

# KOMPETENCE USPEŠNIH KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

ZALA BERGOČ, IZTOK PODBREGAR IN

MARINA ĐORĐESKI

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.

E-pošta: zala.bergoc@student.um.si, iztok.podbregar@um.si, marina.djordjeski1@um.si

**Povzetek** Kompetence posameznika so vse lastnosti, značilnosti in znanja, ki so potrebne za delo ali pa so tiste, ki jih ljudje imajo. Samo kompetenten kader lahko zagotovi uspešnost delovnega procesa. Posameznik je lahko inteligenčen, a pri delu ne bo uspešen, ker ga delo ne zanima. Lahko je tudi zelo učen, pa znanja ne zna uporabiti pri delu, ker nima razvitih pravih veščin. Zato je kadrovski strokovnjak lahko uspešen le, če ima razvite prave veščine in ga delo zanima. Prispevek se osredotoča na kompetence kadrovskih strokovnjakov, ki so potrebne za učinkovito delo le-teh. Predstavljeni so rezultati raziskave, katere cilj je bil seznaniti se z zahtevami delodajalcev, s katerimi se srečujejo vsi iskalci zaposlitve na tem področju. Raziskali smo, zakaj so nekateri kandidati uspešnejši od drugih in kako lahko današnja tehnologija vpliva na kadrovsko službo.

## **Ključne besede:**

kadrovske  
kompetence,  
uspešni  
strokovnjaki,  
znanje.

# COMPETENCIES OF SUCCESSFUL HR PROFESSIONALS

ZALA BERGOČ, IZTOK PODBREGAR &  
MARINA ĐORĐESKI

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: zala.bergoc@student.um.si, iztok.podbregar@um.si, marina.djordjeski1@um.si

**Abstract** Competencies are all characteristics, attributes and knowledge, which are needed to complete a job, or those that people have in general. Only competent personnel can achieve results. A person can be intelligent, but will not be efficient in the work field, if he is not interested in the job. A person could also be a quick learner, however he cannot use the proper knowledge in the workplace, due to his lack skills. Thus an HR expert is only as successful as his skills and interest in the job. This article focuses on competencies of the HR personnel, which are crucial for their field of work. In this article we also present the findings of researches, that suggest what kind of problems are HR specialists facing when seeking employment. We have researched why some candidates are more successful than the others in job hunting and how does today's technology effect HR.

**Keywords:**  
HR  
competencies,  
successful  
experts,  
knowledge.

## 1 Uvod

Kompetence so predpisane lastnosti posameznika, ki mu omogočajo učinkovito opravljanje dela. Izraz se je začel pojavljati v začetku osemdesetih let, ko ameriški psiholog Richard E. Boyatzis izda knjigo z naslovom "The Competent Manager", v kateri raziše in predstavi kompetence uspešnih managerjev (Woodruffe, 1993).

Da so kompetence zapleten in širok pojem so razložili tudi Arzenšek in drugi (2019), ko so zapisali, da zaposleni za doseganje rezultatov ne uporabijo samo svojega znanja, ki so ga dobili med formalno izobrazbo, pač pa tudi ker znajo delovati pod časovnimi pritiski, sodelujejo v timih in ker znajo svoje znanje uporabiti v praksi. Torej ni dovolj samo kakšna znanja imajo zaposleni, ampak tudi, kako ta znanja uporabijo za reševanje problemov.

Kljub temu, da razumemo pojem kompetence, se pojavljajo tudi druga pojmovanja. Woodruffe (1993) je kompetenco razumel kot "skupino vedenjskih vzorcev, ki jih trenutni zaposleni mora prinesiti na delo, da bo lahko kompetentno opravljal njegove naloge in funkcije". Tako so kompetence vse vedenjske značilnosti posameznika, ki jih le-ta potrebuje za izvajanje nalog in doseganje ciljev organizacije.

V nadaljevanju bomo skozi dve raziskavi pokazali katere kompetence potrebujejo kadrovske strokovnjaki. Prvo raziskavo so opravili na avstralski univerzi Fakultete za podjetništvo in pravo, drugo raziskavo pa na Univerzi v Michiganu.

## 2 Pregled literature

Uspešnost kadrovskega strokovnjaka je pogojena z njegovim znanjem, sposobnostmi, z željo po učenju in pridobivanju novih informacij. Po besedah Kramarja (2012), je kadrovska služba zadolžena za uspešnost organizacije in zaposlenih. Zato je tesno povezana z managementom na vseh nivojih.

Kompetence se delijo na šest delovnih nalog. Tako jih je naštel Ulrich (2012): Skrbnik za strategijo (ang: Strategic Positioner), Verodostojen aktivist (ang: Credible Activist), Gradnik zmogljivosti (ang: Capability Builder), Prvak sprememb (ang: Change Champion), Inovator človeških virov (ang: Human

resource innovator and integrator), Zagovornik tehnologije (ang. Technology Proponent).

Podobno delitev sta naredila tudi Kramar in Steane (2012), ko sta zapisala, da bi kompetence lahko razdelili na šest podkategorij. Ko omenimo aktivista imamo v mislih osebo, kateri nam ne bo težko zaupati naših težav. Ta kompetenca je v poslovnem svetu pomembna, saj morajo informacije v podjetju potovati hitro, zlasti v kriznih situacijah. Uspešni kadrovník naj bi bil tudi neke vrste poslovni zaveznik, kot sta ga poimenovala Kramar in Steane (2012). Podobno kot pri Ulrichovi teoriji, naj bi za uspešno opravljanje nalog vsak kadrovník moral poznati osnove poslovanja. Iskanje zaposlenega na trgu dela je pravzaprav podobno iskanju kvalitetne dobrine na trgu dobrin. Pri obeh uporabljamo koncept povpraševanja, ponudbe in cene. Prav tako kot na tržišču, mora tudi kadrovník poznati stranke podjetja, predvsem pa njihove potrebe in želje.

S kompetencami so se ukvarjali tudi v Južni Afriki, kjer so Schutte in drugi (2016) izvajali raziskavo. Zbirali podatke 189 kadrovnjskih strokovnjakov. Rezultati raziskav so pokazali, da zgolj petina vseh podjetjev v Južni Afriki uporablja neke vrste kompetenčni model. Pridobljene kompetence so razdelili v tri kategorije: temeljne kompetence, sposobnosti in strokovnost. Prvi sklop kompetenc so kompetence, ki so nujne za uspešno vodenje (razumevanje ekonomskih pojavov), organiziranost (časovna organiziranost), iskanje rešitev in implementacija idej (implementacija in nadzor nad idejami in spremembami), komunikacijske sposobnosti (pogajanje, dvosmerna komunikacija) in strategija za prihodnost (zastavljanje ciljev v skladu z vizijo podjetja, doseganje zastavljenih ciljev).

Drugi sklop kompetenc po Schutteu (et al, 2016) so sposobnosti. Sem štejemo strategijo (s katerimi ljudmi bomo dosegli zastavljene cilje?), upravljanje talentov (planiranje in organiziranje človeškega talenta), sledenje zakonodaji (pri zaposlovanju), analitičnost (natančnost) in doseganje zastavljenih ciljev.

Zadnji sklop kompetenc so znanja in vrline, ki označujejo profesionalizem (Schutte et al, 2016).

Kako pomembno je izbirati prave kadrovske strokovnjake na podlagi kompetenc so dokazali tudi Liu H in drugi (2014). Najprej so kompetence poimenovali po McClellandovi teoriji, ki pravi, da so kompetence vso znanje, veščine, sposobnosti in izkušnje, ki so kakorkoli povezane z delom in dosežki v službi. Liu H. (2014) se strinja s trditvijo McClellanda, da bi bilo potrebno vse teste inteligentnosti nadomestiti s testi kompetentnosti. Na podlagi rezultatov bi lahko ocenili, ali je neka oseba primerna za opravljanje dela ali ne.

Ljudje, ki se največkrat ukvarjajo s kompetencami kadrovniki. Kadrovske strokovnjake lahko poimenujemo kot osebe, ki so vpete v delo kadrovske službe, ki načrtuje, zaposluje, usposablja in skrbi za zaposlene v podjetju (Liu H et al, 2014). Leta 2006 so na Kitajskem izvedli raziskavo med študenti kadrovske smeri. Raziskovali so, katere kompetence kadrovnikov so za študente najpomembnejše. Največ študentov je kompetence razporedilo od zelo pomembne do manj pomembne v naslednjem vrstnem redu: zanesljivost, profesionalno znanje, sposobnost učenja in odlična sposobnost komuniciranja (Liu H et al, 2014). Zanesljivost je zagotovo ena pomembnejših vrlin na vseh področjih. Profesionalno znanje je znanje, ki ga mora strokovnjak na področju imeti, da lahko opravlja svoje delo. Ker pa kadrovska služba zajema veliko različnih področij, morajo zaposleni v kadrovskih službah imeti širok nabor znanja in veščin. Še ena pomembna veščina, ki jo izpostavljajo Liu in drugi (2014) je sposobnost reševanja problemov. Tudi ta je tesno povezana s kadrovskim delom, ker problemi v organizacijah nastajajo vsakodnevno. Pomembno je, da kadrovnik problem zazna in poišče rešitev. K reševanju problemov pa sodi tudi sposobnost učenja. Kot pravi Liu (et al, 2014), je učenje pomemben del vsakodnevnega poslovanja.

Ko so Liu (et al, 2014) opravili raziskavo so prišli do sledečih ugotovitev:

Prvič, funkcija kadrovskega managementa se spreminja v poslovno partnerstvo, zato je potrebno okrepiti znanje poslovođenja kadrovskih strokovnjakov. Ta trditev torej pravi, da morajo kadrovske strokovnjake imeti tudi širše znanje o poslovnem svetu. Podobno trditev sta navedla tudi Kramar in Steane (2012).

Drugič, podjetja bi morala nagrajevati kompetence kadrovskih strokovnjakov. Da bi našli pravega kandidata, ga lahko iščemo preko različnih modelov kompetenc. Ocenimo, katere kompetence ima kandidat in jih primerjamo s kompetencami, ki so potrebne za določeno pozicijo. Ker pa se da kompetence tudi priučiti, lahko zgradimo plačni sistem, s katerim bomo spodbujali razvijanje novih kompetenc zaposlenih.

In tretjič, podjetja bi morala investirati v informacijske sisteme kadrovskih služb. Ta trditev pa spodbuja podjetja, da se digitalizirajo tudi na področju kadrovanja. Tehnološko znanje je vedno bolj iskano, saj se uporablja za vsa administrativna dela, papirologija se digitalizira, podatki iz map se vnašajo v računalniške sisteme, obstaja vedno več programov, s katerimi lahko kadrovniki opravljajo svoje delo (Kramar in Steane, 2012).

### **3 Povzetki raziskav**

#### **3.1 Povzetek in ugotovitve prve raziskave**

Drugi del prispevka bo pozornost namenil dvem raziskavam na področju kadrovskih kompetenc.

Raziskava, ki so jo izvedli na novozelandski univerzi Fakultete z podjetništvo in pravo, navaja sedem kompetenc. Med najpomembnejše spadajo poznavanje pravil poslovanja, vodstvene sposobnosti, zaupanje vase in socialne sposobnosti. Te kompetence so Lo (et. al., 2015) označili za najbolj splošne med kadrovniki.

Raziskovalci so kompetence radelili na dva dela: strateške in funkcionalne. Strateške kompetence so pomembne za uspešno poslovanje. Funkcionalne kompetence pa se posvečajo bolj kvaliteti vsakodnevnih operacij kadrovskega managementa (iskanje, selekcija in izobraževanje kadra). Mednje sodijo kredibilnost, doseganje rezultatov in razumevanje tehnologije.

Raziskava je bila izvedena v treh delih: (1) analiza dela kadrovnikov, (2) oblikovanje miselnih vzorcev raziskovalnih skupin in (3) oblikovanje vprašalnika na podlagi miselnih vzorcev. Prvi in drugi del sta bila namenjena določevanju ključnih kompetenc, v tretjem delu pa so se raziskovala razmerja med

kompetencami in kadrovniki, zato bomo v tem delu predstavili le ugotovitve tretjega dela raziskave.

Oblikovanje vprašalnika na podlagi miselnih vzorcev je bil tako kot sama raziskava sestavljen iz več korakov. Sodelujočih v raziskavi je bilo deset, od tega so bile tri ženske. Hierarhični položaji udeležencev so se razlikovali glede na stopnjo odgovornosti. Za uspešno izvedeno analizo s tehniko miselnih vzorcev je potrebnih vsaj deset udeležencev.

Prvi korak raziskave je bil t.i. "brainstorming session", kjer je skupina desetih kadrovnikov spisala kompetence, za katere mislijo, da so najpomembnejše pri njihovem delu. S skupnimi močmi so našli 44 kompetenc. Iz njih so ustvarili vprašalnik, ki ga je rešilo 63 ljudi. Vsi sodelujoči so bili povezani s kadrovskim delom.

Da bi ugotovili razmerja med funkcionalnim in strateškim delom sodelujočih, so se morali udeleženci razdeliti v eno ali drugo skupino. Ocenjenjevali so se po Likertovi lestvici, pri kateri je veljalo naslednje: število 1 = večinoma funkcionalni, število 4 = polovico funkcionalni, polovico strateški in 7= večinoma strateški. Sodelujoči so se ocenili sledeče: 39% vprašanih se je osredotočalo na funkcionalne naloge, 26% na obe vrsti nalog in 35% na bolj strateške naloge.

Po izvedeni raziskavi so rezultate razdelili v sedem kategorij. Vsako kategorijo so oblikovali v svoj lik, glede na število odgovorov. Vsak lik prikazuje kompetence, ki so jih vprašani v raziskavi največkrat povezali med seboj. Velikost likov je odvisna od tega, koliko različnih kompetenc vsebujejo. Največjo ploščino ima lik "Strateški fokus". Bližje kot so si liki, več povezave obstaja med njimi. Anketiranci so med seboj povezali poslovno znanje (ang: Business Awareness), strateški fokus (ang: Strategic Focus & Drive) in vodstvene sposobnosti (ang: Leadership & Relationship Building).

Raziskovalce je zanimalo še, kako pomembne so določene kompetence. Rezultate so ponovno prikazali v grafu. Vsak lik z ponazarja skupino kompetenc. Pomembnost kompetenc je prikazana v ravneh: več kot ima lik ravni, višje so anketiranci kompetenco označili na lestvici pomembnosti. Med manj pomembne

spadata znanje o sistemih in tehnologiji (ang: Systems & Technology) in talent za upravljanje s kadri (HR Acumen).

Druge skupine na lestvici med manj pomembnimi so poslovno znanje (ang: Business awareness), strateški fokus (ang: Strategic focus & Drive) in kadrovska poslovna žilica (ang: HR Acumen).

Raziskava je predstavila sedem ključnih kompetenc kadrovskih strokovnjakov, ki vplivajo na njihovo delovno uspešnost. Avtorji še ugotavljajo, da je poslovno znanje odločilni faktor med strateškim in funkcionalnim delom. Osnove poslovanja naj bi sicer imel vsak kadrovski strokovnjak, razlika je le v tem, da je to znanje za delo funkcionalnih kadrovnikov manj pomembno. Zanje je pomembnejši osebni stik in odnos.

Raziskovalci so dokazali še, da sta poslovno in tehnološko znanje pomembna za uspešno opravljeno delo kadrovskih strokovnjakov. Avtorja zagovarjata idejo, da bi podjetja med iskanjem kadra izvedla test za ti dve kompetenci, na podlagi katerega bi se odločali o izbiri primerne kandidata.

Za zaključek, prva raziskava je pokazala, da so kompetence odvisne od tega, v kateri skupini se nahaja kadrovski strokovnjak. Med obema skupinama se najbolj razlikuje poslovno znanje, pri čemer grajenje odnosov, samopodoba in socialni dejavniki nimajo močnega vpliva na kakovost opravljenega dela.

### **3.2 Povzetek in ugotovitve druge raziskave**

Drugo raziskavo so izvedli Univerzi v Michiganu, potekala pa je kar trideset let. Skupaj z dvaindvajsetimi poslovnimi sodelavci so zbrali več kot 30,000 raziskav. V raziskavah je sodelovalo 4,000 kadrovskih strokovnjakov iz več kot 1,500 organizacij. (Ulrich et al, 2017). Pred izvajanjem raziskave, so si postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kaj so kompetence kadrovskih strokovnjakov?
- Katere kompetence kadrovskih strokovnjakov so potrebne, za njihovo uspešnost?
- Katere kompetence kadrovskih strokovnjakov so potrebne za doseganje poslovnih ciljev?



- Kako se kompetence kadrovnikov povezujejo z njihovimi delovnimi nalogami?

Iz dobljenih 123 odgovorov na prvo vprašanje, so raziskovalci identificirali devet kompetenc, ki smo jih omenili že v uvodnem teoretičnem delu:

Skrbnik za strategijo (ang: Strategic Positioner), Verodostojen aktivist (ang: Credible Activist), Navigator (ang: Paradox Navigator), Prvak sprememb (ang: Change Champion), Skrbnik za človeški kapital (ang: Human Capital Curator), Skrbnik sistema nagrajevanja (ang: Total reward Steward), Integrator tehnologije in medijev (ang: Technology and media integrator), Analitik (ang: Analytics Designer and Interpreter), Manager skladnosti (ang: Compliance manager).

Rezultate druge raziskave so avtorji predstavili v tabeli. Tabelo so razdelili v šest stolpcev. V prvem stolpcu imamo našteje vse funkcije, omenjene zgoraj.

Desno od funkcij imamo ostalih pet stolpcev. Celotno povprečje se je gibalo okrog 4,07. Najnižja skupna ocena je bila 3,88, najvišja pa 4,33.

V naslednjem stolpcu so predstavljene ocene, ki so si jih dali sami kadrovniki. Vsak anketiranec se je na lestvici od ena do pet ocenil, v kolikšni meri se strinja z določeno funkcijo in koliko te funkcije vidi v sebi. Te so skozi celotne kompetence nekoliko nižje od povprečja vseh ocen. Lahko torej trdimo, da se kadrovnikom svoje delo ne zdi tako pomembno, ali pa se bojijo oceniti bolje.

Tretji stolpec prikazuje ocene, ki so jih kadrovnikom dodelili njihovi nadrejeni. Te ocene so v povprečju nižje od tistih, ki so si jih zadali sami.

Četrty stolpec predstavljajo ocene, ki so jih kadrovnikom dodelile osebe, ki so povezane s kadrovskim delo. Zanimivo je, da se za razliko od prejšnjega stolpca, te ocene višje od tistih, ki so si jih zadali kadrovniki sami. To pomeni, da jih zunanji sodelovci vidijo za pomembnejše kot se vidijo sami in kot jih vidijo njihovi nadrejeni. Zadnji stolpec pa je skupek ocen, ki so jih dodelili ljudje, ki niso nikakor povezani s kadrovskim delom. Tudi te ocene so v povprečju med višjimi. Sklepamo lahko torej, da osebe, ki ne poznajo kadrovskega dela v povprečju bolje ocenjujejo in posledično tudi bolj cenijo delo kadrovnikov. (Ulrich, Kryscynski, Ulrich, & Brockbank, 2017)

Na dnu tabele so zabeležene tudi povprečne ocene. Najvišjo ima tako stolpec oseb, ki niso povezane s kadrovske dejavnostjo. Najnižjo oceno so dodeljevali nadrejeni. Ocene, ki so si jih osebe zadale same, so višje od tistih, ki so jim jih dodelili njihovi nadrejeni. To bi lahko pomenilo, da imajo nadrejeni višja pričakovanja, kot jih kadrovniki dosegajo. Kadrovniki so najboljše ocenjeni s strani svojih kadrovskih sodelavcev in tudi s strani sodelavcev iz drugih področij. (Ulrich, Kryscynski, Ulrich, & Brockbank, 2017)

Tudi v drugi raziskavi je bilo dokazano, da je cilj kadrovske službe doseganje rezultatov. Podjetja bi morala zaupati kadrovnikom, da opravijo svoje delo. Na žalost se podjetja včasih poslužujejo tega, da ne zaposlijo kadrovnika, pač pa na to delovno mesto postavijo nekega administratorja, ki opravlja vsa dela skupaj.

#### 4 Diskusija in zaključek

V raziskovalnem delu smo primerjali dve raziskavi med seboj. Prva raziskava je predstavila sedem vrst kompetenc, ki so skupne kadrovskim strokovjankom. Druga raziskava je opredelila devet vrst kompetenc, katere so raziskovalci preoblikovali kar v funkcije, ki jih opravlja kadrovska stroka. Rezultate smo predstavili v spodnji tabeli.

**Tabela 1: Primerjava med raziskavami**

Vir: lasten vir

Kompetenca	Prva raziskava	Druga raziskava
Oblikovanje strategije	✓	✓
Verodostojnost		✓
Uvajanje sprememb		✓
Skrbnost za človeški kapital	✓	✓
Analičnost		✓
Sistem nagrajevanja	✓	
Poznavalec tehnologije	✓	✓
Manager skladnosti		✓
Občutek za poslovanje	✓	
Kadrovska poslovna žilica	✓	✓
Samozavest	✓	

Večinoma so avtorji obeh raziskav navajali podobne kompetence. Ker teorij in raziskav o kompetencah obstaja veliko, lahko različni avtorji kompetence pojmujejo drugače. Zato lahko nekateri določene kompetence odobravajo, drugi spet ne. Kot smo že v uvodnem delu povedali, so kompetence širok pojem in se tudi pri kadrovniki spreminjajo glede na področje dela. Res je, da se kadrovsko delo večinoma nanaša na pridobivanje, selekcijo, izobraževanje in nagrajevanje kadra, vseeno pa se lahko te kompetence spreminjajo, zlasti med področji dela in državami. Vsaka zakonodaja lahko zahteva drugačne postopke, zato je pomembno, da je kadrovník z njimi dobro seznanjen.

Lahko potrdimo, da med pomembnejše kompetence zagotovo spadajo sledeče: oblikovanje strategije, skrbnost za človeški kapital, poznavanje tehnologije in kadrovska poslovna žilica. Navedene štiri kompetence so bile obema raziskavama skupne.

Oblikovanje strategije bi lahko rekli, da sodi bolj v managersko delo. Ker pa smo že omenili, da kadrovska služba tesno sodeluje tudi z vrhnjim managementom, je pomembno, da pozna poslovne cilje in strategijo podjetja. Če si denimo podjetje zastavi, da se želi širiti tudi v neko drugo državo, mora kadrovska služba priskrbeti nekoga, ki tekoče govori ta tuj jezik in ki pozna to novo poslovno okolje.

Skrbnost za človeški kapital je druga skupna točka obeh raziskavam. Logično je, da bo naloga kadrovníka tudi iskanje in skrb za človeški kapital. Primarne naloge kadrovske službe so planiranje, organiziranje, selekcija in upravljanje kadrov.

Tretja skupna kompetenca je poznavanje tehnologije. Ta postaja vedno bolj zaželena. Dandanes mora praktično vsak zaposleni, ki opravlja pisarniško delo, obvladati delo z razpredelnicami in dokumenti.

Zadnja skupna kompetenca je kadrovska poslovna žilica. Kot smo že omenili, kadrovska služba sodeluje z vrhnjim managementom pri sprejemanju odločitev in pripravi strategije, prav tako pa aktivno išče kader na trgu dela. Zato mora kadrovník poznati osnovne pojme na trgu dela, ponudbo, povpraševanje, ceno in kakšni so odnosi med njimi. Poslovne pojme mora poznati, da bo hitreje prepoznal situacije in lažje predvideval, kaj bi se lahko na trgu dela zgodilo, glede na spremembe v zakonodaji ali druge večje globalne spremembe.

Vse ostale naštetje kompetence so lahko med seboj povezane, ali pa so popolnoma drugačne. Čeprav kadrovniki po večini opravljajo podobno delo, se lahko njihove kompetence razlikujejo glede na to, v kateri panogi delajo. Kompetence, ki so obema raziskavama skupne, lahko smatramo za splošne, vse ostale pa so dodatne, ki se prilagajajo glede na zaposlitev. Vsekakor je pomembno, da se kadrovník seznaní s kompetencami, ki jih bo potreboval za opravljanje dela. V primeru, da določenih kompetenc še nima, se lahko poslužuje različnih načinov pridobivanja le-teh, npr. izobraževanj, usposabljanj, študij primerov in podobno.

## Literatura

- Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., ... Špital, M. (2019). *Priručnik za presojanje in razvoj kompetenc: pripomoček za uporabo modela kompetenc za kadrovnike v državni upravi*. Ljubljana: Skupina Primera, celovite kadrovske rešitve, d.o.o.
- Kapitanov, V., Osipova, O., & Chikileva, L. (2021). Promising areas of developing HR managers's competencies in the digital age. *SHS Web of Conferences*, 1-10.
- Klett, F. (2010). The design of a sustainable competency-based human resources management: a holistic approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 278-292.
- Kohot, A., & Brewster, C. (2014, Januar 21). The roles and competences of HR managers in Slovenian multinational companies. pp. 294-313.
- Kramar, R., & Steane, P. (2012). Emerging HRM skills in Australia. *Asia-Pacific Journal of Business*, 139-157.
- Liu, H., Wang, X., Fu, Y., & Fang, Y. (2014). Empirical analysis of the relationship between HR professionals' competency and the enterprise performance. *International conference on management science and management innovation*, 546-553.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 2308-2328.
- Mete, M., & Frauk Unal, O. (2012). The impact of information technology on human resource practices and competencies. *3rd international symposium on sustainable development*, 248-255.
- Rastgoo, P. (2016). The role of human resources competency in improving the manager performance. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 341-350.
- Schutte, N., Barkhuizen, N., & van der Sluis, L. (2016). The development of a human resource management (HRM) professional competence model: A pilot study. *Journal of Psychology in Africa*, 230-236.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes. *Employee relations today*, 37-44.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 217-222.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, No.1, 29-36.