funkcijo znotraj organizacij, ali imajo zadostno znanje za delo od doma in so sposobni za sledenje razvoju kadrovskega področja ter kadrovskih procesov, ali so naklonjeni integraciji procesov itd. Več kot imajo zeleno obarvanih polj znotraj matrik usposobljenosti, bolj so kompetentni, bolj se lahko pogajajo z nadrejenim o napredovanju, povišanju plač in ostalih delovnih pogojih.

Izvajanje matrik usposobljenosti priporočamo vsem organizacijam, ki želijo ugotoviti, ali so se znanja in delovno specifične digitalne kompetence kadrov izboljšala v primerjavi z zadnjim merjenjem let. Matrika usposobljenosti, prikazana v tabeli 5.1, lahko služi za vzorec, ki prikazuje, kako naj organizacije ocenjujejo delovno specifične digitalne kompetence za posamezne kadrovske procese.

5.2 Ključni indikatorji uspešnosti

Ključni indikatorji uspešnosti (KIU) so merljivi kazalniki, ki organizacijam pomagajo oceniti, kako učinkovito posamezni kadri dosegajo zastavljene cilje (Gu, Luo, & Li, 2023). KIU so ključni pri spremljanju uspešnosti kadrov, oddelkov, projektov ali organizacij kot celote, saj omogočajo vpogled v to, kako dobro se izvajajo vnaprej zastavljene strategije organizacij in ali so potrebne kakršne koli spremembe.

Ključne značilnosti KIU so, da so objektivni, saj temeljijo na ocenjevanju nalog posameznih delovnih mest. KIU ocenjujejo kvantitativno, saj naloge, določene za delovna mesta lahko merijo in analizirajo. Poleg objektivnosti so tudi ciljno usmerjeni. Z ocenjevanjem KIU organizacije ugotavljajo, ali posamezne cilje v izbranem časovnem obdobju kadri dosegajo ali ne. KIU se tako kot mnogo drugih orodij za ocenjevanje kompetentnosti uporablja v tedenskih, mesečnih ali letnih časovnih obdobjih.

Za namen raziskave smo oblikovali tabelo KIU za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev (tabela 5.2). S tabelo smo želeli predstaviti možnost orodja, ki tako kot matrika usposobljenosti ocenjuje delovno specifične digitalne kompetence kadrovskih managerjev. Oblikovana je bila po vzorcu s spletne strani Explorehr.org (n. d.). Pri oblikovanju tabele KIU smo se navezovali na opis ključnih digitalnih KIU, ki so v dobi množične uporabe IKT

pomembni za delo kadrovskega managerja. Za opis in segmentacijo posameznih KIU smo se navezovali na najbolj razširjene digitalne naloge in orodja posameznih kadrovskih procesov v organizacijah. Kadrovski procesi, zajeti v tabeli KIU, so se navezovali na digitalno pridobivanje in selekcijo, usposabljanje in ocenjevanje, koordiniranje in usmerjanje, ohranjanje, zadrževanje in razvoj.

Vsak kadrovski proces smo razčlenili na posamezne KIU. Opisani KIU se v tabeli nahajajo v drugem stolpcu (tabela 5.2) in se navezujejo na bolj razširjene naloge, ki jih morajo obvladovati kadrovski managerji.

Tretji stolpec tabele KIU vsebuje težo KIU, ki določa vrednost znanja, obvladovanja KIU (tabela 5.2). Sledita četrti in peti stolpec z opredeljenimi primeri ciljev in dejansko doseženimi cilji. Primeri ciljev v četrtem stolpcu nakazujejo, kolikšno normo morajo kadrovski managerji v vnaprej določenem ocenjevalnem časovnem obdobju doseči za posamezen KIU. Peti stolpec je nato odraz dejanskega stanja doseganja KIU norme po končanem ocenjevalnem časovnem obdobju. Cilji v tabeli so opredeljeni v odstotkih, številu dni ali večkratniku dni, odvisno od narave ciljev in nalog.

Šesti stolpec (tabela 5.2) prikazuje dobljene rezultate, ki jih kadrovski manager pridobi za posamezen KIU. Rezultati predstavljajo rezultat formule, ki dejanske cilje KIU (peti stolpec) deli z željenimi cilji KIU (četrti stolpec) in vse skupaj pomnoži z vrednostjo 100 $((\text{Cilj}/\text{Dejanski cilj}) \cdot 100)$.

Sedmi stolpec predstavlja končne rezultate tabele KIU. V primeru tabele 5.2 gre za rezultat, ki poda, ali so kadrovski managerji upravičeni do napredovanja, povišice ali izboljšanje drugih delovnih pogojev. Končni rezultat predstavlja izračun, ki nastane iz množenja teže posameznega KIU (tretji stolpec) in rezultata KIU (šesti stolpec) ter vse skupaj deli z vrednostjo 100 $((\text{KIU} \cdot \text{Rezultat}) / 100)$.

Končni rezultati, vidni v sedmem stolpcu (tabela 5.2), prikazujejo tudi skupno število doseženih točk. Točke, vidne v sedmem stolpcu, so za vsak kadrovski proces nižje od vrednosti 100. Več točk ocenjevani kadrovski manager doseže, bolj je upravičen do povišic, napredovanj in ostalih ugodnosti.

Tabela 5.2: Primer tabele KIU za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev

Kadrovski procesi	KIU	Teža KIU (točke)	Cilj (primer)	Dejanski dosežen cilj (primer)	Rezultat	Končni rezultat
Pridobivanje in selekcija	Komunikacija z vodji oddelkov za nove kadrovske potrebe (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	1-krat/teden	1-krat/teden	100	10
	Digitalna priprava in objava prostega delovnega mesta (Canva template in objava na ZRSZ, spletno stran organizacije, LinkedIn itd.)	10	20-krat/leto	13-krat/leto	65	6,5
	% digitalnega izbora najboljših kandidatov glede na CV glede prej/potem	10	10 %	6 %	60	6
	Lov na glave (angl. head hunting) (LinkedIn, Applicant tracking systems (ATS) itd.)	10	2-krat/leto	0-krat/leto	0	0
	Digitalni intervjuji (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 intervjujev/leto	14 intervjujev / leto	70	7
	% digitalne selekcije kandidatov glede na CV glede prej/potem (Keyword matching, ranking, scoring AI programi)	10	20 %	12 %	60	6
	% spletnega obveščanja kandidatov glede prej/potem (e-pošta)	10	15 %	13 %	87	8,7
	Razpored na delovno mesto (Excel, interne baze podatkov organizacije)	10	30 delovnih dni	24 delovnih dni	80	8
	Določanje kilometrine (Google maps itd.)	10	30 delovnih dni	24 delovnih dni	80	8
	Oblikovanje profilov kadrov (Excel, SAP, Oracle itd.)	10	5-krat/leto	2-krat/leto	40	4
Skupno		100				64,2
Usposabljanje in ocenjevanje	Število tečajev in e-učenja na zaposlen kader (Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	25	10-krat/leto	1-krat/leto	10	2,5

Kadrovski procesi	KIU	Teža KIU (točke)	Cilj (primer)	Dejanski dosežen cilj (primer)	Rezultat	Končni rezultat
	Merjenje uspešnosti kadrov (točkovanje na Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	25	5-krat/leto	2-krat/leto	40	10
	% poučevanja o VZD, VPP prej/potem (simulacije, pošiljanje obvestil za datum tečaja na e-pošto itd.)	25	10 %	5 %	50	12,5
	Napotitev zaposlenega kadra na zdravniški pregled (e-pošta)	25	1-krat/leto	1-krat/leto	100	25
Skupno		100				50
Koordiniranje in usmerjanje	% usklajevanja in premeščanja kadrov glede prej/potem (e-pošta)	10	10 %	8 %	80	8
	% zmanjšanje odgovornosti in nalog glede prej/potem (Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	10	10 %	2 %	20	2
	% rasti timskega dela z drugimi kadri glede prej/potem (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 %	14 %	70	7
	Dodeljevanje in urejanje mentorstva študentom, dijakom (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	1 študenti, dijaki letno	0	0	0
	Dodeljevanje in urejanje štipendiranja študentom, dijakom (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	2 študenti, dijaki letno	1	50	5
	Dodeljevanje in urejanje vajeništva študentom, dijakom (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	3 študenti, dijaki letno	2	66,67	6,67
	% zaposlenih kadrov, s katerim komunicira (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	5 %	5 %	100	10
	% zaposlenih kadrov, s katerim se usklajuje in obvladuje spremembe (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 %	16 %	80	8

Kadrovski procesi	KIU	Teža KIU (točke)	Cilj (primer)	Dejanski dosežen cilj (primer)	Rezultat	Končni rezultat
	% rasti ocenjevanja uspešnosti zaposlenega kadra glede prej/potem (MS Teams, Zoom, Skype itd. in Moodle, Smartarena, Akademija Mojedelo ipd.)	10	20 %	12 %	60	6
	% kadrov udeleženih nagradnih programov (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	10	20 %	13 %	65	6,5
Skupno		100				59,17
Ohranjanje, zadrževanje in razvoj	% kadrov vnesenih v ZPIZ (uporaba spletnih brskalnikov)	20	100 %	100 %	100	20
	Število opravljenih rednih letnih razgovorov na zaposlen kader (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	20	1-krat/leto	1-krat/leto	100	20
	Število Team buldingov na oddelek (MS Teams, Zoom, Skype itd.)	20	2-krat/leto	1-krat/leto	50	10
	Čas razvoja internih aktov, urejanje pravne dokumentacije (uporaba spletnih brskalnikov Word, Excel)	20	20 delovnih dni/leto	13 delovnih dni/leto	65	13
	Čas vodenja kadrovskega oddelka (MS Teams, Zoom, Skype itd. in Excel, Word)	20	250 delovnih dni/leto	220 delovnih dni/leto	88	17,6
Skupno		100				80,6

Ocenjevanje KIU naj organizacije ponavljajo v različnih časovnih obdobjih, da bodo lahko spremljale, ali so se ocenjevani kadrovski managerji izboljšali pri opravljanju svojega dela in ali so se jim izboljšale delovno specifične digitalne kompetence. Vsaka organizacija lahko tabelo KIU prilagodi glede na lastne potrebe.

5.3 Ključni indikatorji uspešnosti

Matrika usposobljenosti in tabela KIU sta orodji, ki se lahko uporabita za oceno kompetenc kadrovskih managerjev, tako splošnih kot tudi delovno specifičnih. Obe orodji imata svoje prednosti in slabosti, saj vsako orodje na svoj način ocenjuje kadrovske managerje. Katero orodje je boljše za ocenjevanje kadrovskih managerjev, smo ugotavljali s SWOT analizo.

SWOT analiza je okrajšava angleških besed Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (priložnosti) in Threats (grožnje). Te štiri besede poimenujejo elemente SWOT analize, ki so razdeljeni na štiri pravokotnike (Bergeron idr., 2020). V tabelo smo zapisali, katere so prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje matrike usposobljenosti (tabela 5.3) in KIU (tabela 5.4).

Tabela 5.3: Primer SWOT analize za matriko usposobljenosti

Prednosti	Slabosti
Jasno določene kompetence	Velikokrat namenjena le ocenjevanju več kadrov hkrati
Hitra identifikacija znanj	Subjektivnost ocen izvajalcev, ocenjevalcev
Omogoča strateško načrtovanje kadrov	Časovno potraten proces
Izboljšanje kompetentnosti kadrovskih managerjev	Ne upošteva mehkih veščin
	Pogosto jo je treba spreminjati, saj se delovne navade in procesi spreminjajo
Priložnosti	Grožnje
Načrtovanje razvoja kompetenc	Razkol med kadri, oddelki zaradi subjektivnosti
Dodatna možnost kot pogoj za napredovanje	Velikokrat poenostavljen prikaz kompetenc kadrov
Možnost povečanja produktivnosti	Zaradi premajhne ocene se poveča lahko nezadovoljstvo ocenjenih
Na osnovi matrike usposobljenosti organizacije določijo prejemnike nagrad	

Vir: lasten.

Tabela 5.4: Tabela 5.3: Primer SWOT analize za KIU tabelo

Prednosti	Slabosti
Jasno določene kompetence	Usmerjenost na ozke rezultate
Objektivnost	Pogosto jo je treba spreminjati, saj se delovne navade in procesi spreminjajo
Omogoča strateško načrtovanje kadrov	Pomanjkanje kvalitativnosti
Izboljšanje kompetentnosti kadrovskih managerjev	Ne upošteva mehkih veščin
Merljivost zaradi številskih vrednosti rezultatov	
Hitro ocenjevanje	
Kvantitativnost	
Priložnosti	Grožnje
Načrtovanje razvoja kompetenc	Veliki stroški za majhne organizacije
Dodatna možnost kot pogoj za napredovanje	Pomanjkanje rezultatov za celotno podobo kompetentnosti kadra
Možnost povečanja produktivnosti	Zaradi premajhne ocene se lahko poveča nezadovoljstvo ocenjenih
Na osnovi matrike usposobljenosti organizacije določijo prejemnike nagrad	
Spodbujanje stalnih izboljšav	

Ob primerjavi SWOT analize za matriko usposobljenosti in tabel KIU lahko vidimo, da sta si orodji za ocenjevanji kompetenc v marsičem podobni. Pri prednostih in priložnostih se orodji ujemata pri jasno določenih kompetencah, strateškemu načrtovanju kadrov, izboljšanju kompetentnosti kadrovskih managerjev. Orodji omogočata načrtovanje razvoja kompetenc in napredovanja, načrtovanje povečanja produktivnosti in lažje določanje, ali si kadrovski managerji zaslužijo napredovanja, dvige plač, izboljšanje delovnih pogojev in opravljanje obstoječega delovnega mesta.

Pri slabostih in grožnjah se orodji ujemata pri neupoštevanju mehkih veščin kadrovskih managerjev, pogostem spreminjanju zaradi spreminjajočih se procesov in da se lahko zaradi prenizke ocene kadrovskega managerja poveča njihovo nezadovoljstvo in zmanjša pripadnost.

Ne glede na veliko podobnost lahko iz SWOT analize vidimo, da se orodji med seboj tudi precej razlikujeta (tabela 5.3 in tabela 5.4). Tabela KIU ima več prednosti in priložnosti kot matrika usposobljenosti. Te prednosti predstavljajo navedena objektivnost orodja, merljivost zaradi številskih vrednosti rezultatov, hitro ocenjevanje, kvantitativnost in spodbujanje stalnih izboljšav.

Pri slabostih in grožnjah je matrika usposobljenosti od tabele KIU drugačna v tem, da je velikokrat namenjena le ocenjevanju več kadrov hkrati, lahko pride do subjektivnosti ocen izvajalcev oz. ocenjevalcev in lahko gre za časovno potraten proces. Tabela KIU je v primerjavi z matriko usposobljenosti manj primerna zaradi usmerjenosti na ozke rezultate, pomanjkanja kvalitativnosti, velikih stroškov za majhne organizacije in pomanjkanja rezultatov za celotno podobo kompetentnosti kadra.

Glede na število prednosti, priložnosti, slabosti in groženj smo ugotovili, da je tabela KIU bolj primerna za ocenjevanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev. Res je, da ima tabela KIU eno slabost oz. grožnjo več, vendar ima tri prednosti in priložnosti več od matrike usposobljenosti.

Za ocenjevanje tako splošnih kot tudi delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev priporočamo uporabo tabele KIU, ki naj jo vsaka organizacija prilagodi glede na svoje potrebe. Zaradi svoje objektivnosti, hitrega ocenjevanja, kvantitativnosti in spodbujanja stalnih izboljšav je boljša od matrike usposobljenosti.

6 Zaključek

Vloga kadrovskih managerjev v sodobnih organizacijah je ključna za zagotavljanje uspešnosti in konkurenčnosti na globalnem trgu. Njihova naloga ni le upravljanje kadrov, temveč tudi usmerjanje organizacijskih procesov skozi prizmo nenehnih sprememb in tehnološkega napredka. Organizacije, ki želijo ostati uspešne, morajo nenehno vlagati v razvoj kompetenc svojih kadrovskih managerjev, katerih odgovornost je zagotavljanje, da so kadri na pravih mestih, s pravimi veščinami ob pravem času. To zahteva ne le globoko razumevanje KM, temveč tudi sposobnost prilagajanja in uvajanja digitalnih novosti v delovno okolje.

Prepoznavanje in merjenje kompetenc, zlasti delovno specifičnih digitalnih kompetenc, postaja vse pomembnejše. Digitalizacija in razširjena uporaba IKT sta prinesli nove izzive in priložnosti za kadrovske managerje. Sodobni KM zahteva, da so kadrovske managerji vešč uporabe digitalnih orodij, ki jim omogočajo boljše upravljanje kadrov, hitreje odločanje in učinkovitejše izpolnjevanje delovnih nalog. Poleg KM tudi organizacije zahtevajo veliko mero delovno specifičnih digitalnih kompetenc.

Za ocenjevanje teh kompetenc se organizacije vse pogostejše poslužujejo orodij, kot so matrike usposobljenosti in tabele ključnih indikatorjev uspešnosti (KIU). Ta orodja med drugim omogočajo tudi merjenje uspešnosti kadrovskih managerjev ter omogočajo identifikacijo področij, kjer so potrebna dodatna izobraževanja ali izboljšave. S tem organizacije zagotavljajo, da njihovi kadrovske managerji ostajajo na čelu razvoja in sprememb, kar je nujno za njihovo konkurenčnost in uspešnost.

Razvoj in ohranjanje delovno specifičnih digitalnih kompetenc kadrovskih managerjev ni zgolj vprašanje tehnološke pismenosti, temveč tudi razumevanja in prilagajanja organizacijske kulture ter sposobnosti učinkovitega vodenja in motiviranja kadrov. S tem, ko kadrovske managerji prevzemajo aktivno vlogo pri digitalni transformaciji organizacij, ne le povečujejo svojo lastno kompetentnost, temveč tudi prispevajo k širši digitalni preobrazbi organizacije kot celote.

Končni cilj organizacij je ustvariti delovno okolje, ki podpira tako profesionalno kot osebnostno rast kadrov. To vključuje zagotavljanje ustreznih orodij in virov, ki omogočajo učinkovito izvajanje delovnih nalog, ter ustvarjanje kulture, ki spodbuja sodelovanje, inovativnost in pripadnost. V tem kontekstu postaja ocenjevanje kompetenc, zlasti digitalnih, ključnega pomena za dolgoročno uspešnost organizacij.

Kadrovske managerji, ki so sposobni združiti svoje vodstvene sposobnosti z digitalnimi kompetencami, lahko učinkovito vodijo organizacije skozi procese sprememb in razvoja. S tem ne prispevajo le k povečanju produktivnosti, temveč tudi k večji pripadnosti in zadovoljstvu zaposlenih, kar je ključno za ohranjanje konkurenčnosti na sodobnem trgu. Konec koncev so kompetence kadrovskih managerjev odraz njihove sposobnosti za uspešno vodenje organizacij v vedno bolj digitaliziranem svetu, kjer sta prilagajanje in inovativnost nuja, ne izbira.

Literatura

- Adorni, G., Mangili, F., Piatti, A., Bonesana, C., & Antonucci, A. (2023). Rubric-based Learner Modelling via Noisy Gates Bayesian Networks for Computational Thinking Skills Assessment. *Journal of Communications Software and Systems*. <https://doi.org/10.24138/jcomss-2022-0169>.
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>.
- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2021). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-01-2021-0052>.
- Battaglio, P. (2020). The Future of Public Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 49, 499–502. <https://doi.org/10.1177/0091026020948188>.
- Bergeron, J., Siles, G., Leconte, R., Trudel, M., Desroches, D., & Peters, D. (2020). Assessing the capabilities of the Surface Water and Ocean Topography (SWOT) mission for large lake water surface elevation monitoring under different wind conditions. *Hydrology and Earth System Sciences*. <https://doi.org/10.5194/hess-24-5985-2020>.
- Bhat, n. (2022). A study on challenges in human resource management. *Multidisciplinary Journal for Applied Research in Engineering and Technology*. <https://doi.org/10.54228/mjaret07220005>.
- Chuang, S. (2022). Indispensable skills for human employees in the age of robots and AI. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2022-0062>.
- Cuyacot, E., & Cuyacot, M. (2022). Competency-based education: Learner's new process for success. *International Journal of Research Studies in Education*. <https://doi.org/10.5861/ijrse.2022.165>.
- Em, S. (2023). A Review of Different Ideas Concerning the Characteristics of a Good Leader and Shaping New Ideas of an Effective 21st Century Leader. *Journal of General Education and Humanities*. <https://doi.org/10.58421/gehu.v2i1.53>.
- Explorehr.org (n.d.). *Template - KPI Table for HR Manager*. Dostopno na: http://www.explorehr.org/articles/Ultimate_HR_TOOLS/Template_-_KPI_Table_for_HR_Manager.html.
- Fernández-Luque, A., Ramírez-Montoya, M., & Cordon-García, J. (2021). Training in digital competencies for health professionals: systematic mapping (2015–2019). *Profesional De La Informacion*. <https://doi.org/10.3145/EPI.2021.MAR.13>.
- Fernández-Reino, M., Stasio, V., & Veit, S. (2022). Discrimination Unveiled: A Field Experiment on the Barriers Faced by Muslim Women in Germany, the Netherlands, and Spain. *European Sociological Review*. <https://doi.org/10.1093/esr/jcac032>.
- Ghimisi, L. (2022). The principles of organizational culture in research. *Journal of Research and Innovation for Sustainable Society*. <https://doi.org/10.33727/jriss.2022.1.3:14-17>.
- Giol-Calefariu, E. (2023). Organizational Culture within Cultural Institutions. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VIII: Performing Arts*. <https://doi.org/10.31926/but.pa.2022.15.64.3.7>.
- Gu, M., Luo, L., & Li, P. (2023). Study and Development of Intelligent KPI Management System for Discrete Manufacturing Enterprises in Industry 4.0. *2023 4th International Conference on Mechatronics Technology and Intelligent Manufacturing (ICMTIM)*, 19-25. <https://doi.org/10.1109/ICMTIM58873.2023.10246680>.
- Jagdish, M., Mishra, K., & Painoli, D. (2023). Human resources management in higher education: A review. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. <https://doi.org/10.52783/tjpt.v44.i4.1751>.
- Kesy, M., & Antoniewicz, A. (2023). The Evolution of Perceptions of Competency in the Literature. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*. <https://doi.org/10.35808/ersj/3319>.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/J.APENERGY.2021.117307>.
- Maghsoudi, M., Shahri, M., Kermani, M., & Khanizad, R. (2023). Unveiling the Collaborative Patterns of Artificial Intelligence Applications in Human Resource Management: A Social

- Network Analysis Approach. *ArXiv*, abs/2308.09798.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.09798>.
- Management30.com (2024). *Team Competency Matrix*. Dostopno na:
<https://management30.com/practice/competency-matrix/>
- Memon, K., Ghani, B., Hyder, S., Han, H., Zada, M., Ariza-Montes, A., & Arraño-Muñoz, M. (2022). Management of knowledge and competence through human resource information system—A structured review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944276>.
- Nisa, Y., Umar, J., Arista, P., Widaningrum, H., & Hayat, B. (2022). Development and Validation of Situational Judgement Test to Measure Continuous Learning Competency. *JP3I (Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia)*. <https://doi.org/10.15408/jp3i.v11i1.25302>.
- Novak, V. (2022). Teoretične osnove kriz. V P. Šprajc (ur.), *Management v krizah* (str. 65–88). Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
- Nugroho, S. (2022). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2022.10.3.0040>.
- Rahsel, Y., & Gumanti, M. (2022). The Role of Human Resources Management in an Organization or Company. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*.
<https://doi.org/10.55529/jcfmbs.26.1.9>.
- Scott, B., & Manning, M. (2022). Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/00218863221106245>.
- Soumya, M., & Tc, P. (2023). A study on the effects of quality personnel work life to strengthen employee's performance at yg cutting tools corporation private limited, Doddaballapura. *International journal of scientific research in engineering and management*.
<https://doi.org/10.55041/ijssrem26667>.
- Suhairi, S., Purba, R., Lubis, Z., Sandi, M., & Iqbal, I. (2023). Human Resource Management Strategy In Maintaining And Improving Employee Performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*. <https://doi.org/10.37676/jambd.v2i2.4589>.
- Uçar, P. (2021). Importance of ICT in Human Resources Management and Evaluation in Terms of Events. *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services*.
<https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4954-4.ch006>.
- Xiang, Y., Vélez, N., & Gershman, S. (2023). Collaborative decision making is grounded in representations of other people's competence and effort. *Journal of experimental psychology. General*.
<https://doi.org/10.1037/xge0001336>.
- Yeung, T. (2023). Recommendations for the Implementation of a Competency Matrix for Volunteers of an Emergency Medical Team. *Prehospital and Disaster Medicine*, 38, s34–s34.
<https://doi.org/10.1017/S1049023X23001279>.