

DELOVNA USPEŠNOST SKOZI PRIZMO DIGITALNEGA KADROVSKEGA MANAGEMENTA

NEJC BERNIK

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

Prispevek na podlagi sodobne znanstvene literature opredeljuje koncept delovne uspešnosti s posebnim poudarkom na razlikah med individualno uspešnostjo, delovno učinkovitostjo in adaptivno uspešnostjo. Z uporabo metode snežne kepe je bila izvedena konceptualna razmejitev med obravnavanimi pojmi ter njihova umestitev v okvir digitalnega kadrovskega managementa. Ugotovitve kažejo, da digitalno delovno okolje pomembno vpliva na kazalnike delovne uspešnosti, oblikuje pričakovanja do zaposlenih ter usmerja razvoj njihovih digitalnih kompetenc. Delovna uspešnost se vse tesneje povezuje z digitalno pismenostjo, adaptivno uspešnostjo in sposobnostjo učinkovitega timskega dela. Digitalno kompetentni zaposleni v digitalnih delovnih okoljih dosegajo boljše rezultate, pri čemer ima pomembno usmerjevalno vlogo tudi digitalni kadrovski management. Ta z organiziranimi usposabljanji sistematično krepi digitalno pismenost zaposlenih ter s tem prispeva k višji individualni in organizacijski uspešnosti v sodobnem digitalnem okolju.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.2)

ISBN
978-961-299-124-1

Ključne besede:
delovna uspešnost,
digitalni kadrovski
management,
digitalna pismenost,
adaptivna uspešnost,
timsko delo

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.2](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.2)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:

work performance,
digital human resource
management,
digital literacy,
adaptive performance,
teamwork

WORK PERFORMANCE THROUGH THE LENS OF DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

NEJC BERNIK

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

Based on contemporary scientific literature, this paper conceptualises work performance with particular emphasis on the distinctions between individual performance, work efficiency, and adaptive performance. Through a literature review approach, a conceptual delineation of these constructs is provided and situated within the framework of digital human resource management. The findings indicate that the digital work environment has a significant influence on work performance indicators, shapes the expectations placed on employees, and directs the development of their digital competencies. Work performance is increasingly closely associated with digital literacy, adaptive performance, and the ability to work effectively in teams. Digitally competent employees achieve better outcomes in digital work environments, with digital human resource management playing an important guiding role. Through structured training initiatives, digital human resource management systematically strengthens employees' digital literacy, thereby contributing to higher individual and organisational performance in the contemporary digital environment.



University of Maribor Press

1 Delovna uspešnost v povezavi z digitalno pismenostjo

Delovna uspešnost zaposlenih je osrednji konstrukt sodobnega kadrovskega managementa, saj se nanaša na učinkovito in kakovostno izvajanje delovnih nalog ter prispevek posameznika k doseganju organizacijskih ciljev. V literaturi je opredeljena kot večdimenzionalen pojav, ki poleg rezultatov vključuje tudi vedenjske in prilagoditvene vidike dela (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022; Campbell & Wiernik, 2015). Poseben pomen ima adaptivna uspešnost, ki označuje sposobnost zaposlenih za učinkovito prilagajanje spremembam in novim zahtevam, zlasti v digitaliziranih delovnih okoljih (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Raziskave poudarjajo, da delovna uspešnost ni odvisna le od individualnih kompetenc, temveč tudi od delovnega okolja, motivacije in organizacijske podpore (Yun et al., 2022). Digitalna transformacija je dodatno okrepila pomen digitalnih kompetenc in digitalne pismenosti, ki pomembno prispevata k višji delovni in adaptivni uspešnosti zaposlenih (Cetindamar et al., 2024; Hermans & Ulrich, 2021). Kljub obsežni literaturi o delovni uspešnosti in digitalni transformaciji organizacij, ostaja pomanjkljivo razumevanje o celostni konceptualni obravnavi vpliva digitalnega kadrovskega managementa na individualno uspešnost zaposlenih. To v naši raziskavi predstavlja raziskovalno vrzel, saj se do sedaj, po našem vedenju ni nobena raziskava obravnavala njune povezave v kontekstu delovne uspešnosti in digitalne pismenosti.

1.1 Digitalni kadrovski management

Digitalni kadrovski management se od klasičnega razlikuje po sistematični uporabi digitalne tehnologije, podatkovno podprtem odločanju in digitaliziranih kadrovskih ter administrativnih procesih, ki povečujejo preglednost in sledljivost kadrovskega dela (Zervas & Stiakakis, 2025). Digitalna tehnologija pri tem ne predstavlja zgolj podpornega orodja, temveč je sestavni del strateškega managementa (Alexandro, 2025). Ta vključuje tudi razvoj digitalne pismenosti zaposlenih, ki v digitalnem okolju delujejo kot povezovalni člen med tehnologijo in delovnimi procesi (Takács & Pogatsnik, 2023). Čeprav je vpeljava digitalnih rešitev praviloma v pristojnosti vodstva in informacijske podpore, kadroviki zagotavljajo operativno in vsebinsko podporo zaposlenim ter skrbijo za skladnost z zakonodajnimi okviri in standardi kot je na primer Digitalni kompetenčni okvir ali Akt o UI (*Akt EU o UI*, 2023; *Okvir digitalnih kompetenc za državljane* | GOV.SI, 2022).

Z okvirji, standardi in zakonodajo kadrovski oddelki organizirajo usposabljanja, spodbujajo učinkovito rabo digitalne tehnologije in uvajanje digitalnih rešitev, ki poenostavljajo delovne procese. Sistematično krepljenje digitalne pismenosti zaposlenih tako prispeva k bolj tekočemu delu, zmanjšanju napak in višji delovni uspešnosti, kar predstavlja osrednji cilj digitalnega kadrovskega managementa (Mahmoud et al., 2025).

2 Metodologija

Raziskava temelji na preliminarnem kvalitativnem raziskovalnem pristopu, katerega namen je razumevanje vpliva digitalnega kadrovskega managementa na individualno uspešnost zaposlenih. Zaradi kompleksnosti obravnavanega pojava in razmeroma novega raziskovalnega področja je bil izbran eksplorativno-deskriptivni raziskovalni dizajn, ki omogoča analizo organizacijskih praks in zaznanih učinkov digitalne transformacije delovnih procesov.

Raziskava izhaja iz dveh raziskovalnih vprašanj, ki sta bili metodološko oblikovani za jasnejšo operacionalizacijo in navezavo na obstoječo znanstveno literaturo:

RV1: Kako digitalni kadrovski management vpliva na individualno uspešnost zaposlenih v organizacijah?

RV2: Ali digitalna pismenost prispeva k višji delovni uspešnosti zaposlenih?

Prispevki so bili zbrani s pomočjo uporabe pristopa snežne kepe (angl. snowball approach), ki omogoča postopno širjenje nabora relevantnih prispevkov na podlagi literature (Brečko, 2005; Johnson, 2014). Izhodiščni nabor literature je bil identificiran z iskanjem v znanstveni bibliografski bazi COBISS.SI, izbrani z namenom sočasnega vpogleda v mednarodni in slovenski znanstveni prostor. Zaradi omejitve na eno bazo je raziskava opredeljena kot preliminarna študija, ki predstavlja teoretično izhodišče za nadaljnje raziskave.

V analizo so bili vključeni izvirni znanstveni članki. Iskanje je zaradi sorodnosti izrazov in različnega opisa konceptov glede na avtorje potekalo z uporabo pojmov delovna učinkovitost, delovna uspešnost, individualna uspešnost in adaptivna uspešnost v kombinaciji s pojmi digitalizacija in digitalni kadrovski management.

Osnovni iskalni niz v angleškem jeziku je tako bil: (“employee efficiency” OR “work performance” OR “job performance” OR “individual performance” OR “adaptive performance”) AND (“digital” OR “digitali*”) AND (“human resource” OR “human resource management” OR “personnel management”).

Na dan 7. 1. 2026 je bilo v bazi COBISS:SI identificiranih 597 zadetkov ob omejitvah na izvirne znanstvene članke, slovenski in angleški jezik ter obdobje 2021–2026. Na podlagi pregleda naslovov in povzetkov, neposredne in posredne literature, je bilo z uporabo metode snežne kepe identificiranih skupno 21 relevantnih znanstvenih prispevkov, povzetih v naslednjem poglavju.

3 Rezultati

Metoda snežne kepe avtorjem preglednih znanstvenih člankov lahko pomaga ugotoviti raziskovalne vrzeli na raziskanem področju, ki jih zanima. Po besedah (Wohlin, 2014) gre za razvrščanje prispevkov v skupine (angl. clustering), ki omogočajo opredeljen začetek iskanja literature. Glede na naše izbrane prispevke smo ugotovili, da je delovna uspešnost povezana z digitalnim kadrovskim managementom in digitalno pismenostjo, kar prikazujemo z odgovorom na RV1 in RV2.

Preko izbranih znanstvenih prispevkov na RV1, odgovarjamo, da digitalni kadrovski management vpliva na individualno uspešnost posledično na delovno uspešnost in učinkovitost. Avtorji na področju managementa namreč v svojih raziskavah obravnavajo digitalizirane delovne procese povezanih z managementom med katerimi so raziskovali odnose med procesi, tehnologijo in zaposlenimi. Povezanost managementa in tehnologije, bodisi digitalne, bodisi umetno inteligenčne (UI) izbranih avtorjev je vodila, da smo prišli do zaključkov, da digitalna tehnologija ne glede na področje kadrovskega managementa vpliva na povečano učinkovitost zaposlenih (Dhiman et al., 2023; Hermans & Ulrich, 2021). Povečana učinkovitost je posledica delovne uspešnosti, ki je v današnjem času v veliki meri odvisna od digitalnih kompetenc zaposlenih (Eraković & Radić-Bojanić, 2023).

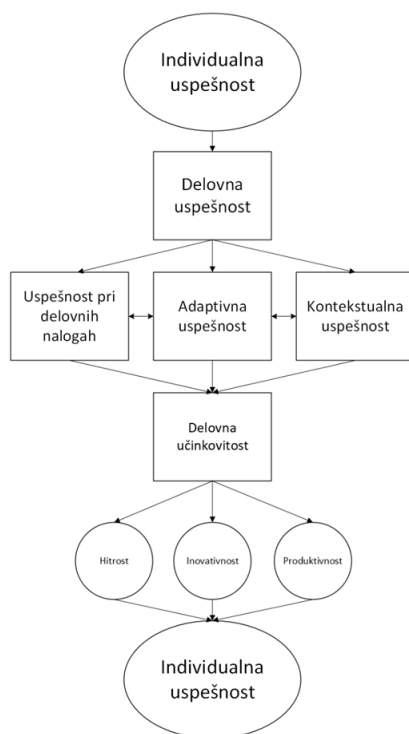
Za razvoj digitalnih kompetenc v organizacijah skrbijo pretežno kadrovski oddelki, ki delujejo kot specializirani delovni timi (London & Sherman, 2021). Znotraj njih, kadroviki opravljajo definirane naloge, od zaposlovanja in administrativne podpore

do kadrovske analitike in strateškega načrtovanja in usposabljanja. Učinkovitost kadrovikov je vse bolj pogojena z njihovimi digitalnimi kompetencami, saj učinkovita raba digitalnih orodij omogoča avtomatizacijo, podatkovno podprto odločanje ter večjo preglednost kadrovskih postopkov. Brez ustreznih kompetenc, posledično digitalne pismenosti bi bila individualna in posledično organizacijska uspešnost bistveno omejena (Pigola et al., 2024). Brez ustreznih digitalnih kompetenc bi bila individualna uspešnost kadrovikov nižja, posledično pa tudi delovanje sodobnega digitalnega kadrovskega managementa v organizacijah ne bi bilo izvedljivo oziroma učinkovito.

Ne glede na zahtevnost in naravo dela morajo kadroviki učinkovito sodelovati, pri čemer digitalna tehnologija predstavlja ključno povezavo in podporo za koordinacijo, izmenjavo informacij in standardizacijo kadrovskih procesov. Sodelovanje omogoča izvedbo digitalnega kadrovskega managementa, zmanjšuje administrativno obremenitev ter kadrovikom omogoča večjo osredotočenost na strateške in razvojne naloge, s čimer kadrovski oddelki delujejo kot zgled učinkovitega timskega delovanja v organizacijah (Alam et al., 2024). Takšen zgled pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih v drugih oddelkih (Minghua, 2022) kar prispeva k boljšim rezultatom, pripadnosti (Berberoglu, 2018), posledično boljši organizacijski klimi in kulturi v oddelkih in organizaciji (Tsoni et al., 2025). Pozitivna organizacijska klima in kultura, podprti z uporabo digitalnih tehnologij, spodbujata tudi inovativnost (Uršič & Čater, 2025) in inovativno uspešnost zaposlenih (Son et al., 2024), izboljšujeta počutje in odnose (Janiukštis et al., 2024) ter zmanjšujeta namero izgorelosti in fluktuacije (Kok et al., 2025; Krajnc & Juvan, 2023). Skupno ti dejavniki pomembno prispevajo k višji delovni učinkovitosti in uspešnosti organizacij.

Za RV2, kjer smo se spraševali, ali digitalna pismenost zvišuje delovno uspešnost, ugotavljamo, da digitalna tehnologija, ki pospešuje kadrovske in druge delovne procese, pomembno prispeva tudi k razvoju digitalnih kompetenc zaposlenih ter krepitvi digitalne pismenosti. Ta predstavlja ključno predpostavko za adaptivno učenje, saj zaposlenim omogoča učinkovito usvajanje novih znanj in prilagajanje tehnološkim spremembam (Yaseen et al., 2025). Razvite digitalne kompetence in višja digitalna pismenost se odražajo tudi v večji adaptivni uspešnosti zaposlenih, saj ti lažje obvladujejo nepredvidene situacije in se odzivajo na spremembe v delovnem okolju (Zervas & Stiakakis, 2025).

Pregled literature kaže, da individualna uspešnost, delovna uspešnost, adaptivna uspešnost in delovna učinkovitost skupaj pojasnjujejo celostno uspešnost zaposlenih pri delu. Gre za medsebojno povezane, a konceptualno ločene konstrukte, katerih razmerja so prikazana na Sliki 1.



Slika 1: Konceptualni model individualne uspešnosti

Vir: Lasten

Slika 1 prikazuje konceptualni model individualne uspešnosti, ki pojasnjuje, zakaj so posamezni zaposleni delovno uspešni in usmerjeno k doseganju lastnih kariernih ciljev in ciljev organizacij (Ramawickrama et al., 2017). Delovna uspešnost se v tem okviru uresničuje, implementira preko uspešnosti pri delovnih nalogah, kontekstualno uspešnost in adaptivno uspešnost, katere so medsebojno povezane ter skupaj oblikujejo delovno učinkovitost zaposlenih.

V digitalnih delovnih okoljih ima adaptivna uspešnost osrednjo vlogo, saj omogoča hitro prilagajanje spremembam v tehnologiji in delovnih procesih ter spodbuja izboljšave in digitalizacijo delovnih nalog (Pulakos et al., 2000). Adaptivna uspešnost, ki temelji na sposobnosti stalnega učenja in sprejemanja novih znanj (Loughlin & Priyadarshini, 2021), v strateških oddelkih vpliva na digitalna usposabljanja, ki zvišujejo digitalno kompetentnost in pismenost (Gabrovšek & Rihtaršič, 2025), kar tudi pritrjuje našemu RV2.

Razvite digitalne kompetence vključujejo informacijsko in podatkovno pismenost, digitalno komunikacijo in sodelovanje, ustvarjanje digitalnih vsebin, razumevanje informacijske varnosti ter reševanje problemov (Cosgrove & Cachia, 2025). Pri tem je potrebo upoštevati etična načela in zasebnost (Keršič & Turkanović, 2025). Takšna digitalna kompetentnost ustvarja pogoje za učinkovit digitalni kadrovske management, ki zaposlenim omogoča višjo delovno in posledično individualno uspešnost, kot je povzeto v prikazu na Sliki 1, ki hkrati prikazuje tudi grafični prikaz odgovorov na RV1 in RV2.

4 Zaključek

Prispevek opredeljuje delovno uspešnost zaposlenih v kontekstu digitalnega kadrovskega managementa ter poudarja, da gre pri individualni uspešnosti za večdimenzionalen konstrukt, ki vključuje delovno uspešnost, adaptivno uspešnost in delovno učinkovitost. Pregled literature potrjuje, da digitalizacija delovnih okolij bistveno spreminja načine dela, kazalnike uspešnosti ter pričakovanja do zaposlenih, pri čemer digitalna pismenost in digitalne kompetence postajajo ključni pogoji za visoko delovno in adaptivno uspešnost in učinkovitost. V tem okviru se digitalni kadrovske management izkazuje kot pomemben mehanizem za sistematičen razvoj digitalnih kompetenc, optimizacijo kadrovske procesov ter podporo timskega sodelovanju in podporo strateškemu odločanju.

Kljub navedenim ugotovitvam ima raziskava določene omejitve. Ker gre za preliminarno študijo, ki temelji na pregledu literature iz omejenega nabora virov in uporabe metode snežne kepe, obstaja možnost selekcijske pristranskosti, prav tako pa rezultati niso neposredno vezani na vse organizacijske kontekste, dejavnosti in velikosti organizacij.

Ob upoštevanju teh omejitev ugotovitve potrjujejo, da vlaganje v digitalna znanja presega raven individualne uspešnosti ter pomembno prispevek dolgoročni organizacijski uspešnosti, inovativnosti in prilagodljivosti, ki bodo v nadaljevanju digitalne transformacije organizacij postajale vedno pomembnejše.

Viri in literatura

- Akt EU o UI: Prva zakonodaja o umetni inteligenci. (2023, June 19). Teme | Evropski parlament. <https://www.europarl.europa.eu/topics/sl/article/20230601STO93804/akt-eu-o-ui-prva-zakonodaja-o-umetni-inteligenci>
- Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: The moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2318802. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Brečko, B. N. (2005). *Istospolno usmerjeni: Metodologija raziskovanja skritih populacij*.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(Volume 2, 2015), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Cetindamar, D., Kitto, K., Wu, M., Zhang, Y., Abedin, B., & Knight, S. (2024). Explicating AI Literacy of Employees at Digital Workplaces. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 810–823. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3138503>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Cosgrove, J., & Cachia, R. (2025). *DigComp 3.0: European Digital Competence Framework*. JRC Publications Repository. <https://doi.org/10.2760/0001149>
- Dhiman, H., Nemoto, Y., Fellmann, M., & Röcker, C. (2023). Beyond productivity and efficiency: Design tools, methods and frameworks for psychological well-being, and (un)exploited potentials to assist employees at work. *Frontiers in Computer Science*, 5, 1129087. <https://doi.org/10.3389/fcomp.2023.1129087>
- Eraković, B., & Radić-Bojanić, B. (2023). The intersection of digital and translation competence in students of translation: Problem areas and pedagogical interventions. *Ars & Humanitas*, 17(1), 125–138. <https://doi.org/10.4312/ars.17.1.125-138>
- Gabrovšek, R., & Rihtaršič, D. (2025). Custom Generative Artificial Intelligence Tutors in Action: An Experimental Evaluation of Prompt Strategies in STEM Education. *Sustainability*, 17(21), 9508. <https://doi.org/10.3390/su17219508>

- Hermans, M., & Ulrich, M. D. (2021). How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practices: The mediating effect of influence on strategic decision-making. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 1063–1081. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12361>
- Janiukštis, A., Kovaite, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- Johnson, T. P. (2014). Snowball Sampling: Introduction. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat05720>
- Keršič, V., & Turkanović, M. (2025). A review on building blocks of decentralized artificial intelligence. *ICT Express*, 11(3), 486–506. <https://doi.org/10.1016/j.icte.2025.04.001>
- Kok, N., Hoedemaekers, C., Fuchs, M., Cornet, A. D., Ewalds, E., Hom, H., Meijer, E., Meynaar, I., van Mol, M., van Mook, W., van der Steen-Dieperink, M., van Zanten, A., van der Hoeven, H., van Gurp, J., & Zegers, M. (2025). The interplay between organizational culture and burnout among ICU professionals: A cross-sectional multicenter study. *Journal of Critical Care*, 85, 154981. <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2024.154981>
- Krajnc, E., & Juvan, K. P. (2023). Vloga organizacijske kulture in klime pri fluktuaciji zaposlenih v gostinstvu. *Mednarodno inovativno poslovanje = Journal of Innovative Business and Management*, 15(1), 1–15. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2023.15.1.3>
- London, M., & Sherman, G. D. (2021). Becoming a Leader: Emergence of Leadership Style and Identity. *Human Resource Development Review*, 20(3), 322–344. <https://doi.org/10.1177/15344843211009632>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Mahmoud, M. H., Ali, A. A., Alrifae, A. A., Eitah, R. A., & AlZubi, M. M. (2025). The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator. *Discover Sustainability*, 6(1), 1038. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>
- Minghua, H. (2022). Role of Efficient Human Resource Management in Managing Diversified Organizations. *Frontiers in Psychology*, 13, 864043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864043>
- Okvir digitalnih kompetenc za državljanje | GOV.SI*. (2022, September 19). Portal GOV.SI. <https://www.gov.si/novice/2022-09-19-okvir-digitalnih-kompetenc-za-drzavljanje/>
- Pigola, A., de Moraes, G. H. S. M., do Prado, N. B., Lucas, A. C., Sigahi, T. F. A. C., & Anholon, R. (2024). Transformational leadership addressing team performance: Situational challenges in corporate settings. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2024-0115>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & D, P. M. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), p66. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p66>
- Son, B.-G., Ries, J. M., Subramanian, N., & Kim, S. (2024). Bridging the innovation gap: Why organizational climate matters for leveraging innovation from supply networks. *Journal of Supply Chain Management*, 60(2), 39–63. <https://doi.org/10.1111/jscm.12316>
- Takács, J. M., & Pogatsnik, M. (2023). A systematic review of Human Aspects in Industry 4.0 and 5.0: Cybersecurity Awareness and Soft Skills. 2023 IEEE 27th International Conference on Intelligent Engineering Systems (INES), 000033–000040. <https://doi.org/10.1109/INES59282.2023.10297768>
- Tsoni, E., Lazanaki, V., & Katsaros, K. (2025). The Influence of Organizational Climate on Work Engagement: Evidence from the Greek Industrial Sector. *Administrative Sciences*, 15(11), 413. <https://doi.org/10.3390/admsci15110413>

- Uršič, D., & Čater, T. (2025). Digital innovation in management and business: A comprehensive review, multi-level framework, and future research agenda. *Journal of Business Research*, 197, 115475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115475>
- Yaseen, H., Mohammad, A. S., Ashal, N., Abusaimh, H., Ali, A., & Sharabati, A.-A. A. (2025). The Impact of Adaptive Learning Technologies, Personalized Feedback, and Interactive AI Tools on Student Engagement: The Moderating Role of Digital Literacy. *Sustainability*, 17(3), 1133. <https://doi.org/10.3390/su17031133>
- Yun, J. J., Ahn, H. J., Lee, D. S., Park, K. B., & Zhao, X. (2022). Inter-rationality; Modeling of bounded rationality in open innovation dynamics. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 122015. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122015>
- Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM Strategies for Bridging the Digital Divide: Enhancing Digital Skills, Employee Performance, and Inclusion in Evolving Workplaces. *Administrative Sciences*, 15(7), 267. <https://doi.org/10.3390/admsci15070267>

