

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

EVA ESIH

**Vloga analitike pri razvoju področja
strateškega upravljanja s kadri**

Magistrsko delo

Mentorica: red. prof. dr. Eva Boštjančič
Somentorica: dr. Katja Grgić

Ljubljana, 2022

Zahvala

Zahvaljujem se svoji družini, partnerju in prijateljem za podporo, vzpodbudo in razumevanje v času celotnega študija, še posebej pa v času pisanja magistrskega dela.

Rada bi se zahvalila tudi vsem sodelujočim v raziskavi, ki so se odzvali povabilu ter so z deljenjem znanja in izkušenj obogatili to magistrsko delo.

Posebna zahvala pa gre mentoricama red. prof. dr. Evi Boštjančič in somentorici dr. Katji Grgić za vse ideje, pomoč, spodbude, povratne informacije in prilagodljivost, ki sta jo izkazali ob pisanju magistrskega dela.

Izvleček

Da lahko organizacije preživijo v hitro spreminjajočem se in konkurenčnem okolju, morajo s kadri upravljati strateško. Pretekle raziskave kažejo, da uporaba kadrovske analitike pomembno pripomore k uvedbi in doslednemu izvajanju strateškega upravljanja s kadri. V slovenskem okolju raziskave, ki bi preučevale vlogo analitike pri razvoju strateškega upravljanja s kadri, še niso bile izvedene, zato je bil namen magistrske naloge raziskati in definirati njeno vlogo, s poudarkom na definiranju področja strateškega upravljanja s kadri, ugotavljanju razvitosti le-tega, opredelitvi analitike in definiranju tako organizacijskih kot tudi psiholoških dejavnikov, ki so ključni za uspešno vpeljavo kadrovske analitike. Za namene raziskovanja sem uporabila kvalitativni pristop, in sicer kombinacijo fokusnih skupin (tri fokusne skupine, $N = 22$) in polstrukturiranega intervjuja s kadrovskimi strokovnjaki iz srednje velikih in velikih organizacij ($N = 29$). Rezultati so pokazali, da je področje strateškega upravljanja s kadri v Sloveniji srednje razvito in da organizacije izvajajo razmeroma veliko različnih kadrovskih praks. Študija je razkrila še, da največ organizacij v Sloveniji zbira osnovne podatke o zaposlenih (npr. ime, priimek, spol, starost, izobrazbo, delovno dobo) in podatke, vezane na spremljanje fluktuacije. Poleg tega se je izkazalo, da je izraz kadrovska analitika najprimernejši za slovensko poimenovanje analitike na kadrovskem področju. Kot največji izziv kadrovski strokovnjaki navajajo preobremenjenost kadrovskih služb ter poudarjajo, da sta tako podpora vodstva kot tudi pripravljenost zaposlenih na spremembe za uspešno vpeljavo analitike ključni. Izsledki kažejo še, da ima uporaba kadrovske analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri pomembno vlogo. Raziskava predstavlja dodano vrednost tako za akademski svet kot za prakso, saj sem s preučevanjem tematike zapolnila vrzel v strokovni literaturi ter hkrati prispevala k boljšemu razumevanju vloge kadrovske analitike v organizacijah. Izsledki študije služijo kot osnovno izhodišče za nadaljnje preučevanje in hkrati predstavljajo pomemben korak k ozaveščanju organizacij o pomenu uporabe kadrovske analitike pri strateškem upravljanju s kadri.

Ključne besede: strateško upravljanje s kadri, kadrovska analitika, zadrževanje ključnih zaposlenih, zaposleni, organizacije

The role of analytics in developing the field of strategic human resource management

Abstract

To survive in a fast-changing and competitive environment, organisations need to manage their employees strategically. Past research has shown that the use of HR analytics has a significant impact on the introduction and consistent implementation of strategic human resource management. In the Slovenian environment, there has not been any research examining the role of analytics in the development of strategic human resource management. Therefore, this master thesis aimed to explore and define its role, with a focus on defining the field of strategic human resource management and identifying how developed the field is. Furthermore, this master thesis aims to define analytics as well as organisational and psychological factors that are key to the successful implementation of human resource analytics. For the research, I used a qualitative method – a combination of focus groups (three focus groups, $N = 22$) and semi-structured interviews with HR professionals from medium and large organisations ($N = 29$). The results have shown that the field of strategic human resource management in Slovenia is moderately developed and that organisations use a relatively wide variety of human resource practices. The study also revealed that most organisations in Slovenia collect basic employee data (e. g. first name, last name, gender, age, education, work experience) and data related to turnover monitoring. In addition, the term “human resource analytics” is the most appropriate Slovenian term for human resource analytics. Furthermore, it has been shown that human resource experts see the overload of human resource departments as the biggest challenge in implementing human resource analytics. Also, management support and employee readiness to change are key to the successful implementation of analytics. The findings have also shown that the use of human resource analytics has an important role in developing the field of strategic HR management. The research has added value for both academia and practice, as I have filled a gap in the literature by examining the topic, while contributing to a better understanding of the role of human resource analytics in organisations. The findings of the study serve as a basic starting point for further research and at the same time represent an important step towards raising awareness in organisations about the importance of using human resource analytics in developing the field of strategic human resource management.

Keywords: strategic human resource management, human resource analytics, employee retention, employees, organisations

KAZALO VSEBINE

Uvod.....	7
Kadrovska funkcija v organizacijah	8
Strateško upravljanje s kadri	10
Stopnja razvitosti strateškega upravljanja s kadri v slovenskih organizacijah	11
Zadrževanje ključnih zaposlenih	11
Analitika	12
Zgodovina uporabe analitike v sklopu kadrovske funkcije	13
Opredelitev analitike v sklopu kadrovske funkcije	14
Razlikovanje med analitiko in metriko	15
Različna pojmovanja in izrazi v analitiki	15
Vrste / ravni analitike	16
Pogoji za vpeljavo analitike.....	18
Zaposleni in odnos do analitike	18
Pozitivni učinki uporabe analitike.....	19
Omejitve uporabe analitike	20
Varstvo osebnih podatkov.....	20
Pomanjkanje kompetenc in ustreznega znanja pri kadrovniki.....	21
Stroškovni vidik vpeljave analitike.....	22
Prihodnost analitike na kadrovskem področju.....	22
Raziskovalni problem.....	23
Metoda.....	24
Udeleženci	24
Pripomočki.....	24
Metoda fokusnih skupin	25
Polstrukturirani intervju	25
Postopek.....	26
Metoda fokusnih skupin	26
Polstrukturirani intervju	28
Rezultati	30
Metoda fokusnih skupin.....	30
Slovensko izrazoslovje na področju analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije	30
Polstrukturirani intervju	33
Opredelitev strateškega upravljanja s kadri	33

Opredelitev analitike	35
Izrazi in poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije	40
Vloga in izzivi uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri	41
Pogoji za vpeljavo kadrovske analitike	42
Uporaba naprednih kadrovskih orodij in prihodnost analitike	43
Razprava	45
Strateško upravljanje s kadri	45
Opredelitev analitike	46
Izrazi in poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije	48
Vloga in izzivi uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri	49
Pogoji za vpeljavo analitike	51
Uporaba naprednih kadrovskih orodij in prihodnost analitike	52
Dodana vrednost raziskave	53
Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	53
Prenos spoznanj v prakso.....	54
Zaključki	56
Reference.....	57
Priloge.....	69
Vprašanja za intervju	69

Uvod

Živimo v času, ki je zaznamovan z vzponom četrte industrijske revolucije in ko spremembe predstavljajo edino stalnico naših življenj. Četrta industrijska revolucija je s hitrim razvojem tehnologije, umetne inteligence, avtomatizacije, robotike in kognitivnega računalništva v preteklih letih ustvarila dinamično poslovno okolje, ki ga zaznamujejo razvoj tehnologije, gospodarska rast in pomanjkanje kadra (Plešivčnik, 2018; Thymi idr., 2022).

Vse te spremembe pa ne zaznamujejo samo naših življenj, ampak pomembno vplivajo tudi na organizacije in njihovo delovanje na trgu (Marler in Fisher, 2013). Da lahko organizacije preživijo v hitro spreminjajočem se in tekmovalnem okolju, je nujno, da je njihovo delovanje kar se da učinkovito. Organizacije za optimalno delovanje poleg vizije in poslanstva ter finančnih virov in strategije potrebujejo ustrezne kadre – zaposlene s primernimi kompetencami (Thymi idr., 2022). Mnogi avtorji ugotavljajo, da so ravno zaposleni tisti, ki s svojim znanjem, sposobnostmi in pripravljenostjo za sodelovanje v poslovnih procesih pomembno prispevajo k uspešnosti organizacije (Gregory, 2011; Kotnik, 2013; Pfeffer in Veiga, 1999; Rodrigues da Costa in Correia Loureiro, 2019). Iz tega izhaja predpostavka, da kadrovska funkcija v organizaciji predstavlja ključen element za uspeh v tako dinamičnem poslovnem okolju (Shrivastava idr., 2018), saj skrbi za sintezo zaposlenih z organizacijskimi cilji. Še več, ker se kadrovske področje delovanja organizacij uvršča med področja preučevanja psihologije dela in organizacij (organizacijske psihologije), ki preučuje povezanost med posamezniki, organizacijo in družbo ter ker hkrati preučuje vedenje posameznikov na delovnem mestu, lahko zaključimo, da je ravno poznavanje psihologije v sklopu kadrovske funkcije ključno za doseganje konkurenčne prednosti organizacij (Boxall in Purcell, 2000; Fister, 2005; Muchinsky, 2000). Pomen poznavanja psihologije na področju dela in organizacije osvetljujejo mnogi avtorji organizacijske literature, na primer Luthans (1998), Rogelberg (2007), Roulin (2021) in drugi.

Ena izmed glavnih nalog kadrovske funkcije, ne glede na to, kako je organizirana, je upravljanje s človeškimi viri oziroma s kadri (angl. *Human Resource Management*). Upravljanje s kadri lahko opredelimo kot proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje (Boxall in Purcell, 2000). Začetek upravljanja s kadri sega v pozna 70. in zgodnja 80. leta prejšnjega stoletja, ko je prišlo do pomembnega premika v pojmovanju kadrovskega oddelka in njihovih funkcij znotraj organizacij (Huselid, 1995). Organizacije zaposlenih niso več dojemale zgolj kot delovno silo, ki bi zapolnila vsa delovna mesta, ampak so jih začele ceniti kot edinstven vir, ki pomembno pripomore k učinkovitosti organizacije, posledično pa tudi k sami poslovni uspešnosti organizacije. Mnogi avtorji (Gregory, 2011; Manna, 2008; Varma, 2017; Woodruffe, 1999) ugotavljajo, da je ravno izbor primernih kandidatov, razvoj njihovih potencialov in kompetenc ter dolgoročno sodelovanje z njimi ključen element strateško zasnovane kadrovske funkcije, ki organizacijo v sinergiji z drugimi organizacijskimi in okoljskimi dejavniki vodijo v uspeh.

Upravljanje s kadri v organizacijah je bilo še pred nekaj leti večinoma osredotočeno na administrativno plat, spreminjanje razmer na trgu delu in novo poslovno razmišljanje pa sta vlogo ter pomen te funkcije močno spremenila (Thymi idr., 2022). Oblikovanje, razvoj in vpeljava primerne strategije upravljanja s kadri predstavljajo bistveno nalogo vsake organizacije, še posebej v času, ko na trgu dela primanjkuje ustreznega kadra (Huber, 2016).

V zadnjih nekaj letih se v organizacijah poudarja pomen strateškega upravljanja s kadri, katerega osrednji namen je izvajanje kadrovskih strategij, ki so usklajene s poslovnimi strategijami organizacij in ki organizacijam omogočajo doseči strateško zastavljene cilje (Armstrong in Brown, 2019).

Kadrovski oddelki na dnevnem nivoju operirajo z ogromno količino informacij o svojih zaposlenih, vendar pa niso vse informacije enako pomembne za doseganje organizacijske uspešnosti (Plešivčnik, 2018). Mnogi avtorji (npr. Björkman idr., 2014; Gregory, 2011; Tursunbayeva idr., 2021) poročajo, da se lahko kadrovniki zaradi prevelike količine različno kakovostnih in uporabnih informacij, ki niso sistematično zbrane, izgubijo, posledično pa se ne odločajo na podlagi objektivnih podatkov, ampak na podlagi intuicije. Poleg tega organizacije v sklopu strateškega upravljanja s kadri izvajajo različne prakse, ki se med seboj razlikujejo po učinkovitosti (Plešivčnik, 2019). Da bi lahko kadrovniki ugotovili, katere izmed praks so učinkovite in dejansko pomagajo zviševati organizacijsko uspešnost, je treba uvesti spremljanje in meritve učinkovitosti samih praks (Berk idr., 2019).

Zaradi omenjenih potreb so nekatere organizacije v zadnjem času začele uporabljati analitiko in se pri svojem delu opirati na surove podatke, pridobljene iz najrazličnejših virov (Avrahami idr., 2022; Tursunbayeva idr., 2021). Analitika v sklopu kadrovske funkcije je zelo tesno povezana s strateško vlogo kadrovske funkcije, saj organizacije s pomočjo analitične programske opreme naslavljajo vprašanja, ki so ključna za rast in poslovni uspeh organizacije ter strateški razvoj zaposlenih (Plešivčnik, 2018). Kljub temu da naj bi analitika predstavljala pomembno vlogo v sklopu strateškega upravljanja s kadri, je uporaba analitike na kadrovskem področju še precej neraziskana. Poleg tega je samo področje izjemno široko in slabo definirano, pri čemer ni znano, kateri organizacijski in psihološki dejavniki morajo biti izpolnjeni za uspešno vpeljavo analitike v organizacijo. S pomočjo pregleda literature, z raziskavo aktualnega stanja in s pregledom dobrih praks bom tako prispevala k boljšemu razumevanju vloge analitike, tako z organizacijskega kot tudi s psihološkega vidika zaposlenih, ter s tem pomembno pripomogla k še hitrejšemu razvoju področja strateškega upravljanja s kadri v Sloveniji.

Kadrovska funkcija v organizacijah

Kadrovsko funkcijo lahko opredelimo kot eno izmed poslovnih funkcij organizacije, katere glavni namen je sistematično upravljanje z zaposlenimi oziroma zagotavljanje ustreznih človeških zmožnosti, da bi dosegli zastavljene organizacijske cilje (Zupan idr., 2009). Osrednje naloge kadrovske funkcije naj bi bile tako kratkoročno upravljanje in spremljanje zaposlenih kot tudi dolgoročno planiranje aktivnosti, ki bi pomagale uresničiti strateško zastavljene cilje organizacije (Kotnik, 2013; Opara, 2018).

Fokus kadrovske funkcije v organizacijah so ljudje. S. Tement in E. Boštjančič (2016) opisujeta, da naj bi se kadrovska funkcija ukvarjala predvsem z iskanjem in razvojem kadrov, ocenjevanjem delovne uspešnosti in izobraževanjem. Temeljne procese kadrovske funkcije različni avtorji opredeljujejo različno (Opara, 2018), a kljub temu so ti procesi v osnovi povezani z naslednjimi področji: zaposlovanje, usposabljanje in razvoj, motiviranje, nagrajevanje ter medosebni odnosi (Zupan idr., 2009). Björkman in drugi (2014) so v študiji

zaključili, da mora kadrovski oddelek izvajati različne aktivnosti, če želi pomembno vplivati na uspešnost organizacije. Zadolžen naj bi bil na primer za izdelavo sistematizacije delovnih mest, za preučevanje strukture zaposlenih in kadrovskih virov, za načrtovanje kadrov, zaposlovanje novih sodelavcev, izobraževanje in karierni razvoj kadrov, ocenjevanje kadrov in oblikovanje plač itd. Kohont in Stanojević (2017) sta kot pet glavnih nalog kadrovske funkcije izpostavila pridobivanje novo zaposlenih, zadrževanje ključnih zaposlenih, karierni razvoj zaposlenih, merjenje uspešnosti zaposlenih ter načrtovanje nasledstev in talentov. M. Merkač Skok in Kavčič (2005) dodajata, da so osnovne naloge znotraj kadrovske funkcije naslednje: privabljanje in selekcija zaposlenih, razvoj, ocenjevanje zaposlenih in rezultatov dela, spremljanje uspešnosti, nagrajevanje in motiviranje ter vzdrževanje dobrih medosebnih odnosov. Z omenjenimi temeljnimi procesi kadrovske funkcije se strinjajo tudi mnogi drugi avtorji (npr. Dessler, 2000; Noe in Hollenbeck, 1994; Rožen, 2012). Darwish (2013) je izpostavil še, da organizacije uporabljajo različne aktivnosti v sklopu kadrovske funkcije in da v praksi le redko zasledimo, da bi dve različni organizaciji uporabljali iste prakse upravljanja s kadri.

Vse osnovne funkcije kadrovske funkcije združuje in obsega nadredni termin upravljanje s kadri. M. Armstrong-Stassen (2008) definira upravljanje s kadri kot strateški in celovit pristop k upravljanju organizacijsko najpomembnejšega vira – zaposlenih. V literaturi obstaja mnogo različnih definicij tega, kaj upravljanje s kadri obsega. N. Zupan in drugi (2009) so na podlagi preučene literature, pregledanih definicij in opisov kot sintezo vseh različnih definicij upravljanje s kadri opisali kot strateško usmerjeno dejavnost kadrovske narave, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev ter interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate. M. Armstrong-Stassen (2008) in T. Gruden Marucelj (2018) sta zaključili še, da je glavni namen upravljanja s kadri zagotavljanje, da je organizacija poslovne uspehe, konkurenčno prednost in želeno organizacijsko uspešnost sposobna dosežati s svojimi zaposlenimi.

Kadrovska funkcija je imela v preteklosti predvsem administrativno in vzdrževalno funkcijo (Svetlik in Ilič, 2004). Zaradi sprememb na trgu dela se je fokus kadrovske funkcije v zadnjih nekaj letih spremenil. Kadrovska funkcija v organizacijah se je v zadnjih letih vedno bolj razvijala v napredno razvito področje, pri čemer fokus ni več na opravljanju administrativne funkcije, ampak na strateškem oblikovanju kadrovske funkcije, v sklopu katere so sprejeti ukrepi na kadrovskem področju usklajeni s poslovnimi cilji organizacije (Jensen-Eriksen, 2016). Administrativna kadrovska funkcija se od strateške loči predvsem po tem, da se osredotoča na vsakodnevno delovanje organizacije in spremljanje zaposlenih ter da opravlja naloge, ki so po naravi zgolj reaktivne (npr. beleženje odsotnosti zaposlenih, merjenje delovnega časa zaposlenih itd.). Za razliko od administrativne kadrovske funkcije so naloge, s katerimi se ukvarja strateška kadrovska funkcija, običajno bolj proaktivne in usmerjene v prihodnost, nanašajo pa se tudi na dolgoročno postavljene cilje (Svetlik in Ilič, 2004). Omenjena avtorja dodajata še, da ima strateška kadrovska funkcija pomemben vpliv in vlogo pri sprejemanju odločitev, ki pripomorejo k doseganju poslovnih ciljev organizacije, medtem ko administrativna funkcija te vloge nima. D. Kotnik (2013) navaja, da lahko organizacije s strateškim načrtovanjem in upravljanjem splošno in administrativno vlogo kadrovske funkcije preoblikujejo v bolj strateško.

Strateško upravljanje s kadri

Skladno z razvojem organizacij se je spreminjala vloga kadrovske funkcije ter z njo tudi narava upravljanja s kadri. Organizacije so se začele zavedati, da zaposleni v organizaciji predstavljajo konkurenčnost prednost pred drugimi organizacijami in da je izredno pomembno, da v svoje vrste pritegnejo prave kadre ter da jih tudi obdržijo (Ayanda in Sani, 2010). Omenjeno zavedanje je pomembno vplivalo tudi na to, da je proces upravljanja s kadri v organizacijah dobil strateško vlogo, pri čemer gre izpostaviti premik v samem delovanju kadrovske funkcije (Zupan idr., 2009). Kadrovska funkcija se ni več osredotočala zgolj na posameznika, ampak je začela spremljati organizacijo kot celoto, s poudarkom na spremljanju učinkovitosti dejanj ter strategije organizacije (Hamadamin in Atan, 2019; Zupan idr., 2009).

Strateško upravljanje s kadri lahko opredelimo kot pristop k razvoju zaposlenih in izvajanju kadrovske strategije, ki so usklajene s poslovnimi strategijami organizacij in ki organizacijam omogočajo doseči strateško zastavljene cilje (Armstrong in Brown, 2019). Gre za celosten pristop k upravljanju z zaposlenimi v organizaciji. Wright in McMahan (2011) proces strateškega upravljanja s kadri opišeta kot skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in aktivnosti v sklopu upravljanja s kadri, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje. M. Armstrong-Stassen (2008) je dodala še, da strateško upravljanje s kadri predstavlja načrt, s katerim želijo vodilni v organizaciji doseči cilje, ki so opredeljene v strategiji in poslanstvu organizacije.

Strateško upravljanje s kadri se od tradicionalnega upravljanja s kadri loči po tem, da se osredotoča na organizacijsko uspešnost kot celoto in ne na uspešnost posameznega zaposlenega (Darwish, 2013). M. Armstrong-Stassen (2008) je kot pojasnilo razlikovanja med pojmom upravljanja s kadri in strateškega upravljanja s kadri zapisala, da je strateško upravljanje s kadri za razliko od klasičnega upravljanja s kadri vključeno v poslovne načrte in cilje organizacije ter da so vse organizacijske prakse, ki so uporabljene v sklopu upravljanja s kadri, medsebojno povezane in celostno zasnovane. N. Zupan in drugi (2009) so zaključili, da je ravno strateški vidik glavna značilnost strateškega upravljanja s kadri, po kateri se loči od klasičnih modelov kadrovske funkcije.

Svetlik in Ilič (2004) sta zapisala, da je strateško upravljanje s kadri moč zaslediti na treh ravneh: organizacijski, poslovni in funkcijski. Strateško upravljanje s kadri na ravni organizacijske strategije zajema poslanstvo in vizijo organizacije, kulturo in vrednote organizacije ter stile vodenja vodilnih v organizaciji, medtem ko je strateško upravljanje s kadri na poslovni ravni usmerjeno v zagotavljanje ustreznih virov in v povečanje organizacijske produktivnosti ter uspešnosti. Strateško upravljanje s kadri na funkcijski ravni se še najbolj približa osnovnim nalogam kadrovske funkcije, in sicer določa konkretne politike na specifičnih kadrovske področjih, na primer zaposlovanje, razvoj kadrov, motiviranje in nagrajevanje, odnosi med organizacijo in zaposlenimi itd. (Jiang in Messersmith, 2018).

Buller in McEvoy (2012) sta na podlagi svoje študije zaključila, da če kadrovske prakse v organizaciji med seboj niso usklajene in ne podpirajo poslovne strategije organizacije, ne bodo pomembno prispevale k uspešnosti same organizacije. Mnogi avtorji navajajo, da strateško zasnovano upravljanje s kadri pomembno zviša stopnjo kompetentnosti zaposlenih, vpliva pa tudi na višjo raven pripadnosti in identifikacije zaposlenih z organizacijo, kar vpliva na

doseganje višje organizacijske uspešnosti (Beer in Spector, 1985; Bratton idr., 2003; Kotnik, 2013).

Stopnja razvitosti strateškega upravljanja s kadri v slovenskih organizacijah

Slovenske organizacije so bile v letih 2001 in 2004 skupaj z drugimi evropskimi državami vključene v primerjalno analizo na področju upravljanja s kadri. V evropskem okvirju je bila Slovenija uvrščena v kategorijo neintenzivnega (šibkega) upravljanja s kadri. To pomeni, da upravljanju s kadri v primerjavi z drugimi državami slovenske organizacije posvečajo majhno pozornost tako v smislu splošnega vodstva kot tudi z vidika maloštevilnih strokovnih kadrovskih sodelavcev (Svetlik in Ilič, 2004).

V sklopu študije je bilo ugotovljeno, da je v slovenskih organizacijah v povprečju zaposlenih najmanj kadrovskih strokovnjakov v Evropi, in sicer evropsko povprečje znaša 2,52 kadrovnika na 100 zaposlenih, medtem ko imajo slovenske organizacije v povprečju zaposlenih zgolj nekaj več kot enega zaposlenega. Mnogi avtorji (npr. Guest in Conway, 2011; Lo idr., 2015; Schramm; 2006) opozarjajo, da primanjkljaj kadrovskih sodelavcev zmanjšuje strateško vlogo kadrovske funkcije v organizaciji in lahko vodi do večje neodzivnosti kadrovskega oddelka, do razvojnih problemov in do osredotočenosti zgolj na administrativno funkcijo kadrovskega oddelka. Omenjeno se kaže tudi v izrazitem prenosu nalog in dodatne odgovornosti s kadrovniki na oddelčne vodje.

Mnogi raziskovalci (npr. Bondarouk in Ruël, 2009; Kohont idr., 2015; Zupan in Keše, 2005) pa so izpostavili tudi, da se je, kljub temu da slovenske organizacije v primerjavi z drugimi evropskimi državami na področju prisotnosti strateškega upravljanja s kadri zaostajajo, v slovenskih organizacijah že pokazal trend, ki nakazuje, da se bodo kadrovski oddelki v naslednjih letih še hitreje preobrazili iz administrativne funkcije v bolj strateško. N. Zupan in drugi (2009) ter Svetlik in Ilič (2014) so izpostavili tudi, da so slovenski kadrovniki v primerjavi s kadrovniki iz drugih držav pogostejše vključeni v strateške dejavnosti organizacije. Ugotovili so, da so slovenski kadrovniki pogostejše kot drugi evropski kadrovski strokovnjaki člani uprav ali drugih izvršnih odborov organizacij, kar jim omogoča, da izvajanje praks in aktivnosti v sklopu kadrovske funkcije vključijo v oblikovanje organizacijske strategije. Omenjeno razvoju strateškega upravljanja s kadri daje izreden potencial (Svetlik in Ilič, 2014).

Ker je od zadnje raziskave, ki bi sistematično preučevala razvitost strateškega upravljanja s kadri v Sloveniji, minilo že precej časa, bom v sklopu magistrskega dela raziskala, kako razvito je omenjeno področje danes.

Zadrževanje ključnih zaposlenih

Po mnenju mnogih avtorjev (Bhat in Bharel, 2018; Bilan idr., 2020; Cosack, 2010; Kaye in Jordan-Evans, 2001) je ena izmed ključnih novodobnih nalog strateškega upravljanja s kadri zadrževanje ključnih zaposlenih oziroma zmanjšanje tveganja za fluktuacijo. Zadrževanje ključnih zaposlenih je postalo v današnjem času še pomembnejše, saj na trgu dela vlada prava vojna za kadre (Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017). Trenutno smo v obdobju

izrazitega preseženega povpraševanja po zaposlenih, ko je na trgu dela na voljo več prostih delovnih mest kot nezaposlenih (Mahoney, 2022). Mnogo avtorjev je zaključilo, da je ravno izbor primernih kandidatov, razvoj njihovih potencialov, motiviranje ter dolgoročno sodelovanje z njimi ključno za doseganje uspeha prav vsake organizacije (Bilan idr., 2020; Hedberg, 2007; Schlosser, 2015).

Kadrovski oddelki se v sklopu spremljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih zaposlenih poslužujejo različnih praks, med njimi mnogi avtorji (npr. Handanović, 2010; Nayak, 2020; Nkomo idr., 2020; Singh, 2019) kot najpogosteje uporabljene navajajo finančne spodbude, ustvarjanje prijaznega delovnega okolja oziroma ugodne delovne razmere, zagotavljanje možnosti osebnega in strokovnega razvoja, napredovanje ter uporabo drugih nematerialnih spodbud oziroma ugodnosti (npr. fleksibilen delovni čas, delo od doma itd.). M. Mahoney (2022) je izpostavila, da si zaposleni pri svojem delu želijo občutiti, da so vredni in spoštovani, da želijo organizaciji pripadati in biti ponosni, da so del organizacije, ki deluje v smeri splošnega dobrega. Poleg tega avtorica zaključuje, da si zaposleni želijo predvsem priložnosti za rast in razvoj ter fleksibilnost pri delu, kar se sklada z zgoraj navedenimi najpogosteje uporabljenimi praksami spremljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih zaposlenih.

Raziskovalci so v zadnjem času osvetlili pomen uporabe analitike v namene zadrževanje ključnih zaposlenih. Cook (2015) je na podlagi študije zaključil, da uporaba analitike in podatkovnih analiz pomembno pripomore k ugotavljanju vzrokov za odhod zaposlenih. V svoji študiji je ugotovil, da se izboljšani rezultati zadrževanja zaposlenih kažejo s sistematičnim merjenjem fluktuacije. Organizacije, ki so za merjenje fluktuacij uporabljale programska orodja, delujoča na spremljanju in primerjavi trendov, so pomembno znižale fluktuacijo v letu po uporabi takšnega orodja. Avtor je izpostavil še, da je za boljši uspeh ključna sposobnost hitrega iskanja podobnosti in razlik ter prepoznavanje trendov, kar organizacijam omogoča uporaba analitike.

Ker v svetovni literaturi nisem zasledila študije, ki bi preverjala, katere podatke organizacije zbirajo znotraj področja analitike z namenom zadrževanja ključnih zaposlenih oziroma zmanjšanja fluktuacije, bom to vprašanje naslovila tudi v sklopu pričujočega magistrskega dela.

Analitika

Tehnološki razvoj, digitalizacija in napredek v upravljanju umetne inteligence so pomembno vplivali na vzpon uporabe analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri (Gulliford in Dixon, 2019). Digitalizacija procesov upravljanja s kadri in uporaba umetne inteligence v kadrovski funkciji omogočata kadrovnikom obdelavo večje količine informacij, posledično pa večjo časovno učinkovitost in možnost osredotočanja na bolj strateške naloge znotraj kadrovske funkcije (Eenmaa, 2018; Oblak, 2021).

Uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije je tesno vezana na strateška kadrovska vprašanja (Plešivčnik, 2018). Mnogi raziskovalci so na podlagi izsledkov študij zaključili, da uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije pomembno vpliva na zmanjšanje administrativnih nalog ter prispeva k povečanju časa, namenjenega strateškim aktivnostim

(Fecheyr-Lippens idr., 2015; Gueutal idr., 2005; Peeters idr., 2020). Poleg tega uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije kadrovnikom omogoča, da poenostavijo in optimizirajo obstoječe kadrovske procese, zmanjšajo stroške, povezane z upravljanjem kadrov, in se iz pretežno administrativne – podporne vloge spremenijo v strateškega partnerja organizacije (Shrivastava, 2018). Johnson in Gueutal (2011) sta zaključila, da sistematična uporaba analitike kadrovskemu oddelku omogoča lažjo vzpostavitev strateške vloge v organizaciji.

Poleg tega se na kadrovskem področju, v nasprotju z drugimi funkcijami v organizaciji, veliko odločitev sprejme na podlagi intuicije kadrovskih strokovnjakov. Mnogi avtorji (Bodie, 2017; Giermindl idr., 2022; Leonardi in Contractor, 2018; Tursunbayeva idr., 2018) poročajo, da kadrovniki v praksi pogosto uporabljajo prakse, ki so jih že uporabili v preteklosti, ali pa se jih poslužujejo zato, ker po njih posega njihova konkurenca. Ker so se organizacije v zadnjih nekaj letih začele zavedati, da niso vse prakse učinkovite oziroma da ne pripomorejo enakovredno k uspehu organizacije, se v organizacijah vedno bolj uporabljajo prakse, ki so bile sprejete na podlagi objektivno pridobljenih in dokazljivih podatkov v sklopu uporabe analitike (Tursunbayeva idr., 2018).

Zgodovina uporabe analitike v sklopu kadrovske funkcije

Začetki uporabe analitike v sklopu kadrovske funkcije segajo v prejšnje stoletje. Mnogi avtorji (Marler in Boudreau, 2016; Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017; Waxer, 2013) za začetek uporabe analitike v sklopu kadrovske funkcije štejejo izid knjige *How to Measure Human Resource Management* iz leta 1984. Fit-enz in B. Davidson (1984) sta v omenjenem delu opisala meritve, ki jih organizacije lahko uporabijo za merjenje uspešnosti zaposlenih, kar predstavlja eno izmed pomembnih področij preučevanja organizacijske psihologije. Od takrat naprej se je analitika postopoma razvijala iz eksperimentalnega pristopa do nabora strateških orodij, s katerimi lahko organizacije pomembno vplivajo na določene procese v organizaciji (npr. izboljšanje organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih, zadrževanja ključnih zaposlenih itd.) (Plešivčnik, 2018).

Kljub temu da je moč zaslediti zametke uporabe analitike na kadrovskem področju že v letu 1984, se v literaturi termin neposredno prvič pojavi kar 20 let kasneje, in sicer leta 2004 v članku z naslovom *HR Metrics and Analytics: Use and Impact* avtorjev Lawlerja, Levensona in Boudreauja (Marler in Boudreau, 2016; Plešivčnik, 2018). Omenjeni avtorji so podali eno izmed prvih definicij analitike, in sicer so jo opredelili kot metodologijo za razumevanje in ocenjevanje vzročnega razmerja med kadrovskimi praksami in rezultati organizacijske uspešnosti (Lawler idr., 2004). Avtorji so dodali še, da lahko uporaba analitike pripomore k zagotovitvi zanesljivih temeljev, na podlagi katerih se lahko vodilni v organizaciji odločajo in še povečujejo učinkovitost obstoječih poslovnih strategij (Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017).

J. Marler in Boudreau (2016) sta v svoji pregledni študiji ugotovila, da sta koncept in sama uporaba analitike doživela razmah po letu 2011. Na podlagi raziskave sta zaključila, da je le malo znanstvenih člankov s področja analitike izšlo med letoma 2004 in 2010, da pa je moč opaziti občuten porast literature po letu 2011. K temu je prispevalo tudi dejstvo, da je Google v tem času svetovni javnosti predstavil svoj uspeh na področju uporabe analitike (Shrivastava

idr., 2018). J. Marler in Boudreau (2016) sta na podlagi pregledanih študij zaključila, da kljub obstoju številne neznanstvene literature (npr. blogi, poročila za medije itd.) svetovni raziskovalci raziskovanju omenjene tematike še niso posvetili večje pozornosti.

Opredelitev analitike v sklopu kadrovske funkcije

Uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije lahko opišemo kot pristop k upravljanju zaposlenih, ki temelji na podatkih (Singh idr., 2022) in ki organizaciji omogoča, da doseže strateško zastavljene cilje (Roy idr., 2022). L. Bassi (2011) je uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije definirala kot uporabo različnih metodologij in integriranega pristopa reševanja problemov, s ciljem izboljšanja kakovosti in objektivnosti sprejemanja odločitev, ki so povezane z zaposlenimi. J. Marler in drugi (2017) so na podlagi raziskanega kadrovske analitike opredelili kot prakso, katere glavni namen je ugotoviti poslovni učinek ter organizacijam omogočiti odločanje na podlagi podatkov. Poleg tega sta zaključila, da je analitika, uporabljena v sklopu kadrovske funkcije, podprta z informacijsko tehnologijo ter temelji na opisnih, vizualnih in statističnih podatkih, povezanih s kadrovskimi procesi, uspešnostjo organizacije in drugimi zunanjimi ekonomskimi merili, ki vplivajo na delovanje organizacije. Področje analitike je izjemno široko (Lepenioti idr., 2020) in v Sloveniji še precej neraziskano.

J. Marler in Boudreau (2016) sta po sistematičnem pregledu literature zaključila, da obstaja veliko različnih poimenovanj za uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije in da se definicije analitike med seboj precej razlikujejo. Ugotovila sta, da se analitika ne osredotoča izključno na podatke o zaposlenih, ampak vključuje tudi podatke iz drugih oddelkov v organizaciji ter podatke, pridobljene zunaj organizacije. Zapisala sta še, da je vsem definicijam, ki sta jih zasledila, skupno to, da analitika, uporabljena v sklopu kadrovske funkcije, podpira objektivno odločanje o zaposlenih ter neposredno vpliva na poslovne rezultate in organizacijsko uspešnost. Zaradi navedenega lahko kadrovska funkcija v organizaciji pridobi bolj strateško vlogo, kar pa ji omogoča, da se na ravni organizacije kadrovska funkcija vključi v odločanje o strategiji organizacije ter o drugih poslovnih funkcijah (Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017; Tursunbayeva idr., 2021).

Po mnenju Huselid (2018) je analitika v zadnjem času pomembno pridobila na ugledu tudi zaradi dejstva, da lahko v današnjih časih do velike količine podatkov in računalniških orodij dostopamo skoraj neomejeno, kar pa nam omogoča izvajanje podrobnejših in bolj natančnih analiz. Dulebohn in Johnson (2013) ter T. Oblak (2021) so poudarili tudi, da uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije pomaga pri sprejemanju boljših odločitev, ki so podprta z dejstvi in niso sprejeta zgolj na podlagi intuicije. Omenjeno daje kadrovski funkciji v organizaciji pomembno dodano vrednost, predvsem pri poročanju upravi (Dulebohn in Johnson, 2013). S pomočjo analitike lahko organizacije lažje razumejo in predvidevajo, kakšen vpliv ima sprememba ene ali več metrik na poslovne izide organizacije (Phillips in Ozogul, 2020). Momin in Mishra (2016) sta v analitiki, uporabljeni v sklopu kadrovske funkcije, videla strateško orodje, s pomočjo katerega lahko kadrovniki bolje razumejo obstoječe izzive in težave, s katerimi se spopadajo zaposleni v organizaciji.

J. Marler in Boudreau (2016) sta v svoji študiji na podlagi pregledane literature zaključila, da je bilo, kljub temu da je uporaba analitike na kadrovskem področju precej aktualna tema, po svetu narejenih bolj malo raziskav, ki bi sistematično preučevale vlogo analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije v organizacijah, ter da je nujno potrebno, da prihodnje študije omenjeno tematiko naslovijo.

Razlikovanje med analitiko in metriko

Pri opredeljevanju analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije, je treba omeniti tudi razliko med analitiko in metriko. V tuji literaturi zasledimo dva termina, *Analytics* in *Metrics*, ki pa ju ne gre enačiti. Po poročanju mnogih avtorjev (npr. Bassi, 2011; Charlwood idr., 2017; Lawler idr., 2004; Strickland, 2014) je metrika bolj informativne narave in se osredotoča le na štetje ter predstavitev podatkov osnovnih oziroma tako imenovanih »nižjih« vrednosti. Metrika raziskovalcu daje bolj osnovne vpoglede v rezultate in ne nudi podrobnih ter v prihodnost usmerjenih napovedi. Medtem zgoraj navedeni avtorji zaključujejo, da je analitika bolj strateške narave, saj obravnava pretekle in sedanje podatke, ki nudijo natančen vpogled v obstoječo situacijo in tudi vpogled v prihodnost. V primeru analitike raziskovalci za zbiranje podatkov uporabijo raznovrstne sisteme, programe in programsko opremo (Strickland, 2014). L. Bassi (2011) je dodala še, da metrika služi zgolj kot sistemsko poročanje o kadrovskih meritvah (npr. čas zaposlovanja, odstotek fluktuacije, odstotek absentizma itd.), medtem ko analitika v svoje delo vključuje tudi napovedno modeliranje in različne »kaj če« scenarije (npr. kdo od zaposlenih je bolj nagnjen temu, da bo organizacijo zapustil v naslednjih šestih mesecih itd.) J. Marler in Boudreau (2016) sta zapisala še, da ima analitika neposreden vpliv na ljudi in pomembne poslovne izide, medtem ko metrika tega sama po sebi ne vključuje.

Različna pojmovanja in izrazi v analitiki

V svetovni literaturi se za poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije uporabljajo najrazličnejši izrazi, na primer *Human Resource Analytics (HR Analytics)*, *People Analytics*, *Talent Analytics* in *Workforce Analytics*. Tako v literaturi kot tudi v praksi je moč zaslediti, da se omenjeni termini uporabljajo nedosledno in da ne obstajajo jasne ločnice, ki bi razmejevale pomen in uporabo zgoraj omenjenih terminov. Na podlagi izvedenih študij so mnogi avtorji (Edwards in Edwards, 2019; Fechey-Lippens idr., 2015; Marler idr., 2017) zaključili, da bo v prihodnosti treba bolje razmejiti in definirati vse termine, ki se vežejo na uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije.

Ker v Sloveniji še nimamo ustreznih in poenotenih izrazov, ki bi naslavljali zgoraj omenjene termine, bom za razlago izrazov v tem poglavju uporabila kar angleška poimenovanja. Izraz *Human Resource Analytics (HR Analytics)* so Lawler in drugi (2004) opredelili kot proces merjenja učinkovitosti kadrovskih metrik, praks in aktivnosti, na primer merjenja časa zaposlitve, merjenja fluktuacije, vpliva na organizacijsko uspešnost itd. Po mnenju mnogih avtorjev (Marler, 2020; Strickland, 2014; Ulrich in Dulebohn, 2015) je termin *People Analytics* širši od termina *HR Analytics*, saj ga lahko opredelimo kot proces merjenja in analiziranja vseh informacij, ki so neposredno povezane s kadrovskimi podatki, podatki o zaposlenih in drugimi informaciji, pridobljenimi izven organizacije (npr. mnenja kupcev, strank itd.). Leonard in

Contractor (2018) dodajata, da termin *People Analytics* poleg neposrednih kadrovskih informacij vključuje tudi poslovne podatke. Fecheyr-Lippens in drugi (2015) so zaključili, da termin *People Analytics* vključuje širši spekter podatkov kot termin *HR Analytics*, saj se izraz *People Analytics* ne veže neposredno samo na podatke, povezane z upravljanjem s kadri v določeni organizaciji, ampak hkrati naslavlja tudi bolj strateška vprašanja, ki so neposredno vezana na poslovno uspešnost in učinkovitost organizacije.

Zgoraj navedeni avtorji so mnenja, da terminov ne gre enačiti in da predstavljata dva ločena koncepta znotraj področja analitike. Na drugi strani pa so Mondore in drugi (2011) ter W. Yancey in Mishra (2016) zaključili, da lahko termina *HR Analytics* in *People Analytics* enačimo oziroma da je *HR Analytics* sinonim termina *People Analytics*, saj izraz *HR Analytics* prav tako naslavlja poslovna vprašanja, ki so neposredno vezana na upravljanje z zaposlenimi. W. Yancey in Mishra (2016) sta izpostavila še, da je *HR Analytics* starejši termin, saj ko se je v praksi začel uporabljati termin *HR Analytics*, termin *People Analytics* še ni obstajal. Iz navedenega lahko zaključimo, da nekateri avtorji izraza *People Analytics* in *HR Analytics* enačijo, medtem ko drugi zagovarjajo, da omenjenih terminov ne gre enačiti.

V svetovni literaturi pa se pojavljata še dva termina, in sicer *Talent Analytics* in *Workforce Analytics*, ki naj bi bila po mnenju mnogih avtorjev podredna oziroma ožja termina kot *HR Analytics* in *People Analytics* (Marler idr., 2017; Mondore idr., 2011; Ulrich in Dulebohn, 2015). Izraz *Talent Analytics* se v osnovi osredotoča na talente, na pridobivanje, izbor in zadrževanje le-teh (Davenport idr., 2010; Saputra idr., 2021). V sklopu pojma *Talent Analytics* kadrovski strokovnjaki uporabljajo različna statistična, analitična in programska orodja, s katerimi rešujejo vse izzive, povezane s talenti v organizacijah (Nocker in Sena, 2019). Navsezadnje je za boljše razumevanje tematike treba razložiti tudi termin *Workforce Analytics*, in sicer strokovnjaki omenjen termin opredeljujejo kot podpodročje termina *HR Analytics*, ki se še posebej uporablja pri načrtovanju novo zaposlenih v organizaciji ter pri zaposlovanju in spremljanju zaposlenih v organizaciji (Huselid, 2018). *Workforce Analytics* ravno tako kot ostala področja analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije, s sledenjem, spremljanjem in analiziranjem podatkov pripomore k bolj objektivnemu odločanju ter vpliva na uspeh celotne organizacije (Hota in Ghosh, 2013; Levenson, 2018).

M. Plešivčnik (2018) je v svojem magistrskem delu zapisala, da bo za enotno poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije uporabila izraz kadrovska analitika (in da ne bo ločeno uporabljala zgoraj navedenih angleških izrazov), v sklopu katere v grobem razume intenzivnejšo rabo kadrovskih podatkov za poslovne potrebe ter tudi rabo podatkovnih analiz za kadrovske potrebe. Ker v Sloveniji raziskava, ki bi preverjala ustreznost tega poimenovanja in uporabe termina kadrovska analitika, še ni bila izvedena, bom omenjeno vprašanje naslovila tudi v sklopu tega magistrskega dela.

Vrste / ravni analitike

Treba je ločiti med več ravnmi analitike, in sicer Williams (2011) ter El Morr in Ali-Hassan (2019) navajajo, da je treba ločevati opisno (deskriptivno), diagnostično, prediktivno in preskriptivno analitiko.

Opisna (deskriptivna) analitika opisuje in razkriva trenutne odnose ter vzorce na podlagi preteklih podatkov (Berman in Israeli, 2022). Za analizo uporablja zgolj preproste statistične tehnike, pri čemer večinoma odgovarja na vprašanja, kot so »Kaj se je zgodilo?« ali »Kaj se dogaja sedaj?« (Abbasi, 2014). Če za primer vzamemo spremljanje fluktuacije, bi se opisna analitika ukvarjala z vprašanji, kot so »Koliko znaša odstotek fluktuacije na mesečni ravni?« in »Kateri oddelki v organizaciji imajo najvišjo fluktuacijo?«

Na drugi stopnji se nahaja diagnostična analitika, ki že predstavlja temelj za napredno oziroma napovedno analitiko (Shi-Nash in Hardoon, 2017). Diagnostična analitika organizaciji že prinaša večjo dodano vrednost kot opisna analitika (Liu idr., 2020). Večinoma odgovarja na vprašanje »Zakaj se je nekaj zgodilo?« oziroma odkriva vzroke za nastalo stanje (Abbasi, 2014). Če diagnostično analitiko ilustriramo s primerom s področja spremljanja fluktuacij, bi se v sklopu diagnostične analitike spraševali slednje: »Zakaj je prišlo do tako visoke fluktuacije?« ali »Kaj so razlogi za tako nenaden odhod zaposlenih?«

Na tretjo raven po kompleksnosti se uvršča prediktivna oziroma napovedna analitika (Williams, 2011). Prediktivna analitika v analizo vključuje pretekle in sedanje informacije, pri čemer z naprednimi statističnimi metodami (npr. modeliranje, podatkovno rudarjenje) poskuša identificirati napovedne spremenljivke ter na podlagi teh izdelati modele za prepoznavanje prihodnjih trendov (Eckerson, 2007). Prediktivna analitika na podlagi računanja verjetnosti napoveduje, kaj se bo zgodilo v prihodnosti (Fitz-Enz in Mattox, 2014). Če se ponovno vrnem k primeru fluktuacije, bi se prediktivna analitika ukvarjala z vprašanji »Kateri zaposleni ima največ možnosti, da bo zapustil organizacijo v naslednjih šestih mesecih?« ali »Kateri oddelek bo v prihodnjem letu imel najvišjo stopnjo fluktuacije?«

Zadnja raven, ki se nahaja na najvišjem nivoju kompleksnosti, je preskriptivna analitika (Singh idr., 2022). Mnogi avtorji (Bertsimas in Kallus, 2020; Larsson in Edwards, 2022; van der Laken, 2018;) poročajo, da preskriptivna analitika stopa še korak dlje od napovedne, saj na podlagi kompleksnejših podatkov napoveduje izide za prihodnost, nato pa na podlagi upoštevanja vseh možnih odločitev in podrobnega preučevanja alternativnih poslovnih vplivov poskuša spreminjati oziroma vplivati na prihodnje izide. Preskriptivna analitika odgovarja na vprašanja, kot so »Katera odločitev vodi k najboljšemu izidu?« ali »Kaj je treba storiti za doseganje optimalnih izidov?« (Williams, 2011). Če omenjeno raven analitike ilustriramo s primerom s področja spremljanja fluktuacij, bi se preskriptivna analitika spraševala slednje: »Kako zadržati določenega zaposlenega, ki je bolj nagnjen k temu, da bo v naslednjih treh mesecih zapustil organizacijo?« Ta raven analitike je zaradi svoje zahtevnosti redkeje uporabljena v sklopu kadrovske funkcije (Lepenioti idr., 2020). Kljub temu da je omenjena raven analitike manj uporabljena, je med vsemi ravnmi najbolj informativna (Bertsimas in Kallus, 2020). Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi (2017) sta na podlagi študije zaključila, da pozitivni učinki uporabe preskriptivne analitike upravičijo dodatno investicijo, ki je potrebna za vzpostavitev preskriptivne analitike v sklopu kadrovske funkcije.

Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi (2017) sta zapisala še, da morajo organizacije zbrati zadostno število relativnih podatkov, saj lahko šele potem te uporabijo za opisovanje, pojasnjevanje, napovedovanje in optimizacijo stanja v organizaciji. Avtorja poudarjata še, da za opisovanje trenutnega stanja organizacije uporabljajo predvsem opisne podatke, če pa bi želele določene podatke pojasniti in razložiti, bodo morale poseči po diagnostični, prediktivni

in / ali preskriptivni analitiki, saj te ravni analitike organizacijam omogočajo, da pridobljene podatke osmislijo, jim dodajo kontekst ter pojasnijo odnose med njimi. Bertsimas in Kallus (2020) sta zaključila, da je z vidika doseganja pozitivnih poslovnih rezultatov priporočljivo, da se organizacije pri izvajanju analiz ne ustavijo samo pri opisovanju, ampak se poslužijo tudi napovedovanja in poskušajo optimizirati obstoječe stanje v organizaciji, kar se doseže predvsem z uporabo prediktivne in preskriptivne analitike.

Pogoji za vpeljava analitike

Mnogi avtorji opozarjajo, da morajo organizacije pred vpeljavo analitike v sklopu kadrovske funkcije izpolniti določene pogoje, saj bo vpeljava tako bistveno bolj uspešna (Ben-Gal, 2019; Fernandez in Gallardo-Gallardo, 2020; Marler in Boudreau, 2016). S. Lam in Hawkes (2017) sta kot ključni dejavnik za uspešno vpeljavo izpostavila podporo vodstva. Vodstvo organizacije mora za doseganje optimalnih pozitivnih učinkov videti smisel v uporabi analitike, sam kadrovski oddelek pa prepoznati kot strateškega partnerja. V nasprotnem primeru so lahko ugotovitve in rezultati analitičnih študij še kako uporabni, a če vodstvo v njih ne bo prepoznalo kredibilnosti, lahko priporočila, pripravljena na podlagi ugotovitev, ostanejo prezrta. Poleg podpore vodstva sta izpostavila še pomembnost kvalitete podatkov in kasnejše interpretacije. Avtorja sta zaključila, da je za uspeh potrebna poenostavitev statističnih analiz v preprost in razumljiv jezik ter ustvarjanje krajših povzetkov, strnjenih iz rezultatov.

L. Bassi (2011) je izpostavila tudi, da je treba, preden se organizacije odločijo za uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije, natančno opredeliti, kaj želijo organizacije s samo uporabo analitike pridobiti. Omenjena avtorica je izpostavila tudi pomembnost tega, da zaposleni analitiko sprejmejo, kar naj bi bil tudi po mnenju mnogih drugih avtorjev (npr. Fernandez in Gallardo-Gallardo, 2020; Sharma in Sharma, 2017) ključen dejavnik za uspešno vpeljavo analitike. To se sklada tudi z ugotovitvami Mohammeda in Quddusa (2019), ki dodajata, da so za uspešno vpeljavo analitike potrebni slednji dejavniki: sprejemanje in zaupanje zaposlenih, ustrezno programsko orodje in kultura organizacije, ki omogoča uporabo analitike.

Zaposleni in odnos do analitike

Mnogi avtorji (Fernandez in Gallardo-Gallardo, 2020; Khan in Tang, 2016; Sharma in Sharma, 2017) poudarjajo, da je, ko se organizacija odloči za vpeljavo in uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije, na mestu tudi vprašanje obveščanja zaposlenih in način komunikacije z njimi. Kljub temu da se vsi zgoraj navedeni avtorji strinjajo, da je za uspešno vpeljavo treba izbrati ustrezen pristop h komuniciranju te odločitve z zaposlenimi, je do sedaj le malo raziskovalcev v znanstveni literaturi naslovilo to področje. Dva izmed redkih avtorjev, ki sta naslovila to tematiko, sta Khan in Tang (2016). Omenjena avtorja sta zaključila, da bodo zaposleni, če so v skrbeh za informacije o lastni zasebnosti, sčasoma oblikovali negativno stališče do praks, uporabljenih v sklopu izvajanja analitike, vse to pa bo vplivalo na zmanjšanje njihove zavzetosti ter učinkovitosti uporabe analitike.

Green (2018) in M. Plešivčnik (2018) sta izpostavila, da so organizacije trenutno v fazi, ko imajo poleg podatkov o zaposlenih, ki so neposredno vezani na delo v organizaciji in so shranjeni v različnih informacijskih sistemih organizacije, dostop tudi do podatkov, ki tradicionalno niso vezani neposredno na delo zaposlenih. Med takšne podatke se na primer uvrščajo podatki, pridobljeni z osebnih profilov družbenih omrežij, podatki o zdravju in drugi podatki, ki se v osnovi ne tičejo organizacij (Simbeck, 2019). Analitika je tako mejo spremljanja in nadzora zaposlenih močno premaknila v zasebna življenja zaposlenih ter v njihov osebni psihološki prostor (Schwartz, 2011; Tursunbayeva idr., 2021), posledično pa so raziskovalci začeli naslavljalati tudi vprašanja o etičnosti delovanja na tem področju.

Pri uporabi in analiziranju občutljivih informacij, ki se tičejo zasebnosti zaposlenih, morajo organizacije že vnaprej predvideti možne negativne posledice (npr. nesprejemanje in nezaupanje zaposlenih itd.), hkrati pa naj bi organizacije za doseganje optimalnih učinkov že vnaprej sprejele proaktivne ukrepe, ki bi naslovili nezadovoljstvo in skrbi zaposlenih (Belizón in Kieran, 2022). Khan in Tang (2016) sta poudarila, da morajo organizacije za doseganje večjega uspeha in splošno sprejetje vpeljave analitike med zaposlenimi zaposlene transparentno že pred vpeljavo analitike obvestiti o izvajanju le-te, z njimi deliti vse informacije o procesu nabora podatkov ter razložiti, zakaj se je organizacija v prvi meri sploh odločila za vpeljavo analitike. Raziskovalci poudarjajo, da so transparentna komunikacija med uvajanjem sprememb, vključenost zaposlenih v spremembe ter njihovo sprejemanje in angažiranost ključne komponente uspešnega uvajanja sprememb (Beer in Nohria 2000; Werkman, 2009; Will, 2015).

Pozitivni učinki uporabe analitike

Mnogi avtorji so preučevali učinke analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije. H. H. D. P. J. Opatha (2020) je na podlagi sistematičnega pregleda obstoječe literature zaključila, da uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije izboljšuje uspešnost posameznih zaposlenih, celotnega kadrovskega oddelka in posledično tudi organizacije. Prav tako je izpostavila, da uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije pomembno prispeva k izboljšanju strateške vrednosti kadrovske službe, saj se v sklopu analitike kadrovski strokovnjaki opirajo na statistične veljavne informacije in dokaze, ki jih je mogoče uporabiti v sklopu procesa oblikovanja novih kadrovskih strategij, ukrepov in odločitev, ki so neposredno povezani z zaposlenimi v organizaciji. Predpostavila je tudi, da do tako izrazitih pozitivnih učinkov pride samo v primeru, ko je za področje analitike zadolžen posameznik, ki ima zadostno znanje (npr. kakovostno zbiranje podatkov, izvajanje statičnih analiz, etično delovanje) ter ustrezne kompetence in sposobnosti (npr. analitične sposobnosti) – na primer organizacijski psiholog (Opatha, 2020). Poleg tega je za doseganje optimalnih pozitivnih učinkov uporabe analitike smiselno, da so kadrovski podatki interpretirani v odnosu do strateških ciljev organizacije (Oblak, 2021; Waxer, 2013).

Khan in Tang (2016) sta izpostavila tudi, da organizacije z uporabo napovednih analiz ter prediktivne in preskriptivne analitike lahko pomembno pripomorejo k bolj objektivnemu, na podatkih temelječemu odločanju, k doseganju konkurenčne prednosti in k večji produktivnosti celotne organizacije (Marler in Boudreau, 2016). Kuncel in drugi (2014) so v študiji zaključili, da uporaba analitike na področju kadrovanja izboljša točnost človeškega odločanja za najmanj

25 %. Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi (2017) sta med drugim izpostavila, da uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije pomembno pripomore k doslednejšemu odločanju in ukrepanju. Kot pozitivni vidik uporabe analitike omenjata še izboljšanje prilagajanja kadrovskih praks strateškim ciljem organizacije ter izboljšanje verodostojnosti kadrovskih praks. Navsezadnje naj bi, po poročanju A. Karmaške (2020), uporaba analitike pomembno vplivala tudi na izboljšanje organizacijske kulture.

Da uporaba analitike, v kombinaciji s spoznanji s področja psihologije dela in organizacij (organizacijske psihologije), pomembno pripomore k izboljšanju kulture organizacije, navajajo tudi Fernandez in E. Gallardo-Gallardo (2020) ter Mohammed in Quddus (2019). Omenjeni avtorji poudarjajo pomen organizacijske psihologije, in sicer zaključujejo, da morajo kadrovniki za analiziranje in uporabo podatkov, ki se vežejo na zaposlene, v interpretacijo vključiti tudi spoznanja s področja organizacijske psihologije, saj bodo kadrovniki le tako lahko ustvarili učinkovite pripomočke za merjenje, razumeli skrbi zaposlenih, ki se vežejo na varovanje osebnih podatkov, ter zgradili kulturo organizacije, ki ni toksična.

Omejitve uporabe analitike

Varstvo osebnih podatkov

Z razvojem tehnologije in uporabe naprednejše analitike se pojavljajo tudi novi izzivi, ki jih je treba nasloviti. Mnogo avtorjev (npr. Fernandez in Gallardo-Gallardo, 2020; Khan in Tang, 2016; Sharma in Sharma, 2017) se strinja, da sta ravno varovanje osebnih podatkov in posameznikova zasebnost dva izmed večjih izzivov, ki ju s seboj prinaša uporaba analitike. Zaradi razmaha informacijske tehnologije in programske opreme vedno bolj v ospredje prihajajo razprave o izgubi nadzora zaposlenih nad osebnimi podatki, saj novodobna analitična orodja temeljijo na sledenju, hranjenju, obdelavi ter izmenjavi informacij (Schwab, 2016). Poleg tega kadrovske oddelke hranijo velike količine osebnih podatkov zaposlenih, ki so bili pridobljeni zakonsko, a kljub temu ostaja vprašanje, kateri so tisti podatki, ki se lahko uporabijo v sklopu izvajanja napredne oziroma napovedne analitike (Plešivčnik, 2018).

L. Bassi (2011) je organizacijam priporočila, da naj te pred vpeljavo analitike v sklopu kadrovske funkcije natančno, jasno in pisno opredelijo načela ter interna pravila, katere podatke in za kakšen namen lahko kadrovske oddelke uporablja podatke zaposlenih. Dorsey in drugi (2017) so na podlagi študije organizacijam priporočili še, naj te informacijske sisteme in podatke hranijo v skladu s predpisi o zasebnosti podatkov in naj zaznane programske napake odpravijo takoj, ko jih odkrijejo, saj bo le tako zagotovljena popolna varnost posameznikovih podatkov.

Z digitalizacijo organizacijskih procesov in vse širšo uporabo interneta, napredne tehnologije in družbenih omrežij se je močno povečal obseg zbiranja informacij o posameznikih (Plešivčnik, 2018). Ker se je situacija na področju varovanja osebnih podatkov v zadnjih nekaj letih močno spremenila, je Evropska unija leta 2016 dosegla skupni dogovor o novih pravilih na področju varovanja osebnih podatkov. Splošna uredba o varstvu podatkov (*The General Data Protection Regulation – GDPR*) se je v vseh članicah Evropske unije začela uporabljati leta 2018 (Wachter, 2018).

V skladu z uredbo o varstvu osebnih podatkov organizacija nosi odgovornost za varovanje osebnih podatkov zaposlenih, kar pomeni, da mora v vsakem trenutku dokazati, da deluje v skladu z GDPR uredbo in da ne krši nobenega zakona (Wachter, 2018). V uredbi je določeno, da se lahko zbira vsi osebni podatki, ki jih določa zakon in se hkrati zahtevajo na uradnih obrazcih. V organizacijskem primeru gre predvsem za podatke zaposlenih, ki jih delodajalec zbira z namenom uresničevanja pravic in obveznosti do zaposlenega v sklopu delovnega razmerja (Žurej, 2017). Uredba še opredeljuje, da se lahko poleg zakonsko določenih podatkov zbira tudi drugi osebni podatki zaposlenega, vendar le s pisno privolitvijo zaposlenega (Truong idr., 2019). Definirano je tudi, da v primeru, če zaposleni ne želi, da organizacija zbira dodatne informacije, odklonitev soglasja o zbiranju podatkov naj ne bi imela posledic za zaposlenega. Sprejeta uredba zaposlenim prinaša tudi pravico do popravkov, izbrisa, ugovora in prenosljivosti (Žurej, 2017). Smiselno je, da je uporaba in obdelava osebnih podatkov zaposlenih jasno definirana in natančno določena v pogodbi o zaposlitvi. Nekateri avtorji izpostavljajo še, da imajo zaposleni pravico do okrepljenega nadzora nad osebnimi podatki, in sicer jih mora organizacija obvestiti o tem, kako dolgo se bodo njihovi podatki hranili, za kakšne namene se bodo obdelovali in ali bodo posredovani tretjim osebam oziroma izven organizacije (Birkhoff idr., 2021).

Pomanjkanje kompetenc in ustreznega znanja pri kadrovniki

Angrave in drugi (2016) so naslovili tudi izziv pomanjkanja zadostnih kompetenc in ustreznih znanj s področja uporabe analitike pri kadrovniki. H. Begum in drugi (2020) so na podlagi svoje študije zaključili, da kadrovniki v večini primerov nimajo zadostnih kompetenc in tehničnega znanja s področja analitike, kar pa lahko povzroči odpor pri vpeljavi novih programskih in analitičnih orodij. Omenjeno lahko predstavlja izziv, saj kadrovske strokovnjaki za izvajanje analitike potrebujejo določene analitične sposobnosti (npr. priprava in analiza podatkov). V nasprotnem primeru je uporaba analitike veliko manj učinkovita in lahko s seboj prinese samo še dodatna administrativna bremena (Levenson, 2011).

Podobno navaja tudi C. Waxer (2013), in sicer avtorica poudarja, da je v organizaciji za optimalno doseganje pozitivnih vplivov uporabe analitike treba poiskati organizacijske psihologe, ki imajo dovolj izkušenj s kadrovskega področja, hkrati pa imajo še specifična znanja s področja poznavanje psihologije, statistike in analitike (npr. zbiranje in analiziranje podatkov, interpretacija in razumevanje pridobljenih podatkov itd.), saj kakovostno izvajanje analitike zahteva razmeroma dobro poznavanje metodoloških pristopov, s poudarkom na razumevanju psihološkega ocenjevanja in interpretacije podatkov. Organizacijski psihologi so zaradi posedovanja zgoraj omenjenih kompetenc in znanj še posebej usposobljeni za izvajanje analitike v organizaciji. Vrbovšek in Lep (2022) navajata, da lahko organizacijski psihologi zaradi poznavanja specifik in dinamike v organizacijskem okolju prepoznajo okoliščine, v katerih bi bila uporaba analitike smiselna, prav tako pa lahko zaradi psihološko-metodološkega znanja pripravijo načrt za uspešno izvajanje analitike. Poleg tega zgoraj omenjena avtorja zaključujeta, da so kompetence in znanje organizacijskega psihologa ključne tako med procesom odločanja o izbiri dejavnega (npr. izbor in priprava vprašalnikov) ali nedejavnega pristopa (npr. ozaveščanje zaposlenih in vodstva) zbiranja informacij kot tudi med interpretacijo in analizo pridobljenih rezultatov (npr. izbor primernih programskih orodij). C. Waxer (2013) je izpostavila tudi, da imajo organizacijski psihologi pomembno vlogo pri

splošnem komuniciranju izsledkov analitike z vodstvom in zaposlenimi, pri čemer Rasmussen in Ulrich (2015) kot pomembni kompetenci organizacijskih psihologov navajata znanje mehkih veščin in poznavanje psiholoških ter organizacijskih dejavnikov, ki vplivajo na odnose med zaposlenimi in organizacijo.

Stroškovni vidik vpeljave analitike

Nekateri avtorji so izpostavili tudi stroškovni vidik implementacije programske opreme za analitiko. Kadrovske programi in programska oprema za analitiko niso poceni, posameznike, ki se bodo na dnevni ravni ukvarjali z analitiko, pa je treba tudi primerno izobraziti (Cook, 2015; Cook, 2017, Waxer, 2013). Šele po posredovanju ustreznega znanja in seznanitvi z možnostmi uporabe programske opreme bodo kadrovniki namreč lahko izkoristili ves potencial, ki ga prinaša uporaba analitike (Laumer idr., 2015; Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017).

Cook (2017) je opozoril še na časovni vidik vpeljave analitike v organizacijo. Avtor navaja, da je celoten proces vpeljave precej dolgotrajen in da posledično za organizacijo predstavlja dodaten strošek. C. Waxer (2013) je izpostavila tudi, da se morajo organizacije zavedati, da bo poleg osnovnih finančnih stroškov za uspešno vpeljavo analitike nekaj dodatnih stroškov nastalo še pri usposabljanju kadrovske strokovnjakov za uporabo samega analitičnega orodja in programske opreme za analiziranje.

Prihodnost analitike na kadrovskem področju

Cook (2015) je na podlagi svoje študije zaključil, da se bo v prihodnjih nekaj letih področje upravljanja s kadri precej spremenilo. Kadrovniki bodo primorani več pozornosti posvetiti zbiranju podatkov, sledenju in analiziranju. Pomembnejših odločitev, vezanih na kadrovske strategije, in odločitev, ki se tičejo neposredno zaposlenih (npr. sistem mentorstva, sistem napredovanja, načrtovanje razvoja zaposlenih, upravljanje talentov, zavzetost zaposlenih itd.), ne bodo smeli sprejemati zgolj na podlagi intuicije, kot je bilo v nekaterih primerih to moč zaslediti do sedaj. Poleg tega je več raziskovalcev kot ključne kompetence novodobnega kadrovnika izpostavilo kompetence analiziranja in interpretacije podatkov (Marler idr., 2017; Mondore idr., 2011; Rasmussen in Ulrich, 2015).

A. Jain in N. Nagar (2015) sta izpostavili tudi, da se večina organizacij na podlagi analitike odloča zgolj reaktivno oziroma na podlagi pridobljenih podatkov iz preteklosti, kar pa ne izkorišča polnega potenciala, ki ga napovedna analitika lahko ponudi organizaciji. Avtorici poudarjata, da je napovedna analitika veliko bolj praktična, saj lahko na podlagi predikcij organizacije načrtujejo, predvidevajo in napovedujejo prihodnje izide, ki bi pomembno vplivali na uspešnost same organizacije. Kljub večji uporabni vrednosti napovedne analitike se organizacije večinoma poslužujejo le konvencionalnih kadrovske metrik, ki odgovarjajo na preprosta vprašanja in kažejo le na spremembe v preteklih organizacijskih trendih (Marler, 2017). Omenjeno organizacijam onemogoča, da bi analitiko uporabljale kot proaktivno, strateško orodje, s pomočjo katerega bi lahko sprejemale odločitve na podlagi objektivnih dejstev in preverjenih informacij. A. Jain in N. Nagar (2015) sta povzeli svoje ugotovitve s tezo, da bo napovedna analitika še bolj pomembna v prihodnosti, ko bodo organizacije za obstoj na trgu morale še povečati svojo konkurenčno prednost.

Raziskovalni problem

Z ozirom na trend hitrega razvoja tehnologij, ki ga s sabo prinaša četrta industrijska revolucija, bo uporaba analitike za spremljanje zaposlenih v organizacijah z namenom doseganja poslovnega uspeha organizacij v prihodnosti še bolj pomembna (Cook, 2015). V okviru pregleda obstoječe literature s področja uporabe analitike nisem zasledila raziskave, ki bi preverjala vlogo analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri. Rezultati magistrskega dela bodo pomembno pripomogli k spoznavanju tega področja. Osrednji namen magistrske naloge je raziskati in definirati vlogo analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri, saj tako strateško upravljanje s kadri kot tudi uporaba analitike predstavljata pomembni področji organizacijske psihologije, ki še nista podrobno raziskani. Glede na pregled literature in znanstveno-raziskovalnih izsledkov s področja uporabe analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri sem se odločila za eksploratorno raziskavo – fokusno skupino in polstrukturirani intervju, saj je področje v Sloveniji še precej neraziskano.

Cilji magistrskega dela so dvoplastni: navezujejo se tako na organizacijski vidik sprejemanja analitike kot tudi na vidik posameznikov – zaposlenih v organizaciji. Z magistrskim delom želim ugotoviti, kaj obsega področje strateškega upravljanja s kadri v Sloveniji in kako razvito je. Poleg tega želim opredeliti, kaj analitika, ki se trenutno uporablja na kadrovskem področju v Sloveniji, sploh obsega. Ker zadrževanje ključnih zaposlenih oziroma spremljanje fluktuacije predstavlja enega izmed pomembnih področij strateškega upravljanja s kadri, me je zanimalo tudi, katere podatke in metrike organizacije zbirajo v namen spremljanja le-tega. Poiskati želim tudi ustrezno slovensko izrazoslovje za poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije, ter ugotoviti, kakšno vlogo ima analitika pri strateškem upravljanju s kadri v slovenskih organizacijah. Izvedeti želim tudi, kateri organizacijski in psihološki dejavniki pomembno vplivajo na uspešno vpeljavo analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije.

Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih ob tem zastavila, so naslednja:

- R1: Kako razvito je področje strateškega upravljanja s kadri v Sloveniji?
- R2: Kaj obsega analitika, uporabljena v sklopu kadrovske funkcije v Sloveniji?
- R3: Katere podatke in metrike organizacije zbirajo za namen zadrževanja ključnih zaposlenih oziroma za namen spremljanja fluktuacije?
- R4: Kateri izraz je najbolj primeren za splošno poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije v slovenščini?
- R5: Kakšno vlogo ima analitika pri strateškem upravljanju s kadri v slovenskih organizacijah?
- R6: Kateri dejavniki pomembno vplivajo na uspešno vpeljavo analitike v sklopu kadrovske funkcije?

Metoda

Udeleženci

Za raziskovanje sem uporabila dve različni metodi: fokusno skupino in intervju. V prvem delu raziskovanja sem izvedla tri fokusne skupine, pri čemer se je število udeležencev v posameznih skupinah razlikovalo. V prvi fokusni skupini je sodelovalo sedem udeležencev, šest oseb (86 % vseh udeležencev) je bilo ženskega spola. V drugi fokusni skupini je sodelovalo devet udeležencev, pri čemer so bile tri osebe (33 % vseh sodelujočih) moškega spola. V tretji fokusni skupini je sodelovalo šest posameznikov, od tega je bilo pet oseb (83 % vseh udeležencev) ženskega spola. Skupno je torej sodelovalo 22 posameznikov, od tega 17 žensk in pet moških. Vsi udeleženci fokusnih skupin so strokovnjaki na kadrovskem področju, ki so se z uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije že srečali bodisi v akademskem svetu bodisi v praksi. V vzorec sem zajela posameznike iz mikro ($N = 6$), majhnih ($N = 4$), srednje velikih ($N = 7$) in velikih organizacij ($N = 5$). Največ vključenih organizacij prihaja s področja trgovine ($N = 6$) ter informacijsko komunikacijskih dejavnosti ($N = 5$), sledijo izobraževalne ($N = 4$) ter finančne in zavarovalniške dejavnosti ($N = 3$), zdravstvo in farmacija ($N = 2$), zabavna industrija ($N = 1$) ter dejavnosti javne službe in obrambe ($N = 1$).

V drugem delu raziskovanja je sodelovalo 29 slovenskih srednje velikih in velikih organizacij. Raziskovanja v drugem delu sem se lotila s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, in sicer sem izvedla 29 polstrukturiranih intervjujev s kadrovskimi strokovnjaki iz srednje velikih in velikih slovenskih organizacij. Od tega je bilo 14 vodij kadrovskih služb, šest HR partnerjev, pet HR generalistov, trije HR specialisti in specialist za razvoj kadrov. Sodelovalo je 21 posameznikov ženskega in osem moškega spola, starih od 28 do 58 let. V vzorec sem zajela 16 srednje velikih organizacij s 50 do 250 zaposlenimi in 13 velikih organizacij z več kot 250 zaposlenimi. Največ vključenih organizacij prihaja s področja trgovine ($N = 8$), informacijsko komunikacijskih dejavnosti ($N = 7$), finančne in zavarovalniške dejavnosti ($N = 5$), predelovalne dejavnosti ($N = 3$), gradbeništva ($N = 2$), zdravstva in farmacije ($N = 2$) ter zabavne industrije ($N = 1$). Eno izmed sodelujočih organizacij se uvršča v druge raznovrstne poslovne dejavnosti.

Pripomočki

Glede na pregled literature in izsledkov s področja uporabe analitike pri razvoju strateškega upravljanja s kadri sem se odločila za eksploratorno raziskavo kvalitativne narave, saj so definicije in termini analitike v sklopu kadrovske funkcije nejasni, področje v Sloveniji še precej neraziskano, uporabljene prakse v organizacijah pa nepopisane. Na podlagi tehtnega premisleka sem se odločila za uporabo kombinacije metode fokusnih skupin in polstrukturiranega intervjuja. Izbrani metodi sta neodvisni, a se med seboj pomembno dopolnjujeta – z uporabo fokusnih skupin sem naslovila predvsem izziv ustreznega slovenskega izrazoslovja na področju analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije, medtem ko sem z intervjuji v osnovi preverjala, kakšno vlogo ima analitika pri razvoju strateškega upravljanja s kadri v slovenskih organizacijah. Ker je samo področje analitike zelo široko in slabo definirano, termini poimenovanja pa neznani, sem najprej uporabila metodo fokusnih skupin, v drugi fazi raziskovanja pa sem izvedla še intervjuje.

Metoda fokusnih skupin

V prvem delu raziskovanja sem uporabila metodo fokusnih skupin, ki se uvršča med kvalitativne metode. Fokusna skupina je orodje za pridobivanje, analiziranje in interpretacijo podatkov, pridobljenih s skupinskim pogovorom (Lep, 2020). S pomočjo fokusne skupine pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje in mnenje o raznolikih področjih njegovega življenja (Lep, 2020). Gre za obliko skupinskega intervjuja, ki se za pridobivanje podatkov opira predvsem na interakcijo med udeleženci in ne na interakcijo med udeleženci in moderatorjem. Pogovor fokusne skupine navadno poteka o vnaprej znani temi in poteka po določenem načrtu (Klemenčič in Hlebec, 2007). S fokusnimi skupinami lahko analiziramo različna stališča in mnenja, primerjamo utemeljitve in različne poglede ter pomagamo pri raziskovanju novih tem (Morgan, 1998).

Lep (2020) kot prednost uporabe fokusne skupine navaja, da lahko poleg podatkov o tem, kaj udeleženci mislijo o določeni tematiki, s fokusnimi skupinami pridobimo tudi podatke o tem, kako razmišljajo in zakaj. Od skupinskih intervjujev se fokusna skupina razlikuje po tem, da je moderator v večji meri vključen v razpravo in da se pri interpretaciji manj opiramo na psihološke teorije (Szybillo in Berger, 1979). S. Klemenčič in V. Hlebec (2007) sta izpostavili tudi, da je, ker vir informacij predstavlja pogovor med udeleženci v skupini, za uspešno raziskovanje pomembno, da udeležence po vnaprej določenih objektivnih kriterijih strokovno izberejo izvajalci fokusne skupine.

Polstrukturirani intervju

Ker raziskava služi začetnemu pregledu področja in ker je namen raziskave globlje razumevanje, razlaganje in opisovanje vloge analitike pri razvoju področja s kadri, sem v drugem delu raziskave uporabila še raziskovalni individualni polstrukturirani intervju. Omenjen pristop je po naravi induktiven in interpretativen (Schmidt, 2004), saj je cilj raziskovanje procesa in ne samo končnega rezultata (Dearnley, 2005).

Vprašanja za intervju sem oblikovala na podlagi pregledane literature, ki je sistematično predstavljena v uvodu tega magistrskega dela. Oblikovala sem šest področij, znotraj katerih sem oblikovala glavna vodilna vprašanja in dodatna podvprašanja. Glavna področja raziskovanja so se nanašala na naslednje kategorije: 1. *opredelitev strateškega upravljanja s kadri*, 2. *opredelitev analitike*, 3. *izrazi in poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije*, 4. *vloga in izzivi uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri*, 5. *pogoji za vpeljavo analitike* ter 6. *uporaba naprednih kadrovskega orodij in prihodnost analitike*. Poleg omenjenih kategorij je intervju vseboval vprašanja, ki se navezujejo na demografske podatke udeležencev, in sicer sem spraševala po delovnem mestu udeleženca ter velikosti in panogi organizacije, v kateri deluje. Seznam vseh vprašanj, uporabljenih v sklopu intervjuja, je vključen v poglavju Priloge.

Postopek

Raziskava je potekala v dveh fazah. Najprej sem izvedla metodo fokusnih skupin, nato pa še polstrukturirane intervjuje.

Metoda fokusnih skupin

Konec maja in v začetku junija sem izvedla tri fokusne skupine. Vzorčenje in iskanje udeležencev za fokusne skupine je potekalo po metodi snežne kepe, in sicer smo z mentoricama povabilo k sodelovanju v fokusni skupini delile na socialnih in poslovnih omrežjih – uporabile smo Facebook in LinkedIn, prav tako pa smo posameznike, za katere smo ocenile, da bi bili primerni za sodelovanje v fokusni skupini, osebno povabile po osebni mreži in e-pošti. V povabilu sem potencialnim udeležencem predstavila ključne informacije o raziskavi, še posebej pa sem poudarila osrednjo temo in namen izvajanja fokusnih skupin, čas trajanja fokusne skupine, lokacijo ter datum izvedbe fokusne skupine. Edina pogoja za vključitev v fokusno skupino sta bila, da udeleženci delujejo na kadrovskem področju in da so se z uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije že srečali bodisi v akademskem svetu bodisi v praksi.

Namen uporabe metode fokusnih skupin je bil opredeliti ustrezno slovensko izrazoslovje na področju analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije. V vseh treh fokusnih skupinah sem udeležencem postavila tri osrednja vprašanja:

- Kateri angleški termini s področja analitike v sklopu kadrovske funkcije se v praksi pri nas najpogosteje uporabljajo?
- Katere so razlike oziroma podobnosti med navedenimi termini, uporabljenimi v sklopu analitike?
- Kateri izmed navedenih terminov bi bil najbolj primeren za splošno poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije?

Fokusne skupine so potekale po aplikaciji Zoom in trajale med 40 in 65 minut. Razprava v fokusnih skupinah se je začela tako, da sem udeležencem predstavila potek in cilje skupinske razprave. Pred začetkom skupinske razprave sem udeležence vprašala, če se strinjajo, da se za namene kasnejše analize naš pogovor zvočno posname. Po privolitvi vseh udeležencev sem jim zastavila prvo vprašanje, in sicer kateri angleški termini s področja analitike se v kadrovski praksi v Sloveniji najpogosteje uporabljajo. Na podlagi odgovorov na prvo vprašanje sem dobila vpogled v to, kateri termini se uporabljajo pogosteje kot drugi, izvedla pa sem tudi, da nekateri izmed pojmov niso poznani vsem udeležencem. Sledilo je drugo vprašanje, s katerim sem želela preveriti podobnosti in razlike med navedenimi termini, uporabljenimi v sklopu analitike. Zadnje vprašanje se je nanašalo na iskanje najprimernejših slovenskih izrazov za poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije. Z omenjenim vprašanjem sem nasloвила izziv, ki je trenutno prisoten v Sloveniji, in sicer da termini s področja analitike v sklopu kadrovske funkcije niso uporabljeni dosledno ter da tako v praksi kot tudi v akademskem svetu nimamo jasno določenih najprimernejših izrazov za poimenovanje analitike, uporabljane v sklopu kadrovske funkcije.

Vsakič, ko sem udeležencem zastavila vprašanje, sem počakala, da se je med udeleženci razvila debata, nato pa sem jih s podvprašanji spodbujala k temu, da jih je čim več oziroma da

so vsi udeleženci podali svoje mnenje. Na koncu fokusne skupine so udeleženci imeli možnost podati še kakšen komentar in izpostaviti dodaten pogled, ki ni bil izpostavljen v času fokusne skupine. Sledila je zahvala za sodelovanje in povabilo posameznikom, ki prihajajo iz srednje velikih in velikih organizacij, za udeležbo v drugem delu raziskave – v polstrukturiranih intervjujih.

Za analizo fokusnih skupin sem uporabila sistematičen pristop »cut and paste« avtorja Richarda A. Kruegerja (2002). Avtor je v svojem delu postopek analiziranja fokusnih skupin opredelil kot desetstopenjski proces. Tovrstno analiziranje je sestavljeno iz desetih korakov, ki natančno opisujejo, na kakšen način lahko raziskovalec izvede analizo kvalitativnih podatkov (Zupančič, 2020):

1. Priprava transkriptov za analizo

V sklopu prvega koraka sem zvočne posnetke fokusnih skupin pretvorila v transkripte, pri čemer sem zapisala tako dobesedni govor udeležencev kot tudi moderatorke (sebe).

2. Priprava dveh kopij transkriptov

V drugem koraku sem pripravila dve kopiji transkriptov, in sicer sem eno kopijo med analizo razrezala, druga pa mi je služila za namene končnega preverjanja. Za tisk pripravljenih transkriptov sem uporabila papir različnih barv. Omenjeno sem naredila z namenom, da sem lažje razlikovala in ločevala odgovore med različnimi fokusnimi skupinami. Transkript prve fokusne skupine sem natisnila na bel papir, transkript druge fokusne skupine na rumen papir in transkript tretje fokusne skupine na moder papir.

3. Organizacija transkriptov

V tretjem koraku sem se lotila organizacije transkriptov. V mojem primeru je bila izvedba tretjega koraka enostavna, saj sem izvedla samo tri fokusne skupine, posledično pa ni bilo treba organizirati večje količine transkriptov. Transkripte različnih fokusnih skupin sem organizirala tako, da sem jih postavila enega zraven drugega, nato pa jih v sklopu naslednjega koraka podrobno prebrala.

4. Pregled transkriptov

Vse transkripte sem ponovno pregledala, natančno prebrala in s tem pridobila podroben vpogled v celotno situacijo.

5. Večji listi papirja

Kot opredeljuje avtor, v petem koraku pripravimo večje liste papirja, na katere v stolpcih napišemo osrednja vprašanja, ki smo jih zastavili fokusnim skupinam. V mojem primeru sem zapisala tri vodilna vprašanja.

6. Rezanje in lepljenje (ang. »cut and paste«)

Pred pričetkom rezanja in lepljenja sem ponovno prebrala vse odgovore (iz vseh fokusnih skupin) na prvo vprašanje in podčrtala ključne dele oziroma bistveno sporočilo vsakega odgovora. Nato sem se lotila rezanja, in sicer sem najprej odgovore iz prve fokusne skupine (zapisane na belem listu papirja) razrezala in jih glede na vsebino smiselno razporedila v več

kategorij. Razrezane odgovore sem prilepila na večji list papirja. Nato sem razrezala tudi odgovore druge fokusne skupine, ki so bili na rumenem listu papirja, in jih skladno z že vnaprej oblikovanimi kategorijami razvrstila mednje. Po potrebi sem oblikovala nove kategorije. Enak postopek sem ponovila tudi pri rezanju modrega lista papirja oziroma odgovorov udeležencev iz tretje fokusne skupine. Različne barve papirja so mi kasneje omogočile, da sem lahko razlikovala med odgovori različnih fokusnih skupin.

7. Priprava kratkih povzetkov

V sklopu sedmega koraka sem ponovno pregledala odgovore, ki sem jih razporedila v različne kategorije. Za prvo vprašanje sem nato pripravila krajši odstavek, ki je služil kot povzetek ugotovitev odgovorov na prvo vprašanje.

8. Dokončno pregledovanje transkriptov

Ko sem zaključila s pregledovanjem odgovorov na prvo vprašanje in oblikovanjem povzetka ugotovitev, sem šesti in sedmi korak ponovila še za preostali dve vodilni vprašanji.

9. Odmor

Avtor teorije tega pristopa poudarja, da je odgovore treba večkrat pregledati in da moramo biti kritični do oblikovanih kategorij. Zato sem si vzela nekaj časa za počitek in odmor od dela. Po končanem premoru sem pregledala kopijo transkriptov, ki sem jo pripravila na začetku (gre za drugo verzijo, ki ni bila razrezana) z namenom pridobitve še širšega vpogleda.

10. Oblikovanje poročila

V sklopu desetega koraka sem oblikovala končno poročilo, v katerega sem poleg kratkih povzetkov ugotovitev beležila tudi frekvence odgovorov udeležencev. Zapisala sem tudi primere za posamezne kategorije, saj sem s tem pridobila boljši vpogled v dejansko situacijo. Rezultati kratkega poročila so predstavljeni v poglavju Rezultati.

Polstrukturirani intervju

Namen uporabe polstrukturiranega intervjuja je bil preučiti vlogo analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri v slovenskih organizacijah. Tako kot pri metodi fokusnih skupin je vzorčenje potekalo po metodi snežne kepe. Podobno kot pri iskanju udeležencev za fokusne skupine smo z mentoricama povabilo k sodelovanju v intervjuju delile na socialnih in poslovnih omrežjih (Facebook in LinkedIn), potencialne udeležence pa smo povabile tudi z osebnimi povabili – uporabile smo lastne mreže in e-pošto. V povabilu sem potencialnim udeležencem predstavila ključne informacije o raziskavi, s poudarkom na ciljih, namenu in raziskovalnih vprašanjih raziskave. Pri vključevanju udeležencev v vzorec sem imela dva pogoja, in sicer da udeleženci delujejo v sklopu kadrovske funkcije oziroma da imajo pregled nad celotno kadrovsko funkcijo ter da prihajajo iz srednje velikih (od 50 do 250 zaposlenih) ali velikih organizacij (več kot 250 zaposlenih).

Z izvajanjem polstrukturiranih intervjujev sem pričela konec junija in zaključila v sredini julija. Polstrukturirane intervjuje sem izvedla s pomočjo spletnih konferenčnih programskih orodij (Skype, Zoom ali MS Teams). Pred začetkom intervjuja so udeleženci podpisali tudi

obveščeno soglasje o sodelovanju v raziskavi, v katerem so bili seznanjeni z namenom in s cilji raziskave, z načinom sodelovanja, opisom nalog in zahtev do udeleženca, tveganji in koristmi, prostovoljnostjo udeležbe in anonimnostjo raziskave. Intervjuji so v povprečju trajali 40 minut, v razponu od 25 do 76 minut. Z namenom kasnejšega dobesednega prepisa govora in analize intervjujev so bili vsi intervjuji s prehodno potrditvijo udeležencev tudi zvočno posneti. Izvajanje intervjujev sem zaključila pri 29. udeležencu, saj zaradi teoretične saturacije (pridobivanje vedno bolj predvidljivih odgovorov, ki raziskavi ne prinašajo dodatne dodane vrednosti) ni bilo več smiselno nadaljevati z vzorčenjem (Fusch in Ness, 2015).

Po zaključku izvajanja intervjujev sem vse zvočne posnetke pretvorila v dobesedni prepis besedila. Nato sem vse transkripte analizirala, in sicer sem pri nadaljnji analizi podatkov iz transkriptov uporabila dve osnovni kvalitativni tehniki: kodiranje in kategoriziranje. Transkripte sem s pomočjo kvalitativne metode analizirala po korakih, ki sta jih za kvalitativno obdelavo podatkov navedla Mesec in T. Lamovec (1997):

1. urejanje gradiva,
2. določitev enot kodiranja,
3. odprto kodiranje,
4. izbor in definiranje relevantnih pojmov in oblikovanje kategorij,
5. odnosno kodiranje (definiranje kategorij) in
6. oblikovanje končne teoretične formulacije.

Kodiranja sem se lotila tako, da sem z namenom kasnejše prepoznave določenega dela besedila temu delu besedila pripisala ključno besedo (Gonzalez, 2016). V večini primerov sem kodirala simultano (pregledala sem vse odgovore udeležencev na isto vprašanje in jim dodelila ustrezne kode). Pri analiziranju sem uporabila tudi kategorizacijo, v sklopu katere sem kode povezala v kategorije (gre za hierarhično strukturo).

Rezultati

Metoda fokusnih skupin

Vse tri fokusne skupine so potekale dokaj sproščeno in se odvijale po zastavljenem scenariju. Vzdušje v vseh fokusnih skupinah je bilo sproščeno in dinamično, udeleženci so bili večinoma zelo zgovorni in za odgovarjanje na vprašanja niso potrebovali dodatnih spodbud. Vprašanja, ki sem jih postavila udeležencem, so bila jedrnata in enostavna, tako da udeleženci niso potrebovali dodatnih pojasnil. V vseh treh fokusnih skupinah so udeleženci zaznali, da je zaželeno, da vsak izmed udeležencev poda svoje mnenje, tako da so se v vseh fokusnih skupinah v pogovor vključili prav vsi udeleženci. Udeleženci so se med seboj poslušali, kritično delili svoje argumente in predstavljali svoja mnenja. V nadaljevanju je prikazan povzetek odgovorov udeležencev fokusne skupine na tri osrednja vprašanja.

Slovensko izrazoslovje na področju analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije

Prvo vprašanje je udeležence spraševalo po tem, kateri angleški termini s področja analitike v sklopu kadrovske funkcije se v praksi pri nas najbolj uporabljajo. V vseh treh fokusnih skupinah so vsi udeleženci skupaj našli naslednje izraze: *HR Analytics*, *People Analytics*, *Workforce Analytics* in *Talent Analytics*. V vseh treh fokusnih skupinah so vsi udeleženci potrdili, da se termina *HR Analytics* in *People Analytics* najpogosteje uporabljata v praksi ter da so za omenjena termina že predhodno slišali, medtem ko za pojma *Workforce Analytics* in *Talent Analytics* nekateri udeleženci še niso slišali oziroma zasledili rabe omenjenih terminov v praksi.

Odgovore na prvo vprašanje sem uspela razdeliti v štiri kategorije, in sicer:

- Kategorija 1: udeleženci, ki poznajo vse štiri termine (*HR Analytics*, *People Analytics*, *Talent Analytics* in *Workforce Analytics*).
- Kategorija 2: udeleženci, ki poznajo termine *HR Analytics*, *People Analytics* in *Talent Analytics*, a ne poznajo termina *Workforce Analytics*.
- Kategorija 3: udeleženci, ki poznajo termine *HR Analytics*, *People Analytics* in *Workforce Analytics*, a ne poznajo termina *Talent Analytics*.
- Kategorija 4: udeleženci, ki poznajo termina *HR Analytics* in *People Analytics*, a ne poznajo terminov *Talent Analytics* in *Workforce Analytics*.

V tabeli 1 je prikazana porazdelitev odgovorov udeležencev fokusnih skupin glede na zgoraj opredeljene kategorije.

Tabela 1

Prikaz porazdelitve odgovorov o pogostosti uporabe angleških terminov s področja analitike (N = 22)

	Kategorija 1	Kategorija 2	Kategorija 3	Kategorija 4
Fokusna skupina 1	1	3	2	1
Fokusna skupina 2	1	3	2	3
Fokusna skupina 3	2	3	0	1
Skupaj	4	7	6	5

Opombe: Kategorija 1 = udeleženci, ki poznajo vse štiri termine (*HR Analytics*, *People Analytics*, *Talent Analytics* in *Workforce Analytics*). Kategorija 2 = udeleženci, ki poznajo termine *HR Analytics*, *People Analytics* in *Talent Analytics*, a ne poznajo termina *Workforce Analytics*. Kategorija 3: udeleženci, ki poznajo termine *HR Analytics*, *People Analytics* in *Workforce Analytics*, a ne poznajo termina *Talent Analytics*. Kategorija 4: udeleženci, ki poznajo termina *HR Analytics* in *People Analytics*, a ne poznajo terminov *Talent Analytics* in *Workforce Analytics*.

Udeležencem fokusnih skupin sta najbolj poznana termina *HR Analytics* in *People Analytics*, medtem ko sta pojma *Talent Analytics* in *Workforce Analytics* manj poznana in uporabljena v praksi (tabela 1). Termin *Workforce Analytics* je kadrovskim strokovnjakom najmanj poznan.

V sklopu drugega vprašanja sem udeležence vprašala, v kakšnem odnosu sta termina *HR Analytics* in *People Analytics*. Odgovore udeležencev sem razdelila v dve kategoriji, in sicer: *Termina HR Analytics in People Analytics predstavljata enako / sta sopomenki* ter *termin People Analytics je nadpomenka terminu HR Analytics / pojmov ne gre enačiti*.

Tabela 2

Prikaz porazdelitve odgovorov o odnosu terminov HR Analytics in People Analytics (N = 22)

	Termina <i>HR Analytics</i> in <i>People Analytics</i> predstavljata enako / sta sopomenki	Termin <i>People Analytics</i> je nadpomenka terminu <i>HR Analytics</i> / pojmov ne gre enačiti
Fokusna skupina 1	1	6
Fokusna skupina 2	3	6
Fokusna skupina 3	4	2
Skupaj	8	14

Večina udeležencev (N = 14) trdi, da termina *People Analytics* in *HR Analytics* nista sopomenki, ampak da je termin *People Analytics* nadpomenka terminu *HR Analytics* in da ju ne gre enačiti (tabela 2). Kot utemeljitev bom izpostavila navedbo udeleženca, ki hkrati povzema vse utemeljitve udeležencev, razvrščenih v to kategorijo: »Termin *People Analytics* je bolj strateški, širši, lahko bi rekli, da se ukvarja z več stvarmi kot področje *HR analitike*. Vključuje tudi podatke, pridobljene izven organizacije, podatke, ki se neposredno vežejo na uspeh organizacije, in podatke, ki se neposredno vežejo na ljudi. Le zadnja komponenta je osrednji člen področja *HR Analytics*, zato termina po mojem mnenju opisujeta druge zadeve.« Kljub temu da večina udeležencev fokusnih skupin meni, da terminov ne gre enačiti, je osem

udeležencev mnenja, da sta termina *HR Analytics* in *People Analytics* sopomenki oziroma da predstavljata enako področje dela. Kot tipičen primer utemeljitve prilagam naslednji odgovor udeleženke: »Tako *People Analytics* kot *HR Analytics* se ukvarjata z ljudmi. Fokus je na obeh področjih enak. Poleg tega se terminologija poimenovanja kadrovske funkcije v podjetju konstantno spreminja (npr. iz *HR* v *people*), tako da menim, da je to v osnovi isto.«

Na podlagi odgovorov na tretje vprašanje, ko me je zanimalo, kateri izraz bi bil najbolj primeren za splošno poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije v slovenščini, sem udeležence razvrstila v šest kategorij: *strateška kadrovska analitika*, *kadrovska analitika*, *HR analitika*, *analitika človeških virov*, *analitika ljudi* in *analitika zaposlenih*.

Tabela 3

Prikaz porazdelitve odgovorov o najprimernejšem izrazu za splošno poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije (N = 22)

	Strateška kadrovska analitika	Kadrovska analitika	HR analitika	Analitika človeških virov	Analitika ljudi	Analitika zaposlenih
Fokusna skupina 1	3	0	0	0	4	0
Fokusna skupina 2	0	2	5	0	0	2
Fokusna skupina 3	0	5	0	1	0	0
Skupaj	3	7	5	1	4	2

Največ udeležencev ($N = 7$) meni, da je pojem kadrovska analitika najbolj primeren za splošno poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije v slovenščini (tabela 3). Drugi najbolj zastopan ($N = 5$) odgovor je HR analitika, najmanj pa termin analitika zaposlenih ($N = 2$) in analitika človeških virov ($N = 1$). Iz porazdelitve je moč opaziti tudi, da so različna poimenovanja različno pogosto zastopana v različnih fokusnih skupinah, na primer v fokusni skupini 3 se je večina udeležencev ($N = 5$) strinjala, da je najprimernejši izraz za poimenovanje izraz kadrovska analitika, medtem ko nihče izmed udeležencev za poimenovanje ne bi izbral termina HR analitika. V fokusni skupini 2 je stanje popolnoma drugačno, in sicer je ravno termin HR analitika najbolj zastopan – kot najprimernejšega ga je izbrala večina udeležencev ($N = 5$).

Polstrukturirani intervju

Intervjuji so potekali sproščeno, še posebej, ko sem udeležencem zagotovila, da bo prikaz odgovorov anonimen oziroma da ne bom v magistrskem delu nikjer izpostavila, katere organizacije so sodelovale v raziskavi. Udeleženci so odgovarjali zavzeto, z velikim navdušenjem so delili svoje izkušnje, mnenja in konkretne primere iz njihove organizacije. Zgodilo se je tudi, da so se udeleženci tako razgovorili, da so med intervjujem že samoiniciativno odgovorili na kasneje zastavljena vprašanja. Velika večina udeležencev je na koncu intervjuja ponudila pomoč pri iskanju novih udeležencev, če bi jih še potrebovala. Intervjuji so potekali tekoče, brez večjih motenj, k čemur je prispevala tudi dobra osebna priprava pred pričetkom izvajanja intervjujev, ki mi je omogočila, da sem med intervjujem aktivno poslušala. Poleg tega menim, da je tudi snemanje intervjujev pripomoglo k temu, da sem se lahko posvetila zgolj poslušanju udeležencev, postavljanju vprašanj in spremljanju njihovih odgovorov. Rezultati intervjujev so prikazani po vnaprej določenih vsebinskih sklopih, za nazornejšo razlago rezultatov pa sem vključila nekatere dobesečne navedbe kadrovskih strokovnjakov.

Opredelitev strateškega upravljanja s kadri

Prvo vprašanje se je nanašalo na **razumevanje termina strateško upravljanje s kadri**. Odgovore udeležencev sem na podlagi podobnosti razdelila v pet vsebinskih kategorij: *načrt za prihodnost, usklajenost kadrovskih strategij s poslovnimi cilji in vizijo organizacije, kadrovski oddelek kot strateški partner organizacije, celovitost in povezanost vseh kadrovskih sistemov ter ohranjanje zaposlenih*. Največ organizacij (34 %, $N = 10$) je strateško upravljanje s kadri opisalo kot načrt za prihodnost. Udeleženci, razvrščeni v to kategorijo, navajajo, da vidijo *»strateško upravljanje s kadri kot izoblikovano kadrovske strategije in pripravljen natančen načrt, ki opredeljuje, s katerimi praksami bodo dosegli organizacijske uspehe v prihodnosti.«* Druga najbolj zastopana kategorija (28 %, $N = 8$) opredelitve je bila usklajenost kadrovskih strategij s poslovnimi cilji in vizijo organizacije. Če citiram odgovor kadrovske strokovnjakinje, ki povzema vse odgovore, razvrščene v to kategorijo, je strateško upravljanje s kadri slednje: *»Gre za proces usklajevanja, upravljanja sodelavcev, komunikacije, usklajevanja aktivnosti s področja HR-ja, s cilji, vizijo in samo strategijo podjetja. Rekla bi, da tukaj gre za povezavo človeškega segmenta s poslovnimi strategijami, v katere so predvsem vključeni zaposleni, da jo razumejo, da se z njo strinjajo, da vedo, kakšna je njihova vloga v tem, kaj oni doprinesejo k temu, da se strategija izpolni.«* Organizacije strateško upravljanje s kadri opredeljujejo oziroma pogojujejo tudi s tem, da kadrovski oddelek predstavlja strateškega partnerja organizacije. Šest (21 %) udeležencev je izpostavilo, da strateško upravljanje s kadri predstavlja pomemben del strategije organizacije. Eden izmed udeležencev je izpostavil slednje: *»V sklopu strateškega upravljanja s kadri mora biti HR del biznisa oziroma mora HR imeti pomembno vlogo pri tem, kako se bo neki del podjetja razvijal, pa ne samo danes, ampak tudi v prihodnosti. Morda je že nekaj na tem, se pa veliko o tem pri nas v Sloveniji še samo govori.«* Manj zastopane opredelitve se navezujejo tudi na celovitost in povezanost vseh kadrovskih sistemov (10 %, $N = 3$) ter na ohranjanje zaposlenih (7 %, $N = 2$). Eden izmed udeležencev, čigar odgovor je bil razvrščen v kategorijo *celovitost in povezanost vseh kadrovskih sistemov*, navaja naslednje: *»To je celostni pogled na vse, kar delamo z zaposlenimi, od tega zaposlitvenega dela do razvojnega dela, se pravi celega "lifecycla", kaj se dogaja z zaposlenimi,*

ko so del organizacije, pa tudi od trenutka, ko se nekdo odloči, da odide.« Dva udeleženca (7 %) sta izpostavila, da strateško upravljanje s kadri vidita tudi kot zadrževanje ključnih kadrov, in sicer ena izmed udeleženk intervjuja je povedala slednje: »Pomembno je, da znotraj strategije upravljanja s kadri del razmišljanja namenimo tudi temu, kako bomo zadržali ljudi oziroma kako bomo preprečili, da bi nam jih vzela konkurenca.«

Poleg opredelitve strateškega upravljanja s kadri me je zanimalo tudi, **katerih dejavnosti oziroma praks se organizacije poslužujejo v sklopu strateškega upravljanja s kadri**. Izkazalo se je, da organizacije izvajajo različne dejavnosti oziroma aktivnosti v sklopu strateškega upravljanja s kadri (tabela 4). Najbolj pogosto zastopana (86 %, $N = 25$) aktivnost je izobraževanje oziroma razvoj zaposlenih. 79 % organizacij ($N = 23$) v sklopu strateškega upravljanja s kadri meri zadovoljstvo oziroma zavzetost zaposlenih. Tretja najpogostejša dejavnost je planiranje kadrov, ki je prisotna v 62 % ($N = 18$) sodelujočih organizacij.

Tabela 4

Uporabljene prakse in aktivnosti v sklopu strateškega upravljanja s kadri ($N = 29$)

Uporabljene prakse in aktivnosti	<i>f</i>	%
Izobraževanje / razvoj zaposlenih	25	86
Merjenje zadovoljstva / zavzetosti	23	79
Planiranje kadrov	18	62
Merjenje kulture / klime	16	55
Letni razgovori	14	48
Razvojni / karierni načrt	14	48
Prepoznavanje talentov	11	38
Onboarding	9	31
Nagrajevanje	9	31
Dajanje povratnih informacij / pogovori z zaposlenimi	7	24
Izhodni intervju	6	21
Merjenje fluktuacije	5	17
Mentorstvo	5	17
Merjenje učinkovitosti zaposlenih	3	10
Timski sestanki	3	10
Nasledstvo	2	7
Coaching	2	7
360-stopinjsko ocenjevanje	2	7
Aktivnosti, povezane z blagovno znamko organizacije	2	7
Izvajanje raziskav in specifik trga	1	4
Napovedovanje kompetenc prihodnosti	1	4
Merjenje kompetenc in veščin zaposlenih	1	4
Psihološko testiranje	1	4

Opombe: Število odgovorov v tabeli je večje od števila vseh razvrščenih odgovorov ($N = 29$), ker so udeleženci navajali več različnih metod in aktivnosti.

Zadnje vprašanje v prvem sklopu vprašanj se je nanašalo na **razvitost oziroma prisotnost strateškega upravljanja s kadri v slovenskih organizacijah** (tabela 5), in sicer so morali udeleženci na lestvici od 1 do 5 oceniti, kako razvito oziroma prisotno je strateško upravljanje s kadri v njihovih organizacijah. Največ udeležencev, 45 % ($N = 13$), ocenjuje, da je strateško upravljanje s kadri v njihovih organizacijah srednje razvito. Kot utemeljitev ocene dodajajo, »da so nekatere aktivnosti v sklopu upravljanja s kadri že povezane s strategijo, a da obstajajo še priložnosti za izboljšavo pri povezavi aktivnosti z organizacijskimi cilji.« 28 % udeležencev navaja, da je strateško upravljanje s kadri v njihovi organizaciji slabo razvito. Le malo posameznikov ocenjuje, da je strateško upravljanje s kadri v njihovi organizaciji dobro ali zelo dobro razvito.

Tabela 5

Razvitost / prisotnost strateškega upravljanja s kadri v slovenskih organizacijah ($N = 29$)

	<i>f</i>	%
1 – ni razvito / nikoli prisotno	1	3
2 – slabo razvito / redko prisotno	8	28
3 – srednje razvito / prisotno	13	45
4 – dobro razvito / pogosto prisotno	5	17
5 – zelo dobro razvito / vedno prisotno	2	7
Skupaj	29	100

Opredelitev analitike

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na **opredelitev analitike**, s poudarkom na preučevanju **obsega in področij analitike**, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije. Udeleženci so v odgovorih na vprašanje: »Kaj obsega analitika, uporabljena v sklopu kadrovske funkcije v vaši organizaciji?« navajali različna področja (tabela 6). Kar 93 % vseh organizacij ($N = 27$) navaja, da zbirajo in analizirajo osnovne podatke o zaposlenih, ki so zakonsko določeni, in sicer ime, priimek, spol, starost, izobrazbo zaposlenih, delovno doba, izkušnje, število otrok, naslov bivališča itd. Na drugo mesto po pogostosti se s 83 % uvršča odstotek fluktuacije. Udeleženci navajajo, da v sklopu analitike v kadrovskega oddelku merijo odstotek fluktuacije na mesečni, kvartalni, polletni in letni ravni. Poleg tega organizacije pogosto analizirajo odsotnost zaposlenih z dela, na primer število že porabljenih dni dopusta, ter merijo absentizem. Velika večina udeležencev (72 %) poroča tudi, da v sklopu analitike na kadrovskega področju merijo tudi zadovoljstvo oziroma zavzetost zaposlenih. Le štiri organizacije (14 %) popisujejo kompetence in veščine zaposlenih, samo ena organizacija (3 %) pa v sklopu analitike izvaja prediktivne analize o potrebi novo zaposlenih.

Tabela 6

Vsebinska področja, ki jih obsega analitika, uporabljena v sklopu kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah (N = 29)

Področja uporabe analitike	<i>f</i>	%
Osnovni podatki o zaposlenih	27	93
% fluktuacije	24	83
Odsotnost z dela (dopusti)	23	79
Absentizem	22	76
Zadovoljstvo / zavzetost zaposlenih	21	72
Število izobraževanj	20	69
Razlogi za odhod zaposlenih	20	69
Število novo zaposlenih na mesečni ravni	20	69
Strošek zaposlenih / plače	19	66
Število vseh zaposlenih v organizaciji	19	66
Evidence delovnega časa	18	62
Evidenca zdravniških pregledov	17	59
Razporejenost zaposlenih po oddelkih	16	55
Razporejenost zaposlenih po spolu	14	48
Uspešnost / učinkovitost zaposlenih	9	31
Beleženje nadur	7	24
Število napredovanj	6	21
Ocenjevanje razvoja kadrov	6	21
Merjenje organizacijske klime in kulture	6	21
Izplačane nagrade	5	17
360-stopinjsko ocenjevanje	5	17
Popis veščin in kompetenc zaposlenih	4	14
Beleženje dela od doma	4	14
Uspešnost zaposlitvenih procesov	3	10
Odhod zaposlenih v dvanajstih mesecih po zaposlitvi	3	10
Čas, porabljen do zaposlitve nove osebe	3	10
Stroški fluktuacije	2	7
Zadovoljstvo kandidatov s selekcijskim postopkom	2	7
Zadovoljstvo zaposlenih z vodjo	2	7
Poškodbe pri delu	2	7
Prediktivne analize o potrebi novo zaposlenih	1	3
Število organiziranih dogodkov	1	3
% odprtih novic	1	3

Opombe: Število odgovorov v tabeli je večje od števila vseh razvrščenih odgovorov (N = 29), saj so udeleženci v enem odgovoru navedli različna področja oziroma podatke, ki jih merijo v sklopu analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije.

Ker je eno izmed pomembnih področij strateškega upravljanja s kadri tudi zadrževanje ključnih zaposlenih oziroma spremljanje fluktuacije, sem kadrovske strokovnjake vprašala tudi, **katere podatke in metrike zbirajo v namen zadrževanja ključnih zaposlenih oziroma v namen spremljanja fluktuacije** (tabela 7). Izkazalo se je, da organizacije najpogosteje beležijo število zaposlenih, ki so zapustili organizacijo (97 %, $N = 28$). Na drugem mestu po pogostosti sledi metrika števila vseh zaposlenih v organizaciji. 83 % kadrovskih strokovnjakov navaja tudi, da v sklopu kadrovske funkcije zbirajo in analizirajo podatke, ki se navezujejo na odstotek fluktuacije, in sicer udeleženci poročajo, da zbirajo te podatke tako na mesečni kot tudi na četrtni, polletni in letni ravni. Kadrovske strokovnjake pogosto navajajo tudi beleženje in analiziranje razlogov za odhod zaposlenih, ki so jih organizacije pridobile med izhodnimi intervjuji in organizacijskim izkrcavanjem. Povzetek in razlago najpogostejših odgovorov lahko ponazorim z naslednjo mislijo udeleženke: *»Fluktuacijo izračunavamo mesečno, kvartalno, letno, prav tako beležimo odhode in prihode ljudi. Imamo pa z vsakim sodelavcem, ki odhaja, izhodni intervju. Enega naredi vodja sam, imamo pa tudi v praksi, da ena od kolegic s kadrovskega oddelka pokliče posameznika in naredi izhodni intervju. Z izhodnim intervjujem pridobimo veliko uporabnih informacij o tem, kaj je šlo narobe.«*

Tabela 7

Podatki in metrike, ki jih slovenske organizacije spremljajo z namenom pregleda fluktuacije ($N = 29$)

Podatki in metrike	<i>f</i>	%
Število zaposlenih, ki so zapustili organizacijo	28	97
Število vseh zaposlenih v organizaciji	27	93
% fluktuacije	24	83
Razlogi za odhod	17	59
Čas, ki ga je zaposleni preživel v organizaciji pred odhodom	11	38
Merjenje želene / neželene fluktuacije	8	28
Pregled fluktuacije po oddelkih	6	21
Število napredovanj pred odhodom	3	10
Število zaposlenih, ki ostanejo v organizaciji 12 mesecev po zaposlitvi	2	7
Strošek fluktuacije	2	7
Predvidevanje odhodov	1	3

Opombe: Število odgovorov v tabeli je večje od števila vseh razvrščenih odgovorov ($N = 29$), saj so udeleženci v enem odgovoru navedli različna področja oziroma podatke, ki jih merijo v sklopu zadrževanja ključnih kadrov oziroma pri merjenju fluktuacije.

V nadaljevanju me je zanimalo tudi, **kaj se s podatki, ki jih zberejo kadrovske strokovnjake, zgodi**. Rezultati so pokazali, da lahko odgovore udeležencev razvrstimo v tri kategorije: *podatki se ne uporabijo za nadaljnje analize, občasno ukrepanje in akcijsko ukrepanje na podlagi zbranih podatkov*. 49 % ($N = 14$) kadrovskih strokovnjakov navaja, da le včasih na podlagi zbranih podatkov ukrepajo in da se velikokrat zgodi, da se zbrani podatki ne uporabijo. Kot nazoren prikaz povzetkov odgovorov, uvrščenih v to kategorijo, lahko dodam slednjo utemeljitev: *»Jaz mislim, da so v 50 % podatki sami sebi namen. Verjamem, da sicer*

občasno naredimo neke akcije, ampak ker sami vidimo, da kadrovska funkcija nima strateške vloge v podjetju, je težje ukrepati.» 31 % vseh udeležencev (N = 9) je izpostavilo, da se v njihovih organizacijah zbrani podatki ne uporabijo za nadaljnje analize. Udeleženec pojasnjuje: »Zbiranje podatkov je dostikrat samo sebi namen. Če že, pridemo do tega, da se pogleda, kaj se dogaja, ampak še nisem zaznal, da bi se zelo aktivno nekaj delalo na podlagi tega. Moj občutek je, da podatki so na voljo, ampak na koncu ni neke akcije ali implementacije.« 28 % vseh vprašanih (N = 8) pa zatrjuje, da po vsakem zbiranju podatkov tudi akcijsko ukrepajo. Udeleženka pojasnjuje: »Trudimo se, da podatki ne ostanejo na mizi. Drugače pa se osebno zavzemam za to, da na podlagi vsega, kar jaz zberem, iz tega naprej oblikujemo strategijo. Zdaj je zelo aktualno to, kako zadržati kadre. Na podlagi pogovorov z zaposlenimi (npr. o tem, kaj jim je pomembno, zakaj gredo drugam itd.) izoblikujem strategijo, kako se bo kadre zadržalo.«

Pri pregledu **razdeljenosti podatkov na administrativne (operativne) in strateške** (tabela 8) se je pokazalo, da je večina zbranih podatkov v sklopu kadrovske funkcije administrativnih, in sicer je kar 19 kadrovskih strokovnjakov (66 %) pri deljenju odstotkov med administrativne in strateške podatke večji delež podatkov razdelilo v prid operativnih. Da sem zagotovila poenoteno razumevanje administrativnih (operativnih) in strateških podatkov, sem, skladno z opredelitvijo administrativne in strateške kadrovske funkcije (Svetlik in Ilič, 2004) udeležencem pojasnila definiciji le-teh (administrativni podatki = podatki, ki imajo zgolj operativen pomen in ki jih ne zbiramo z namenom načrtovanja aktivnosti ter ukrepov, ki pripomorejo k uresničitvi strateških ciljev (npr. beleženje prisotnosti zaposlenih); strateški podatki = podatki, na osnovi katerih sprejemamo strateške odločitve, napovedujemo možnost ali verjetnost nekih dogodkov ter na njihovi osnovi izvajamo ukrepe in načrtujemo aktivnosti, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljene poslovne strategije organizacije (npr. priprava načrta izobraževanja na osnovi 360-stopinjskega merjenja kompetenc zaposlenih; spremljanje hitrosti odhodov zaposlenih z namenom spreminjanja onboarding procesa). Iz tabele 8 je razvidno, da je najpogostejše zastopana razporeditev podatkov 70 : 30 v prid administrativnih oziroma operativnih podatkov. Trije udeleženci navajajo, da so v njihovi organizaciji podatki enakomerno razdeljeni, in sicer da imajo v sklopu kadrovske funkcije opravka s 50 % administrativnih in 50 % strateških podatkov. Le 24 % kadrovskih strokovnjakov (N = 7) je poročalo, da pri njihovem delu prevladujejo strateški podatki. Velja izpostaviti še pogled udeleženke, ki poudarja, da so lahko isti podatki uporabljeni tako v administrativne kot tudi v strateške namene: *»Pomembno je to, kako podatek pogledaš, zakaj ti koristi. Podatek recimo, kakšna je fluktuacija med kontrolorji, je lahko čisti administrativni podatek, ampak je lahko tudi dober strateški podatek. Težko odgovorim na to vprašanje, ker lahko isti podatek uporabiš na oba načina. Čar je znati uporabiti podatke. Kljub temu menim, da v naši organizaciji prevladujejo administrativni podatki, saj se s tem strateškim vidikom zaenkrat še ne ukvarjamo tako zelo veliko.«*

Tabela 8

Ocena porazdeljenosti administrativnih (operativnih) in strateških podatkov v slovenskih organizacijah (N = 29)

% administrativnih : strateških podatkov	<i>f</i>	%
90 : 10	4	14
80 : 20	5	17
70 : 30	8	28
60 : 40	2	7
50 : 50	3	10
60 : 40	1	3
70 : 30	4	14
20 : 80	2	7
Skupaj	29	100

Predzadnje vprašanje v tem tematskem sklopu je naslovljalo tudi **raven analitike**, ki jo v sklopu kadrovske funkcije uporabljajo kadrovski strokovnjaki. Največ organizacij (45 %, *N* = 13) dosega drugo raven analitike – diagnostično raven. Sledi opisna raven, in sicer 28 % kadrovskih strokovnjakov (*N* = 8) meni, da pri svojem delu na področju analitike dosegajo zgolj opisno raven. Udeleženec izpostavlja: *»Mi nabiramo samo neka dejstva, podatke, metrike o tem, kaj se je zgodilo v preteklosti. Nič ne napovedujemo. Pri uporabi analitike smo trenutno na zelo osnovni ravni.«* Po poročanju vprašanih le manjšina organizacij poseže po bolj naprednih ravneh uporabe analitike, in sicer 21 % kadrovskih oddelkov (*N* = 6) že dosega prediktivno raven uporabe. Le 10 % vseh organizacij (*N* = 3) se poslužuje najbolj napredne ravni uporabe analitike – preskriptivne ravni. Tiste organizacije, ki že posegajo po bolj naprednih ravneh analitike, poročajo slednje: *»Uporabljamo vse štiri ravni, odvisno od situacije in konteksta. Včasih ostanemo na diagnostični stopnji, ampak z razlogom, ker smo se odločili, da "we wanna stay there". Najboljše efekte dobivamo, ko se poslužujemo uporabe preskriptivne ravni, ampak velikokrat se zgodi, da ostanemo zgolj na prediktivni ravni. Tudi to je uporabno, dosti bolj od opisnega in diagnostičnega opisovanja.«*

Preverila sem tudi, **koliko posameznikov, ki se ukvarjajo samo z analitiko, imajo organizacije zaposlenih na kadrovskem oddelku**. Analiza rezultatov je pokazala, da 79 % organizacij (*N* = 23) nima na kadrovskem oddelku zaposlene nobene osebe, ki bi se ukvarjala samo z analitiko. Kot pojasnilo odgovora ena izmed udeleženk dodaja: *»Jaz bi rekla, da se v večini podjetij po navadi "špara" na številu zaposlenih v kadrovski, zato je dostikrat tako, da se kadrovniki bolj osredotočamo na stvari, ki se morajo narediti. In redkokdo je pripravljen investirati v eno osebo, ki bi se lahko posvetila samo temu. Kadrovska funkcija je nasploh precej administrativna, posledično ji organizacija da narediti tisto, kar je treba. Vedno se gleda na budgete in na to, kaj si lahko privoščimo, in se naredi bolj kot ne samo tisto, kar je nujno – in to v očeh vodstva analitika žal ni.«* Le šest organizacij ima v kadrovskem oddelku zaposlene posameznike, ki se ukvarjajo samo s kadrovsko analitiko, in sicer imajo eno osebo zaposlene štiri organizacije (14 %, *N* = 4), dve osebi pa ena organizacija (3 %, *N* = 1). Pri dodatnem pregledu velikosti organizacij sem ugotovila, da samo ena izmed organizacij, ki zaposluje osebo, ki se ukvarja samo z analitiko, spada v srednje velike organizacije. Vse preostale

organizacije, ki so navajale, da bodisi zaposlujejo eno bodisi dve osebi, se uvrščajo med velike organizacije.

Izrazi in poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije

Rezultati so pokazali, da je najprimernejši izraz za poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije (tabela 9), kadrovska analitika ($Mdn = 1,72$). Udeleženci so morali navedene izraze rangirati oziroma razvrstiti po ustreznosti, pri čemer je ocena 1 pomenila najprimernejši izraz in ocena 5 pa najmanj primeren izraz. Na drugo mesto po všečnosti ($Mdn = 2,55$) so kadrovski strokovnjaki postavili izraz HR analitika. Velja izpostaviti odgovor udeleženke, ki v veliki meri povzema mnenja večine udeležencev: *»Kadrovska analitika je še najboljši izraz, kljub temu da ni popoln. Je malce zastarel in nisem čisto prepričana, da izraža ta strateški vidik, ki ga želimo poudariti. HR analitika – tukaj bi lahko zapadla v debato, če je to sploh slovenski izraz. HR je human resource, dobesedni prevod v slovenščini bi bil človeški viri, ampak to je najslabše od vseh. Ko nekdo reče človeški viri, me kar zmrazi, kot da smo v 80. letih prejšnjega stoletja. Okrajšava HR je sicer v slovenskih organizacijah pogosta, tako da menim, da podjetja v veliki meri analitiki v sklopu kadrovske funkcije pravijo kar HR analitika, ampak če iščemo slovenski izraz, to ni to. Analitika zaposlenih je preozek izraz in ne obsega vsega tako kot termina HR Analytics ali People Analytics. Analitika ljudi pa, kaj pa vem. Na prvo žogo ne, saj me spomni na biologijo ali pa na demografske podatke. Vem, da se v angleščini uporablja termin People Analytics, ampak se mi zdi, da v slovenščini nimamo ustreznega izraza za to. Tako da na podlagi vsega tega izberem termin kadrovska analitika. Morda bi terminu dodali še pridevnik strateška, da se malce znebimo tega administrativnega prizvoka.«* Eden izmed udeležencev dodaja še: *»V praksi uporabljamo zgolj angleške izraze, in to nam je čisto naravno. Predvsem z digitalizacijo se je uporaba angleških terminov še povečala. Meni osebno bi bilo prav čudno uporabljati slovenske termine, saj ko uporabim angleške, vsi vedo, o čem govorim.«* Podroben prikaz vrednosti posameznih izrazov je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 9

Prikaz ocen primernosti izrazov za poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije (N = 29)

	<i>Mdn</i>	Q1	Q3	Q3 – Q1
Kadrovska analitika	1,7	1,1	2,5	1,4
HR analitika	2,6	1,2	3,9	2,7
Analitika zaposlenih	3,0	1,9	4,0	2,1
Analitika ljudi	3,1	2,0	4,0	2,0
Analitika človeških virov	4,5	3,8	4,9	1,1

Vloga in izzivi uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri

Vprašanja v četrtem sklopu so se nanašala na vlogo in izzive uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri. V odgovoru na prvo vprašanje, kako **pomembna je uporaba analitike na področju upravljanja s kadri**, je kar 59 % kadrovskih strokovnjakov izpostavilo, da je uporaba analitike zelo pomembna. Na številčni lestvici po pomembnosti, kjer 1 pomeni, da analitika ni pomembna, 5 pa, da je zelo pomembna, je 17 udeležencev (59 %) uporabi analitike podalo oceno 5. Odgovor udeleženca, ki je velik pristaš uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri, poudarja: *»Analitika je zelo pomembna, saj skozi uporabo analitike ugotavljaš, kaj imaš in kaj ti manjka v podjetju. Podatki kadrovniku predstavljajo neko strateško orodje. Na podlagi analitike in ugotovitev lahko nato podpreš strategijo upravljanja s kadri, se pravi s tem podpiraš celo podjetje.«* Drugi najpogostejše zastopan odgovor je, da je analitika pomembna (ocena 4), in sicer 28 % udeležencev ($N = 8$) vlogo analitike pri strateškem upravljanju s kadri ocenjuje kot pomembno. 10 % vprašanih ($N = 3$) navaja, da je analitika srednje pomembna (ocena 3). Le eden izmed udeležencev (3 %) je vlogo analitike na področju strateškega upravljanja s kadri označil kot manj pomembno. Nihče izmed udeležencev ni ocenil, da analitika ni pomembna.

Zanimalo me je tudi, **kako bi uporaba analitike pripomogla k bolj strateškemu upravljanju s kadri**. Največ kadrovskih strokovnjakov (62 %, $N = 18$) je izpostavilo, da bi uporaba analitike pripomogla predvsem k celostnemu pregledu področja upravljanja s kadri. Udeleženci navajajo, da so kadrovske prakse in aktivnosti v sklopu strateškega upravljanja s kadri precej razdrobljene in nepovezane med seboj, za kar kadrovski strokovnjaki verjamejo, da bi se spremenilo z uporabo analitike. Ena izmed udeleženk poudarja slednje: *»Z analitiko bi lahko celostno pogledala na zadevo, namesto da izvajamo 100 različnih praks, ker jih pač izvajamo. Verjamem, da bi s pomočjo analitike lahko ocenila, katere izmed praks so nujne in katere nam kot organizaciji prinašajo dodano vrednost.«* Omenjen odgovor udeleženke se vsebinsko povezuje tudi z drugim najpogostejše omenjenim področjem – objektivno ocenjevanje uporabnosti in dodane vrednosti uporabljenih praks. 41 % vseh kadrovskih strokovnjakov ($N = 12$) navaja, da bi s pomočjo analitike lahko ocenili dodano vrednost in pozitivne učinke različnih aktivnosti, posledično pa bi se lahko lažje odločili, katerih dejavnosti se bodo posluževali v prihodnosti. Poleg tega so kadrovski strokovnjaki v manjši meri (28 %, $N = 8$) navedli še, da bi analitika vplivala na točnost odločanja. Eden izmed udeležencev izpostavlja naslednje: *»Uporaba analitike je predpogoj za točno odločanje. Še več, upam si trditi, da če želiš nekatere podatke posredovati izven kadrovskega oddelka, se morajo nahajati v obliki matrik, števil. Imeti moraš dokaz, koliko se je nekaj izboljšalo.«* Trije udeleženci (10 %) poudarjajo, da bi jim uporaba analitike pomagala tudi pri bolj transparentni komunikaciji z zaposlenimi, še posebej na področju upravljanja s talenti.

Zadnje vprašanje je naslavljalo **izzive uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri** (tabela 10). Kot najpogostejši izziv (52 %, $N = 15$) kadrovski strokovnjaki navajajo preobremenjenost kadrovskih služb. Poudarjajo, da v kadrovskih oddelkih nimajo zaposlenih dovolj posameznikov, posledično pa je količina dela za zaposlene v kadrovski službi prevelika. 41 % kadrovskih strokovnjakov navaja, da ima kadrovska služba predvsem administrativno funkcijo. Slednji odgovor udeleženca najbolj zastopa zgoraj omenjena izziva: *»Najbolj nas ovira čas. Predvsem razpoložljivi čas za analitiko – preobremenjenost oddelka z drugimi zadevami; mi zberemo podatke, ampak ti podatki nič ne koristijo, če ne narediš prave analize, ne*

podkrepiš vsega tega z dejstvi in zadevo spraviš v prakso. Preveč smo zaliti z operativo in potem zmanjka časa za neke bolj strateške zadeve.« Poleg tega je 31 % udeležencev izpostavlja tudi, da za uporabo analitike na področju kadrovanja ni podpore vodstva. 24 % udeležencev je poročalo, da jih je strah sprememb oziroma česa novega, posledično pa se za vpeljavo analitike v sklopu strateškega upravljanja s kadri ne odločajo. V manjši meri udeleženci navajajo tudi, da kadrovniki za uporabo analitike nimajo ustreznega znanja in kompetenc, da za nakup ustrezne analitične opreme in orodja nimajo zadostnih finančnih sredstev ter da kadrovniki sami ne vidijo dodane vrednosti v uporabi analitike. Velja izpostaviti odgovor udeleženke, ki povzema že zgoraj omenjene izzive: »Jaz mislim, da kadrovnikov ne drži nazaj, ampak direktorje, ki se odločajo, kaj kadrovník zna in kaj naj dela. Premakniti je treba mentaliteto s kadrovníka na administrativni ravni na kadrovníka, ki ima strateško funkcijo. Če tega ni, se analitika ne bo delala. Drugo je, če nimaš programov, potem ti to vzame veliko časa – "time is money, of course", in se za to ne bodo odločali. Če delaš stvari na roko, če delaš analize, rabiš znanja statistike. Vsi ti programi ti delo znatno olajšajo, ampak zelo veliko stanejo. Lahko govorimo tudi o nekaj 10.000 evrih na mesec. Če ena manjša slovenska firma oziroma direktor misli, da ni pametno na ta način vlagati v kadre, se tega ne bodo lotili.«

Tabela 10

Izzivi uporabe analitike, uporabljene v sklopu strateškega upravljanja s kadri

Izzivi uporabe analitike	<i>f</i>	%
Preobremenjenost kadrovskih služb / prevelika količina dela in premalo ljudi	15	52
Kadrovska služba ima administrativno funkcijo	12	41
Ni podpore vodstva	9	31
Strah pred spremembo / nečim novim	7	24
Kadrovniki nimajo ustreznega znanja in kompetenc	5	17
Denar	2	7
Ni dodane vrednosti	1	3

Opombe: Število odgovorov v tabeli je večje od števila vseh razvrščenih odgovorov ($N = 29$), ker se je 11 odgovorov vsebinsko uvrstilo v več kot le eno kategorijo.

Pogoji za vpeljavo kadrovske analitike

Peti sklop vprašanj je naslovil dejavnike, ki pomembno vplivajo oziroma omogočajo vpeljavo kadrovske analitike. Dejavnike sem preučila tako z organizacijskega kot tudi s psihološkega vidika.

Prvo vprašanje je nasloвило **organizacijske dejavnike**, in sicer me je zanimalo, katere pogoje mora organizacija izpolniti, da se lahko analitika začne uporabljati v sklopu kadrovske funkcije. Večina (72 %, $N = 21$) kadrovskih strokovnjakov navaja, da je ključni dejavnik za vpeljavo podpora vodstva. Eden izmed udeležencev pojasnjuje: »Če ni podpore vodstva, se nič ne zgodi. Pa naj bomo na našem oddelku še tako naklonjeni uporabi analitike, če uprava tega ne bo odobrila, se lahko obrišemo pod nosom in delamo stvari tako, kot smo jih do zdaj – na roke.« Rezultati so pokazali tudi, da kadrovski strokovnjaki (62 %, $N = 18$) menijo, da mora organizacija vpeljavi analitike nameniti ustrezna finančna sredstva. Velja izpostaviti odgovor udeleženca: »Kakorkoli se to klišejsko sliši – denar je sveta vladar. Če ni denarja, ni analitičnih

orodij. Pa četudi bi imeli v organizaciji za vpeljavo interes – če bi bila orodja za analitiko predraga, jih najverjetneje ne bi uporabljali.« Poleg tega kadrovski strokovnjaki (38 %, N = 11) poudarjajo pomen izobraževanja o uporabi analitičnih orodij. V manjši meri udeleženci navajajo še, da je pomemben tudi stil vodenja (10 %, N = 3), in sicer je ena izmed udeleženk izpostavila: *»Vodja mora voditi transformacijsko in ne transakcijo. V spremembo mora vključiti ljudi, postaviti jasne temelje, a hkrati zaposlenim omogočiti, da rastejo.«*

Zanimalo me je tudi, **kateri psihološki dejavniki, ki se vežejo neposredno na zaposlene**, so ključni za uspešno vpeljavo kadrovske analitike. Najpogostejše zastopan odgovor (76 %, N = 22) je bil pripravljenost zaposlenih na spremembe. Velja izpostaviti odgovor udeleženke, ki v veliki meri povzema mnenja večine udeležencev in hkrati pojasnjuje tudi drugo najbolj pogosto zastopano kategorijo: *»Ključ do uspešne implementacije spremembe so ljudje. Njim moraš razložiti, zakaj si določeno stvar uvedel. Razložiti jim moraš, kaj bo drugače in kaj se bo za njih spremenilo. Prepričana sem, da je sprejemanje analitike oziroma neka odprtost zaposlenih za spremembe ključ do uspeha.«* 62 % udeležencev (N = 18) navaja tudi, da morajo zaposleni v analitiki videti dodano vrednost oziroma pozitivne učinke njene uporabe. Ena izmed udeleženk je na primer povedala slednje: *»Zaposlenim je treba razložiti, zakaj smo začeli z merjenjem organizacijske kulture in kakšne odločitve in ukrepe bomo sprejemali na osnovi rezultatov. Ljudje morajo imeti vse odgovore na kaj, zakaj in kako.«* Poleg tega udeleženci poudarjajo tudi pomen ustrezne komunikacije (41 %, N = 12) in obveščenosti zaposlenih (38 %, N = 11). Eden izmed udeležencev dodaja: *»Vse zaposlene je treba pravočasno obvestiti ter jim iskreno predstaviti, kaj delamo, zakaj in kakšne bodo posledice. Ljudje niso odporni na spremembe, so pa odporni na njih, če za te izvejo med šušljanjem v kuhinji.«* Nekateri udeleženci (17 %, N = 5) navajajo še, da se je treba postaviti v vlogo zaposlenih in pomisliti tudi na etični vidik uporabe osebnih podatkov zaposlenih v sklopu analitike. Dva udeleženca (7 %) sta osvetlila še pomen upoštevanja povratnih informacij, pridobljenih od zaposlenih, eden (3 %) pa je izpostavil pomen zaupanja zaposlenih v organizacijo.

Uporaba naprednih kadrovskih orodij in prihodnost analitike

V zadnjem sklopu vprašanj sem preverjala, ali **kadrovski strokovnjaki pri svojem delu uporabljajo kadrovska orodja, ki temeljijo na napredni analitiki**. Kar 93 % udeležencev (N = 27) navaja, da pri svojem delu ne uporabljajo kadrovskih orodij, ki bi temeljila na napredni (npr. prediktivni ali preskriptivni) analitiki. Kadrovski strokovnjaki poudarjajo slednje: *»Pri svojem delu uporabljamo zgolj kadrovske evidence, ki sicer temeljijo na uporabi analitike, ampak to je ta osnovna analitika. Tukaj ni nič naprednega, ni predikcij, ni strateškega upravljanja s kadri. Iz tega programa izvem samo, kdo je prost, koga danes ni v službi in koga smo poslali na izobraževanje. To za mene ni strateška analitika. Menim, da je tukaj še ogromno priložnosti za izboljšave.«* Samo dva kadrovska strokovnjaka (7 %), zaposlena v srednje velikih organizacijah, ki se po panogi uvrščata med informacijsko komunikacijske dejavnosti, sta potrdila, da pri svojem delu že uporabljata napredna kadrovska orodja. Eden izmed udeležencev pojasnjuje, da ima *»vsak analitični sistem svoj način vprašanj, pri katerih ugotavljamo, kakšna je verjetnost, da bo nekdo odšel. Zaposlene recimo prosimo, naj ocenijo, kako redko ali pogosto nekdo razmišlja o menjavi službe, potem pa analitika naredi poročilo o tem, kje so največje možnosti za odhod. V talent management razdelku definiraš, kdo so*

talenti, potenciali, ki jih boš razvijal naprej, zabeležiš pa tudi ljudi, ki niso dobri, in jih nato strateško spremljaš.»

Zanimalo me je tudi, če bi **kadrovski strokovnjaki pri svojem delu v prihodnosti želeli uporabljati napredna kadrovska orodja**. 90 % vseh vprašanih navaja, da bi pri svojem delu želeli uporabljati takšna orodja. Le eden izmed udeležencev (3 %) je na zastavljeno vprašanje odgovoril negativno, kot razlago pa navedel slednje: *»Nisem pristaš uporabe analitike, saj se mi zdi, da se moraš z ljudmi ukvarjati sam in da ti tega stika ne morejo nadomestiti orodja. Tudi če bi mi vodstvo omogočilo uporabo takšnega orodja, ga ne bi uporabljal. Sploh pa nisem popolnoma prepričan, da obstajajo.«* Dva kadrovska strokovnjaka (7 %) sta izpostavila, da bi se za uporabo orodja odločila na podlagi kvalitete, in sicer poudarjata, da bi orodje uporabljala, če bi dajalo kvalitetne rezultate.

Preučila sem tudi, **kako bi uporaba analitike v prihodnosti olajšala / otežila delo kadrovskih strokovnjakov**. V največji meri (66 %, $N = 19$) kadrovski strokovnjaki menijo, da bi jim uporaba analitike v prihodnosti omogočila, da bi se manj časa ukvarjali z administracijo, posledično pa bi lahko več časa posvetili strateškemu vprašanju. Ena izmed udeleženk izpostavlja slednje: *»Prepričana sem, da bi z uporabo analitike celotna kadrovska funkcija postala bolj strateška. Tudi na nivoju celotne organizacije bi lahko kadrovski oddelki pridobili na sami pomembnosti in strateški vrednosti.«* Na drugem mestu kadrovski strokovnjaki (45 %, $N = 13$) izpostavljajo objektivnost odločanja. Udeleženec je izpostavil slednje: *»Odločitve ne bi več sprejemal na podlagi občutkov, z intuicijo. Lahko bi se oprl na neke znanstvene izsledke in preverjena dejstva. Menim, da v kadrovskih službah primanjkuje HR analitike in odločanja na podlagi nekih analiz in preverjenih podatkov, posledično pa so odločitve, ki jih sprejmemo, premalokrat podprte s številkami in analitiko.«* Nekateri kadrovniki (21 %, $N = 6$) izpostavljajo še časovno učinkovitost – poudarjajo, da bi lahko isto delo opravili veliko hitreje. Le dva udeleženca (7 %) sta navedla, da uporaba analitike ne bi pomembno olajšala dela, ampak bi ga otežila. Kot razlog eden izmed udeležencev navaja slednje: *»Na kadrovskem oddelku nimamo zadosti ljudi, ki bi imeli čas ukvarjati se z analitiko. Prav tako nimamo ustreznih znanj. Če združim oboje v formulo, dobim rezultat, da bi nam uporaba nekih novih orodij naredila več škode kot koristi. Imeli bi več dela, nisem pa prepričan, če bi bila od tega kakšna korist.«* Drugi udeleženec pa dodaja: *»Z uporabo analitike bi težje ohranil dobre odnose z ljudmi. Posledično menim, da uporaba analitičnih programov dela ne bi olajšala, ampak otežila, saj bi se moral spopadati s tem, kako sedaj pristopiti do ljudi.«*

Razprava

Namen magistrskega dela je bil raziskati in definirati vlogo analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri. Na podlagi preteklih raziskav in teorij sem postavila šest raziskovalnih vprašanj. Odgovore nanje sem pridobila s kvalitativnim raziskovanjem, in sicer z metodo fokusnih skupin in polstrukturiranih intervjujev.

Izbrani metodi sta bili uporabljeni neodvisno, a se med seboj pomembno dopolnjujeta – z uporabo fokusnih skupin sem naslovila predvsem izziv ustreznega slovenskega izrazoslovja na področju analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije, medtem ko sem z intervjuji v osnovi preverjala, kakšno vlogo ima analitika pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri v slovenskih organizacijah. Ocenjujem, da sta bili uporabljeni metodi primerni za preučevanje aktualnega stanja v slovenskih organizacijah, saj sta mi omogočili, da sem natančno in poglobljeno raziskala področje strateškega upravljanja s kadri, področje analitike ter vlogo analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri. V nadaljevanju so natančneje predstavljeni in utemeljeni izsledki ter ključne ugotovitve raziskave.

Strateško upravljanje s kadri

Izkazalo se je, da kadrovski strokovnjaki opredelitev strateškega upravljanja s kadri razumejo dokaj podobno, in sicer je največ udeležencev strateško upravljanje s kadri opisalo kot celosten, strateški načrt za prihodnost, v sklopu katerega so kadrovske strategije usklajene s poslovnimi cilji in vizijo organizacije. Omenjena opredelitev se sklada z opredelitvijo M. Armstrong in Browna (2019), ki strateško upravljanje s kadri opredeljujeta kot celosten pristop k razvoju zaposlenih in izvajanju kadrovskih strategij, ki so usklajene s poslovnimi strategijami v organizaciji in ki organizaciji omogočajo doseči strateško zastavljene cilje. Najpogostejši opredelitvi strateškega upravljanja s kadri (tj. načrt za prihodnost ter usklajenost kadrovskih strategij s poslovnimi cilji in vizijo organizacije) se skladata tudi z definicijo Wrighta in McMahana (2011), ki sta proces strateškega upravljanja s kadri opisala kot skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in aktivnosti v sklopu upravljanja s kadri, ki organizaciji pomagajo doseči zastavljene cilje. Sodelujoči kadrovski strokovnjaki strateško upravljanje s kadri pogojujejo tudi s tem, da kadrovski oddelek v organizaciji predstavlja strateškega partnerja, kar so pri opredelitvi področja strateškega upravljanja s kadri izpostavili tudi mnogi drugi raziskovalci (npr. Armstrong-Stassen, 2008; Shrivastava, 2018; Zupan idr., 2009). Iz navedenega lahko zaključimo, da slovenski kadrovski strokovnjaki izraz strateško upravljanje s kadri opredeljujejo podobno kot drugi raziskovalci, ki so preučevali to področje.

Nadaljnji rezultati kažejo, da se organizacije v sklopu strateškega upravljanja s kadri poslužujejo različnih aktivnosti in da v praksi le redko zasledimo, da bi dve različni organizaciji uporabljali iste prakse upravljanja s kadri, kar je skladno tudi z ugotovitvami drugih raziskav (npr. Darwish, 2013; Jensen-Eriksen, 2016). Rezultati so pokazali, da se strateško upravljanje s kadri v slovenskih organizacijah povezuje z vsemi osnovnimi nalogami kadrovske funkcije, ki jih navajajo mnogi avtorji (npr. Kohont in Stanojević, 2017; Merkač Skok in Kavčič, 2005; Tement in Boštjančič, 2016; Zupan idr., 2009), in sicer se uporabljene prakse in aktivnosti v sklopu strateškega upravljanja s kadri uvrščajo tako na področje privabljanja in selekcije zaposlenih kot na področje razvoja in ocenjevanja zaposlenih, spremljanja uspešnosti,

nagrajevanja in motiviranja ter vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov. Največ uporabljenih aktivnosti, ki so jih navedli slovenski kadrovske strokovnjaki, se uvršča na področje razvoja in ocenjevanja zaposlenih (npr. organizacija izobraževanja, razvojni / karierni načrti, dajanje povratnih informacij), nagrajevanje in motiviranje (prepoznavanje talentov, nagrajevanje zaposlenih), vzdrževanje učinkovitih odnosov med zaposlenimi in organizacijo (npr. merjenje zadovoljstva in zavzetosti, merjenje kulture in klime itd.) ter zadrževanje ključnih zaposlenih (npr. merjenje fluktuacije).

Hkrati je bilo ugotovljeno, da je strateško upravljanje s kadri že prisotno v večini slovenskih organizacij, a da na tem področju obstaja še precej priložnosti za razvoj in izboljšave. Rezultati so pokazali, da kadrovske strokovnjaki v največji meri (45 %) strateško upravljanje s kadri v svojih organizacijah ocenjujejo kot srednje razvito. Kot utemeljitev najpogostejše ocene dodajajo, da so nekatere aktivnosti v sklopu upravljanja s kadri že povezane s strategijo, a da obstajajo še priložnosti za izboljšavo pri povezavi aktivnosti z organizacijskimi cilji. Manjšina udeležencev ocenjuje, da je strateško upravljanje s kadri v organizaciji dobro ali zelo dobro razvito, brez možnosti za izboljšavo. Omenjena ugotovitev se sklada z ugotovitvami mnogih avtorjev (npr. Kohont idr., 2015; Svetlik in Ilič, 2004; Zupan in Keše, 2005), ki so ugotovili, da je za Slovenijo značilen neinvaziven model upravljanja s kadri, katerega glavna lastnost je maloštevilčnost kadrovske strokovnjakov v organizaciji. V slovenskih organizacijah je v povprečju zaposlenih manj kadrovske strokovnjakov kot v drugih evropskih državah (Zupan idr., 2009), kar lahko pomembno vpliva na strateško vlogo kadrovske funkcije v organizaciji in lahko vodi do tega, da je kadrovska funkcija zgolj administrativna, s poudarkom na izvajanju vsakodnevnih dejavnosti in spremljanju zaposlenih ter opravljanju nalog, ki so zgolj reaktivne (npr. beleženje odsotnosti zaposlenih, merjenje delovnega časa zaposlenih itd.) (Svetlik in Ilič, 2004). Iz udeležencevih odgovorov in omenjenih rezultatov lahko sklepamo, da je eden izmed razlogov za srednje razvito področje strateškega upravljanja s kadri ravno podhranjenost kadrovske funkcije. Mnogi udeleženci so izpostavili, da v kadrovske oddelkih primanjkuje zaposlenih in da je količina dela prevelika, posledično pa se nimajo časa ukvarjati z razvojnimi in strateškimi dejavnostmi.

Oprelitev analitike

V sklopu raziskave se je pokazalo, da je analitika, uporabljena v sklopu kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah, zelo široka in da vključuje nabor različnih področij. Glede na rezultate lahko zaključimo, da največ organizacij (93 %) v Sloveniji zbira osnovne podatke o zaposlenih, ki so opredeljeni z zakonom (npr. ime, priimek, spol, starost, izobrazba zaposlenih, delovna doba, izkušnje, število otrok, naslov bivališča), podatke, ki so vezani na spremljanje fluktuacije (npr. odstotek fluktuacije, razlogi za odhod zaposlenih), in podatke, ki razkrivajo, ali so zaposleni prisotni na delu (npr. odsotnost z dela – dopusti, absentizem itd.). Rezultati so pokazali, da slovenski kadrovske strokovnjaki uporabo analitike v kadrovske funkciji povezujejo predvsem z uporabljenimi metrikami oziroma z opisno ravni analitike ter da slovenske organizacije zaenkrat bolj naprednih ravni analitike (npr. prediktivne in preskriptivne ravni) ne uporabljajo pogosto. J. Marler in Boudreau (2016) sta poudarila, da uporaba zgolj osnovnih ravni analitike zmanjšuje neposreden vpliv na zaposlene in pozitivne poslovne izide organizacije. Po poročanju mnogih avtorjev (npr. Bassi, 2011; Charlwood idr., 2017; Lawler idr., 2004; Strickland, 2014) se uporaba opisne analitike in metrik osredotoča na štetje ter

predstavitev podatkov t. i. »nižjih« vrednosti in ne daje v prihodnost usmerjenih napovedi ter služi zgolj kot sistemsko poročanje o kadrovskih meritvah (npr. čas zaposlovanja, odstotek fluktuacije, absentizem itd.). Napredne ravni analitike pa vključujejo tudi napovedno modeliranje in različne »kaj če« scenarije (npr. kdo od zaposlenih je bolj nagnjen temu, da bo organizacijo zapustil v naslednjih šestih mesecih itd.), kar prinaša uporabi analitike večjo dodano vrednost (Bassi, 2011). Iz navedenega lahko zaključimo, da slovenske organizacije v sklopu uporabe analitike merijo in beležijo predvsem metrike ter se poslužujejo uporabe opisne analitike, kar pa zmanjšuje dodano vrednost kadrovske analitike.

Ker je ena izmed ključnih sodobnih nalog strateškega upravljanja s kadri tudi zadrževanje ključnih zaposlenih oziroma zmanjšanje fluktuacije, sem v raziskavi preverila tudi, katere podatke kadrovski strokovnjaki zbirajo v namen zadrževanja ključnih zaposlenih oziroma v namene spremljanja fluktuacije. Podobno kot pri opredelitvi področij uporabe analitike se je pokazalo, da slovenske organizacije v sklopu spremljanja fluktuacije / zadrževanja ključnih zaposlenih zbirajo predvsem metrike, pri čemer je uporaba napredne analitike zelo omejena. Med najpogostejše uporabljenimi podatki in metrikami kadrovski strokovnjaki navajajo beleženje števila zaposlenih, ki so zapustili organizacijo, število vseh zaposlenih v organizaciji, odstotek fluktuacije na mesečni, četrtni, polletni in letni ravni ter razloge za odhod zaposlenih iz organizacije. Na podlagi tega lahko zaključimo, da slovenske organizacije tudi na področju zadrževanja ključnih kadrov / spremljanja fluktuacije ne posegajo po bolj napredni analitiki (večina navedenih metrik se nahaja na opisni ravni), posledično pa so učinki uporabe uporabljenih metrik v sklopu kadrovske funkcije zelo omejeni. Rezultati kažejo še, da samo ena organizacija v Sloveniji uporablja analitiko za predvidevanje odhodov zaposlenih. To, da samo peščica organizacij v Sloveniji oziroma v vključenem vzorcu samo ena uporablja analitiko za napovedovanje trendov in prihodnjih odločitev, ni optimalno, saj uporaba izključno opisne analitike pripomore k manjši učinkovitosti uporabe analitike za zadrževanje zaposlenih v organizacijah (Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017). Po poročanju avtorjev je za doseganje pomembnih učinkov analitike treba poseči po bolj napredni ravni analitike, na primer po prediktivni ali preskriptivni. Kljub temu velja izpostaviti ugotovitve Cooka (2015), da uporaba analitike, podatkovnih analiz in naprednih programskih orodij, s poudarkom na iskanju podobnosti in razlik ter prepoznavanju trendov fluktuacije, pomembno pripomore k ugotavljanju vzrokov za odhod zaposlenih in k njegovi napovedi. To, da slovenski kadrovniki sistematično in redno (mesečno, četrtno, polletno, letno) spremljajo fluktuacije, predstavlja osnovo za izvajanje naprednejših analiz. Omenjeno prinaša precej potenciala razvoju uporabe analitike za namen zadrževanja ključnih zaposlenih.

Ostaja tudi vprašanje, ali pridobljeni rezultati res odražajo trenutno stanje v Sloveniji ali pa kadrovski strokovnjaki med intervjujem morda samo niso izpostavili bolj strateške uporabe pridobljenih podatkov in izvedene analitike. Da pridobljeni rezultati najverjetneje res odražajo aktualno stanje v Sloveniji, je nakazala tudi ugotovitev, da večina kadrovskih strokovnjakov ocenjuje, da so zbrani podatki v sklopu kadrovske funkcije v večji meri administrativni (operativni). Pri deljenju podatkov na administrativne in strateške se je namreč pokazalo, da je kar 66 % udeležencev pri deljenju odstotkov med administrativnimi in strateškimi podatki podatke razdelilo v prid administrativnih (operativnih). Rezultati so skladni z ugotovitvami mnogih avtorjev (npr. Guest in Conway, 2011; Lo idr., 2015; Schramm; 2006), ki so na podlagi svojih študij zaključili, da je v veliko organizacijah kadrovska funkcija še precej administrativna in da ne predstavlja strateškega partnerja. Administrativna kadrovska funkcija

se od strateške loči predvsem po tem, da se osredotoča na vsakodnevno delovanje organizacije in spremljanje zaposlenih ter da opravlja naloge, ki so po naravi zgolj reaktivne (npr. beleženje odsotnosti zaposlenih, merjenje delovnega časa zaposlenih itd.) (Svetlik in Ilič, 2004). Omenjeno vlogi kadrovske funkcije prinaša omejeno dodano vrednost, saj administrativna funkcija nima pomembne vloge pri sprejemanju odločitev, ki pripomorejo k doseganju poslovnih ciljev organizacije (Svetlik in Ilič, 2004). Poleg tega velja izpostaviti ugotovitev, da kadrovski strokovnjaki na podlagi zbranih podatkov v večini primerov ukrepajo le občasno in da se velikokrat zgodi, da se zbrani podatki ne uporabijo, kar kadrovskim oddelkom zmanjšuje strateško vlogo (Buller in McEvoy, 2012; Plešivčnik, 2018). Omenjeno se sklada tudi z ugotovitvijo, da slovenske organizacije v večini primerov, in sicer v 79 %, nimajo v sklopu kadrovske službe zaposlene nobene osebe, ki bi se ukvarjala samo z analitiko. Takšen trend nakazuje na neinvaziven model upravljanja s kadri (Zupan idr., 2009).

Da so slovenske organizacije precej osredotočene na administrativne podatke oziroma na zgolj uporabo kadrovskih metrik, potrjuje tudi rezultat, da največ organizacij (45 %) na področju uporabe analitike znotraj kadrovske funkcije dosega zgolj diagnostično raven. Na drugem mestu po pogostosti sledi najosnovnejša raven – opisna raven, kar nakazuje na to, da se naprednejše ravni analitike (prediktivna in preskriptivna) uporabljajo redkeje. Rezultati se skladajo z ugotovitvami K. Lepenioti in drugih (2020), da je prediktivna, še bolj pa preskriptivna raven analitike v kadrovskih službah redkeje uporabljena zaradi svoje zahtevnosti. Kljub temu da se omenjena raven analitike uporablja redkeje, pa je med vsemi ravnmi najbolj informativna (Bertsimas in Kallus, 2020). Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi (2017) sta na podlagi študije zaključila, da pozitivni učinki uporabe preskriptivne analitike, ki vključujejo dodajanja konteksta, pojasnjevanje odnosov med podatki in prihodnje akcije, upravičijo dodatno investicijo, ki je potrebna za vzpostavitev preskriptivne analitike v sklopu kadrovske funkcije. Na podlagi tega zaključujem, da bi morale za doseganje bolj pozitivnih učinkov uporabe analitike slovenske organizacije v večji meri posegati po napovedovanju (prediktivna raven) in optimizaciji obstoječega stanja (preskriptivna raven).

Izrazi in poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije

V svetovni literaturi se za poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije uporabljajo najrazličnejši izrazi, na primer *Human Resource Analytics (HR Analytics)*, *People Analytics*, *Talent Analytics* in *Workforce Analytics*. Tako v literaturi kot tudi v praksi je moč zaslediti, da se omenjeni termini ne uporabljajo dosledno in da ne obstajajo točne ločnice, ki bi razmejevale pomen in uporabo zgoraj omenjenih terminov. Nekateri avtorji so na primer mnenja, da terminov *HR Analytics* in *People Analytics* ne gre enačiti (Fechey-Lippens idr., 2015; Leonardi in Contractor, 2018; Marler, 2020; Strickland, 2014; Ulrich in Dulebohn, 2015), medtem ko drugi zaključujejo, da sta omenjena termina sinonima in da poimenujeta isto področje psihologije dela (Mondore idr., 2011; Yancey in Mishra, 2016). Izkazalo se je, da večina udeležencev fokusne skupine ($N = 14$) meni, da termina *People Analytics* in *HR Analytics* nista sopomenki, ampak da je termin *People Analytics* nadpomenka terminu *HR Analytics* in da ju ne gre enačiti. Eden izmed udeležencev fokusne skupine pojasnjuje: »Termin *People Analytics* je bolj strateški, širši, lahko bi rekli, da se ukvarja z več stvarmi kot področje *HR analitike*. Vključuje tudi podatke, pridobljene izven organizacije, podatke, ki se neposredno vežejo na uspeh organizacije, in podatke, ki se neposredno vežejo na ljudi. Le zadnja

komponenta je osrednji člen področja HR Analytics, zato termina v mojem pogledu opisujeta različne zadeve.» Kljub temu da večina udeležencev fokusnih skupin meni, da terminov ne gre enačiti, so nekateri strokovnjaki (N = 8) mnenja, da sta termina HR Analytics in People Analytics sopomenki oziroma da predstavljata enako področje dela. Deljeni rezultati so skladni z zaključki mnogih avtorjev (Edwards in Edwards, 2019; Fechey-Lippens idr., 2015; Marler, 2020), in sicer ponazarjajo to, da bo v prihodnosti treba bolje razmejiti in opredeliti vse termine s področja analitike v sklopu kadrovske funkcije.

Rezultati fokusne skupine in intervjujev so pokazali, da je termin kadrovska analitika najprimernejši za splošno poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije. Največ udeležencev fokusnih skupin je za najprimernejše poimenovanje v slovenščini med vsemi navedenimi termini izbralo ravno termin kadrovska analitika. Analiza rezultatov, pridobljenih z intervjuji, je nakazala isti trend izbire najprimernejšega izraza, in sicer so udeleženci terminu kadrovska analitika pripisali najvišjo oceno ustreznosti. Prikazani rezultati se skladajo s poimenovanjem M. Plešivčnik (2018). M. Plešivčnik (2018) je v svojem magistrskem delu zapisala, da bo za enotno poimenovanje analitike v sklopu kadrovske funkcije uporabila izraz kadrovska analitika, v sklop katere je uvrščena tako intenzivnejša raba kadrovskih podatkov za poslovne potrebe kot tudi raba podatkovnih analiz za kadrovske potrebe. Velja izpostaviti tudi pogled ene izmed udeleženk, ki odpira nove izzive pri iskanju najprimernejšega izraza za poimenovanje analitike: *»Kadrovska analitika je še najboljši izraz, čeprav ni popoln. Je malce zastarel in nisem čisto prepričana, da izraža ta strateški vidik, ki ga želimo poudariti. HR analitika – tukaj bi lahko zapadla v debato, če je to sploh slovenski izraz. HR je human resource, dobesedni prevod v slovenščini bi bil to človeški viri, ampak to je najslabše od vseh. Ko nekdo reče človeški viri, me kar zmrazi, kot da smo v 80. letih prejšnjega stoletja. Okrajšava HR je sicer v slovenskih organizacijah pogosta, tako da menim, da podjetja v veliki meri analitiki v sklopu kadrovske funkcije pravijo kar HR analitika, ampak če iščemo slovenski izraz, to ni to. Analitika zaposlenih je preozek izraz in ne obsega vsega tako kot termina HR Analytics ali People Analytics. O analitiki ljudi nisem prepričana. Na prvo žogo ne, saj me spomni na biologijo ali pa na demografske podatke. Vem, da se v angleščini uporablja termin People Analytics, ampak se mi zdi, da v slovenščini nimamo ustreznega izraza za to. Na podlagi vsega tega izberem kadrovska analitiko. Morda bi terminu dodali še pridevnik strateška, da se malce znebimo tega administrativnega prizvoka.»* Iz navedenega zaključujem, da bi bilo v prihodnje za naslavljanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije, smiselno uporabljati termin kadrovska analitika.

Vloga in izzivi uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri

Večina slovenskih kadrovskih strokovnjakov (59 %) meni, da je uporaba analitike na področju upravljanja s kadri zelo pomembna. Le manjšina sodelujočih v raziskavi meni, da bi analitika v manjši meri pripomogla k razvoju področja strateškega upravljanja s kadri. Največ kadrovskih strokovnjakov (62 %) je izpostavilo, da bi uporaba analitike pripomogla predvsem k celostnemu pregledu področja upravljanja s kadri ter k bolj objektivnemu ocenjevanju uporabnosti in dodane vrednosti uporabljenih praks. Poleg tega so kadrovski strokovnjaki izpostavili še, da bi uporaba analitike vplivala na točnost odločanja. Rezultati raziskave so skladni s študijami mnogih avtorjev (npr. Khang in Tang, 2016; Kuncel idr., 2014), ki kot pozitivne vidike uporabe analitike izpostavljajo, da lahko organizacije z uporabo analitike

pomembno pripomorejo k bolj objektivnemu, doslednemu in na podatkih temelječemu odločanju. Presenetljivo je le manjšina kadrovskih strokovnjakov izpostavila, da bi uporaba analitike pripomogla k sami strateškosti upravljanja s kadri. Mnogi raziskovalci so v svojih študijah (npr. Marler in Boudreau, 2016; Opatha, 2020; Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017) kot najpomembnejšo vlogo analitike oziroma pozitiven učinek opredelili ravno izboljšanje strateške vrednosti kadrovske funkcije. H. H. D. P. J. Opatha (2020) je na podlagi sistematičnega pregleda obstoječe literature zaključila, da uporaba analitike v sklopu kadrovske funkcije pomembno prispeva k izboljšanju strateške vrednosti kadrovske službe, saj se v sklopu analitike kadrovski strokovnjaki opirajo na statistične veljavne informacije in dokaze, ki jih je mogoče uporabiti v sklopu procesa oblikovanja novih kadrovskih strategij, ukrepov in odločitev, ki so neposredno povezani z zaposlenimi v organizaciji. Predpostavila je tudi, da do tako izrazitih pozitivnih učinkov pride samo v primeru, ko je za področje analitike zadolžen kadrovnik oziroma organizacijski psiholog, ki ima zadostno statistično znanje (npr. kakovostno zbiranje podatkov, izvajanje statičnih analiz) in ustrezne analitične sposobnosti (npr. interpretiranje podatkov in statistik).

Pri preučevanju se je pokazalo, da slovenski kadrovski strokovnjaki pri uporabi analitike na področju razvoja strateškega upravljanja s kadri vidijo tudi nekaj izzivov. Kljub temu da so mnenja, da bi uporaba analitike pomembno pripomogla k razvoju področja strateškega upravljanja s kadri, kadrovski strokovnjaki kot največji izziv navajajo ravno preobremenjenost kadrovskih služb. Udeleženci v raziskavi poudarjajo, da v kadrovskih oddelkih nimajo zaposlenih dovolj posameznikov, posledično pa je količina dela za zaposlene v kadrovski službi prevelika, da bi pri razvoju področja upravljanja s kadri uporabljali še analitiko. Rezultati raziskave se skladajo z ugotovitvami N. Zupan in drugih (2009), da je v slovenskih organizacijah v povprečju zaposlenih manj kadrovskih strokovnjakov kot v drugih evropskih državah, in sicer evropsko povprečje znaša 2,52 kadrovnika na 100 zaposlenih, medtem ko imajo slovenske organizacije v povprečju zaposlenih zgolj nekaj več kot enega zaposlenega. Mnogi avtorji (npr. Guest in Conway, 2011; Lo idr., 2015; Schramm; 2006) opozarjajo, da primanjkljaj kadrovskih sodelavcev zmanjšuje strateško vlogo kadrovske funkcije v organizaciji in lahko vodi do večje neodzivnosti kadrovskega oddelka, razvojnih problemov in osredotočenosti zgolj na administrativno funkcijo kadrovskega oddelka. To se je pokazalo tudi na vzorcu pričujoče magistrske naloge, in sicer je kar 41 % kadrovskih strokovnjakov kot drugi najpogostejši izziv navedlo dejstvo, da ima kadrovska služba predvsem administrativno funkcijo. Poleg tega je dobra tretjina vseh vprašanih izpostavila tudi, da za uporabo analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije, ni podpore vodstva. Omenjeno se sklada tudi z ugotovitvijo S. Lam in Hawkesa (2017), ki sta kot ključni dejavnik za uspešno vpeljavo izpostavila podporo vodstva. Vodstvo organizacije mora po pričanju omenjenih avtorjev za doseganje optimalnih pozitivnih učinkov videti smisel v uporabi analitike, sam kadrovski oddelek pa prepoznati kot strateškega partnerja.

Pri prepoznavanju kadrovskega oddelka kot strateškega partnerja organizacije lahko s svojim znanjem, kompetencami in izkušnjami pomembno pripomore psiholog. C. Waxer (2013) je poudarila, da je v organizaciji za optimalno doseganje pozitivnih vplivov uporabe analitike treba zaposliti organizacijske psihologe, ki imajo dovolj izkušenj s kadrovskega področja, hkrati pa imajo še specifična znanja s področja poznavanje psihologije, statistike in analitike. Poleg tega je avtorica zaključila, da imajo organizacijski psihologi pomembno vlogo pri ustrezni obdelavi in interpretiranju pridobljenih podatkov v sklopu sprejemanja strateških

odločitev ter posledično tudi pri splošnem komuniciranju izsledkov le-teh z vodstvom in zaposlenimi. Skladno z navedenim velja omeniti tudi ugotovitve Rasmussena in Ulricha (2015), ki sta kot pomembne kompetence organizacijskih psihologov navedla znanje uporabe mehkih veščin, poznavanje psiholoških ter organizacijskih dejavnikov, ki vplivajo na odnose med zaposlenimi in organizacijo, ter interpretacijo podatkov. Iz navedenega lahko zaključimo, da znanje organizacijskega psihologa pomembno prispeva tako k uspešni vpeljavi analitike kot tudi k prepoznavnosti kadrovskega oddelka kot strateškega partnerja.

Pogoji za vpeljavo analitike

V sklopu magistrskega dela sem preučevala tudi dejavnike oziroma pogoje, ki vplivajo na uspešno vpeljavo analitike. Dejavnike sem preučila tako na organizacijskem nivoju kot tudi na nivoju posameznikov. Izkazalo se je, da kadrovski strokovnjaki kot najpomembnejši organizacijski dejavnik ocenjujejo ravno podporo vodstva. Udeleženci poudarjajo, da je ključno to, da vodje organizacije verjamejo in podpirajo odločitev o vpeljavi analitike, tako z organizacijskega (npr. ustrezno število zaposlenih) kot tudi s finančnega vidika (npr. zagotovljena zadostna sredstva za nakup ustrezne opreme). Če se navežem na ugotovitvi že omenjenih avtorjev (Lam in Hawkes, 2017), je ključno, da vodstvo organizacije vidi smisel v uporabi analitike ter da kadrovski oddelk prepozna kot strateškega partnerja. Avtorja poudarjata, da so lahko v nasprotnem primeru ugotovitve in rezultati analitičnih študij sicer še kako uporabni, a če vodstvo v njih ne bo prepoznalo kredibilnosti, lahko priporočila, pripravljena na podlagi ugotovitev, ostanejo prezrta. Poleg tega udeleženci izpostavljajo, da je pomemben dejavnik tudi to, da organizacija zadostno količino finančnih sredstev nameni vpeljavi analitike. Te ugotovitve se skladajo tudi z zaključki mnogih avtorjev (Laumer idr., 2015; Raghunadha Reddy in Lakshmikeerthi, 2017), ki so kot pogoj za uspešno vpeljavo izpostavili tudi stroškovni vidik implementacije ter s tem povezane stroške programske opreme za analitiko. Kadrovske programi in programska oprema za analitiko niso poceni, prav tako pa je treba posameznike, ki se bodo na dnevni ravni ukvarjali z analitiko, tudi primerno izobraziti, kar pa bo s sabo prineslo še nekaj dodatnih stroškov. Avtorji poudarjajo, da je zavedanje tega ključno, kajti kadrovniki bodo šele po posredovanju ustreznega znanja in po seznanitvi z možnostmi programske opreme lahko izkoristili ves potencial, ki ga prinaša uporaba analitike (Cook, 2015; Waxer, 2013).

Med psihološkimi dejavniki, ki se vežejo neposredno na zaposlene, so kadrovski strokovnjaki izpostavili pomen pripravljenosti zaposlenih na spremembe. Kar 76 % vseh udeležencev navaja, da morajo zaposleni v analitiki videti dodano vrednost oziroma jo sprejeti. Mnogi avtorji (Bassi, 2011; Fernandez in Gallardo-Gallardo, 2020; Khan in Tang, 2016; Sharma in Sharma, 2017) poudarjajo, da je, ko se organizacija odloči za vpeljavo in uporabo analitike v sklopu kadrovske funkcije, na mestu tudi vprašanje glede obveščanja in komunikacije z zaposlenimi o tej odločitvi. Kljub temu da se vsi zgoraj navedeni avtorji strinjajo, da je za uspešno vpeljavo treba izbrati ustrezen pristop h komuniciranju te odločitve z zaposlenimi, je do sedaj le malo raziskovalcev v znanstveni literaturi naslovilo to področje. Ena izmed redkih avtorjev, ki sta naslovila to tematiko, sta Khan in Tang (2016). Omenjena avtorja sta zaključila, da bodo zaposleni, če so v skrbeh za informacije o lastni zasebnosti, sčasoma oblikovali negativno mnenje do praks, uporabljenih v sklopu izvajanja analitike, vse to pa bo vplivalo na zmanjšanje njihove zavzetosti ter učinkovitosti uporabe analitike. Po mnenju sodelujočih

kadrovskih strokovnjakov sta pomembna dejavnika tudi način komunikacije in obveščenost zaposlenih o spremembi. Rezultati se skladajo s priporočili Khana in Tanga (2016), da morajo organizacije za doseganje večjega uspeha in splošno sprejetje vpeljave analitike med zaposlenimi zaposlene že pred vpeljavo analitike obvestiti o njenem izvajanju, z njimi deliti vse informacije o procesu nabora podatkov ter razložiti, zakaj se je organizacija sploh odločila za vpeljavo analitike. Če se organizacija na primer odloči, da bo vpeljala 360-stopinjsko ocenjevanje kompetenc, morajo zaposleni razumeti, na kakšen način bodo podane ocene uporabljene in kaj se bo s temi ocenami v prihodnosti zgodilo. Organizacija mora zaposlenim pojasniti, da bo podatke uporabila za namen izdelave razvojnih načrtov zaposlenih in načrtovanje izobraževanj, ne pa za namen ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanja zaposlenih. Le v primeru jasne in transparentne komunikacije bodo zaposleni sodelovali na način, ki ne bo izkrivljajal zanesljivosti podatkov. Poleg tega se je pokazalo, da kadrovski strokovnjaki menijo, da je treba nasloviti tudi etični vidik uporabe analitike, pri čemer je treba poudariti perspektivo zaposlenih. Analitika je mejo spremljanja in nadzora zaposlenih močno premaknila v zasebna življenja zaposlenih ter v njihov osebni psihološki prostor (Schwartz, 2011; Tursunbayeva idr., 2021), saj organizacije o zaposlenih ne zbirajo samo podatkov, ki so zakonsko določeni, ampak imajo dostop tudi do podatkov, ki tradicionalno niso vezani na neposredno delo zaposlenih (npr. podatki, pridobljeni z osebnih profilov družbenih omrežij, podatki o zdravju itd.) (Simbeck, 2019). Posledično bi bilo smiselno preučiti, do kakšne meje se sploh lahko izvaja kadrovska analitika, da se pri tem ne ogrozi dobro počutje zaposlenih ter se ne krši etični kodeks.

Uporaba naprednih kadrovskih orodij in prihodnost analitike

Pomembno je izpostaviti tudi, da slovenske organizacije trenutno ne uporabljajo naprednih kadrovskih orodij. Kar 93 % udeležencev je navedlo, da pri svojem delu ne uporabljajo kadrovskih orodij, ki bi temeljila na napredni (npr. prediktivni ali preskriptivni) analitiki. Kljub temu da trenutno kadrovski strokovnjaki pri svojem delu ne uporabljajo takšnih orodij, si kar 90 % vseh sodelujočih v prihodnosti takšna orodja želi uporabljati. Le eden izmed udeležencev je izpostavil, da takšnega orodja ne bi želel uporabljati, kot razlago pa navedel slednje: *»Nisem pristaš uporabe analitike, saj se mi zdi, da se moraš z ljudmi ukvarjati sam in da ti tega stika ne morejo nadomestiti orodja. Tudi če bi mi vodstvo omogočilo uporabo takšnega orodja, ga ne bi uporabljal.«* Iz navedenega odgovora je razvidno, da udeleženec najverjetneje ne pozna dodane vrednosti oziroma se ne zaveda pravega pomena analitike pri oblikovanju kadrovskih strategij, zato je eden izmed ključnih korakov v prihodnosti tudi povečanje ozaveščanja med kadrovskimi strokovnjaki o pomenu in vrednosti napredne analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri. Omenjeni rezultati so skladni tudi z navajanjem Cooka (2015), ki je na podlagi svoje študije zaključil, da bodo kadrovniki v prihodnosti primorani več pozornosti posvetiti zbiranju podatkov, sledenju in analiziranju ter da pomembnejših odločitev ne bodo smeli sprejemati zgolj na podlagi intuicije, kot je bilo v nekaterih primerih to moč zaslediti do zdaj. Pri preučevanju se je pokazalo tudi, da slovenski kadrovski strokovnjaki menijo, da bo uporaba analitike v prihodnosti olajšala njihovo delo. Kar 66 % vseh sodelujočih strokovnjakov meni, da jim bo uporaba analitike v prihodnosti omogočila, da se bodo manj časa ukvarjali z administracijo, posledično pa se bodo lahko več časa posvetili strateškemu vprašanju. Poleg tega so kot pozitivno spremembo izpostavili, da se bodo lahko bolj objektivno odločali in da bodo pri svojem delu bolj časovno učinkoviti. Omenjeni izsledki se skladajo z ugotovitvami avtoric A. Jain in N. Nagar (2015), in sicer, da bo

uporaba napovedne analitike v prihodnosti še bolj pomembna in da bo olajšala delo kadrovskim strokovnjakom.

Za konec velja izpostaviti, da večina kadrovskih strokovnjakov meni, da bo uporaba analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri zelo pomembna tudi v prihodnosti. Ker se je pokazalo, da se večina organizacij na podlagi analitike odloča zgolj reaktivno in ker se pri analiziranju opirajo zgolj na konvencionalne metrike, ki odgovarjajo na preprosta vprašanja in kažejo le spremembe v preteklih organizacijskih trendih (Marler, 2017), samo področje uporabe analitike s seboj prinaša številne priložnosti. Uporaba napovedne analitike je veliko bolj praktična, saj lahko na podlagi napovedi organizacije načrtujejo, predvidevajo in napovedujejo prihodnje izide, ki bi pomembno vplivali na uspešnost same organizacije. Omenjeno lahko organizacijam v prihodnosti predstavlja pomembno strateško orodje za doseganje uspehov na vseh nivojih organizacije.

Dodana vrednost raziskave

Rezultati magistrske raziskave pomembno dopolnjujejo psihološko teorijo in prakso. V Sloveniji raziskava, ki bi združevala spoznanja s področja analitike in področja strateškega upravljanja s kadri, še ni bila izvedena. Z vsebinskega vidika magistrsko delo pomembno dopolnjuje vrzeli v literaturi s področja uporabe analitike pri kadrovskih procesih. Raziskava prispeva tudi k razumevanju dodane vrednosti uporabe analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri ter predstavlja osnovo vsem nadaljnjim študijam na tem področju. Verjamem, da sem s svojim delom obogatila literaturo tako v Sloveniji kot tudi v širšem evropskem kontekstu, pomembno pripomogla k definiciji in poslovenjenju terminov s področja analitike ter k sistematičnem pregledu uporabljenih praks s tega področja.

Rezultati pričujočega magistrskega dela predstavljajo tudi most med akademskim svetom in prakso. Raziskava ima dodano vrednost tudi za organizacije, saj sem na podlagi raziskovanja izpeljala praktične zaključke za organizacije v Sloveniji. Omenjeni zaključki organizacije ozaveščajo o pomembnosti uporabe analitike ter njene vloge pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri. Poleg tega sem s preučevanjem omenjene tematike pripomogla k zavedanju o pomembnosti uporabe analitike pri razvoju področja upravljanju s kadri, posledično pa tudi k hitrejšemu razvoju samega področja.

Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Največja omejitev raziskave je predvsem velikost vzorca. Kljub temu da sem v vzorec vključila 29 srednje velikih in velikih organizacij, je ugotovitve težko posplošiti na vse srednje velike in velike organizacije v Sloveniji. Poleg tega rezultati raziskave niso posplošljivi na ostale države, saj je bilo stanje preučeno zgolj v slovenskih organizacijah, kar pa zaradi specifičnih kulturnih, gospodarskih in ekonomskih dejavnikov ne omogoča prenosa zaključkov v drugačen kontekst. Velja izpostaviti še, da se v vzorcu nahajajo organizacije, ki morda niso popolnoma reprezentativen predstavnik dejanskega stanja, saj so se v raziskavo vključile proaktivno, posledično pa pri pregledu stanja nisem mogla zajeti tistih organizacij, ki se v raziskavo niso vključile.

Omejitev raziskave, ki jo je treba izpostaviti, je tudi vpliv raziskovalca pri interpretaciji kvalitativnih rezultatov, pridobljenih s pomočjo fokusnih skupin in polstrukturiranih intervjujev. Subjektivnost pri kvalitativni obdelavi podatkov bi lahko omejili s tem, da bi podatke kodiralo in analiziralo več raziskovalcev hkrati. Vsak ocenjevalec bi najprej neodvisno kodiral oziroma obdelal vse podatke, nato bi končne ugotovitve vseh raziskovalcev primerjali med seboj, posledično pa bi tako lahko zagotovila večjo objektivnost pri obdelavi podatkov. Poleg tega so bili podatki zbrani na daljavo, in sicer po spletnih aplikacijah Zoom in MC Teams, kar je omejilo pristen stik z udeleženci, posledično pa so se lahko odzivi med raziskovalcem in udeleženci izgubili, saj je v komunikaciji na daljavo težje prepoznati neverbalne odzive udeleženca, ki predstavljajo pomemben vidik kvalitativnega raziskovanja.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno povečati reprezentativnost same raziskave, in sicer bi lahko v vzorec vključili še več srednje velikih in velikih organizacij, intervjuvali pa bi lahko več posameznikov iz iste organizacije, da bi omejili subjektivnost poročanja udeležencev. Poleg tega bi bilo smiselno, da bi v prihodnje uporabili tudi kvantitativne metode raziskovanja, na primer vprašalnik, ki bi ga izpolnili kadrovske strokovnjaki, zaposleni, vodje oddelkov in uprava organizacije. Z uporabo kvantitativnih tehnik raziskovanja in vključenosti več posameznikov z različnih ravni organizacije bi pridobili bolj natančen, predvsem pa bolj objektivni vpogled v to, kakšno vlogo ima analitika pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri. Pri prihodnjih raziskovanjih in ponovnem definiranju področja uporabe analitike bi bilo smiselno uporabiti tudi vprašalnik ali ček liste, saj bi na takšen način odgovore udeležencev lahko lažje kategorizirali in razvrstili. Z uporabo vprašalnikov in ček list bi še dodatno zagotovili, da bi imeli vsi sodelujoči v raziskavi možnost splošnega vpogleda v vsa navedena področja in metrike kadrovske analitike, posledično pa bi se povečala točnost zaključkov in zagotovilo, da je predstavljeno stanje res odraz aktualnega stanja.

Ker se je raziskava večinoma osredotočala na organizacijski nivo preučevanja analitike, bi bilo smiselno v prihodnjih študijah nasloviti tudi nivo posameznika – zaposlenih v organizacijah, in sicer bi bilo smiselno preučiti, kako zaposleni v organizacijah sprejemajo uporabo analitike, kako gledajo na uporabo osebnih podatkov v namene analiziranja in uporabo teh v sklopu izvajanja napovednih analiz. Če bi v raziskovanje vključili še zaposlene, bi lahko bolje razumeli subjektivno doživljanje posameznika. Ker so se meje spremljanja in nadzora zaposlenih ter s tem povezana analitika z dela zaposlenih premaknile v njihovo zasebno življenje in njihov osebni psihološki prostor ter ker raziskav, ki bi naslovile ta fenomen, ni veliko, bi bilo med drugim nujno raziskati, do kakšne meje se sploh lahko izvaja kadrovska analitika, ne da se pri tem ogrozi dobro počutje zaposlenih. Prihodnjim raziskovalcem, ki se bodo lotevali raziskovanja omenjene tematike, priporočam, da v svoji raziskavi naslovijo tudi etični vidik uporabe kadrovske analitike.

Prenos spoznanj v prakso

Pričujoče magistrsko delo ima poleg akademske vrednosti dodano vrednost tudi za prakso oziroma organizacije. Na podlagi izsledkov raziskave vidim velik potencial za izboljšavo ozaveščenosti slovenskih organizacij o pomembnosti in pozitivnih učinkih uporabe kadrovske analitike. Nujno je, da se slovenske organizacije, predvsem pa vodstvo in odločevalci v organizacijah, bolje spoznajo s področjem kadrovske analitike, saj bodo le tako lahko razumeli dodano vrednost, ki jo uporaba kadrovske analitike prinaša. Sistematična uporaba analitike

zvišuje objektivnost in veljavnost strateških odločitev ter omogoča lažje in hitrejše odločanje, saj lahko s pomočjo analitike spremljamo organizacijske trende in jih hkrati tudi bolje razumemo. Vse to vodi k boljšemu delovanju organizacije, tako z organizacijskega vidika kot tudi z vidika zaposlenih, s poudarkom na strateškem upravljanju s kadri. S povečanjem ozaveščenosti o pomembnosti uporabe kadrovske analitike bodo vodstvo in odločevalci organizacije bolj naklonjeni vpeljavi kadrovske analitike, posledično pa bodo njeno uporabo omogočili kadrovskim strokovnjakom v svojih organizacijah. Za nakup ustrezne programske opreme bodo na primer namenili zadostna sredstva, za potrebe izvajanja kadrovske analitike bodo zaposlili novo osebo ali pa morda že zaposlene kadrovske strokovnjake izobrazili do te mere, da bodo znali vpeljati analitiko v področje strateškega upravljanja s kadri ter jo kvalitetno uporabljati.

Na podlagi spoznanj zaključujem, da je eden izmed razlogov za manj razširjeno uporabo analitike pri strateškem upravljanju s kadri v slovenskih organizacijah pomanjkanje ustreznega znanja in kompetenc med kadrovskimi strokovnjaki. V prihodnje bi bilo smiselno, da bi organizacije na sistematičen način kadrovske strokovnjake opremile z ustreznimi kompetencami za aktivno delovanje na tem področju, saj kakovostno izvajanje analitike zahteva razmeroma dobro poznavanje metodoloških pristopov in psihologije. Zaradi slednjega imajo organizacijski psihologi v organizaciji in pri izvajanju kadrovske analitike pomembno vlogo. Organizacijski psihologi lahko zaradi poznavanja specifik in dinamike v organizacijskem okolju, poglobljenega poznavanja psihologije, ustreznih analitičnih sposobnosti (npr. interpretiranje podatkov in statistik) ter metodološke podkovanosti pomembno pripomorejo h kvalitetni uporabi kadrovske analitike ter s tem povezanim doseganjem vseh potencialov, ki jih kvalitetna raba kadrovske analitike omogoča.

Zaključki

Namen magistrskega dela je bil raziskati in definirati vlogo analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri, s poudarkom na definiranju področja strateškega upravljanja s kadri, ugotavljanju razvitosti le-tega, opredelitvi analitike in definiranju tako organizacijskih kot tudi psiholoških dejavnikov, ki so ključni za uspešno vpeljavo kadrovske analitike. S pomočjo kvalitativnega raziskovanja in uporabo kombinacije dveh metod, fokusnih skupin in polstrukturiranih intervjujev, sem prišla do nekaterih pomembnih ugotovitev. Med drugim se je pokazalo, da je področje strateškega upravljanja s kadri v Sloveniji srednje dobro razvito in da slovenske organizacije v sklopu tega izvajajo razmeroma veliko različnih kadrovskih praks, s poudarkom na razvoju in ocenjevanju zaposlenih. Rezultati magistrskega dela so razkrili, da največ organizacij v Sloveniji zbira osnovne podatke o zaposlenih, ki so opredeljeni z zakonom, in podatke, ki so vezani na spremljanje fluktuacije. Poleg tega se je pokazalo, da je administrativnih podatkov v sklopu kadrovske analitike več kot strateških in da je uporaba kadrovske analitike sicer že prisotna v nekaterih organizacijah, a da te v večini primerov analizirajo zgolj metrike in se poslužujejo rabe opisne ravni analitike, pri čemer zaenkrat bolj naprednih ravni analitike (npr. prediktivne, preskriptivne) ne uporabljajo. Poleg tega so rezultati študije razkrili, da je izraz kadrovska analitika najprimernejši za slovensko poimenovanje analitike na kadrovskem področju. Ugotovitve raziskave kažejo tudi na to, da se kadrovski strokovnjaki pri svojem delu soočajo z različnimi izzivi, pri čemer prevladujeta preobremenjenost in administrativna funkcija kadrovskih služb. Magistrsko delo je osvetlilo tudi pomen podpore vodstva organizacije in pripravljenost zaposlenih na spremembe ter sprejemanje kadrovske analitike pri uspešni vpeljavi kadrovske analitike. Na podlagi vsega tega zaključujem, da je uporaba kadrovske analitike na področju upravljanja s kadri zelo pomembna in da bo tudi v prihodnosti pri razvoju strateškega upravljanja s kadri imela pomembno vlogo.

Kljub temu da ugotovitve raziskave zaradi majhnega vzorca niso popolnoma posplošljive, rezultati kažejo na pomembno vlogo kadrovske analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri ter hkrati služijo kot podlaga za prihodnje preučevanje te tematike. Po pridobljenih podatkih gre za eno prvih slovenskih raziskav na tem področju, zato ima izvedena študija veliko dodano vrednost tako za akademski svet kot tudi za organizacije. Ker na omenjenem področju preučevanja primanjkuje znanstvenih raziskav, sem z izvedeno študijo zapolnila vrzel v strokovni literaturi s tega področja, hkrati pa sem prispevala k boljšemu razumevanju in pomenu vloge kadrovske analitike na področju strateškega upravljanja s kadri. Izsledki magistrskega dela predstavljajo izhodišča za nadaljnje preučevanje vloge analitike, hkrati pa tudi pomemben korak k ozaveščanju organizacij o pomenu uporabe kadrovske analitike. Rezultati raziskave bodo morda tako spodbudili katero izmed slovenskih organizacij, da se bo v prihodnosti pri razvoju zaposlenih in njihovem strateškem zadrževanju poslužila tudi uporabe kadrovske analitike.

To delo zaključujem z zanimivo mislijo kadrovskega strokovnjaka, ki na kratko osvetli in povzame izsledke celotnega magistrskega dela. *»Danes si vodilni na trgu, jutri pa te morda že ni več. Danes te je strah spremembe, a kljub temu moraš tvegati danes. Saj le s tveganjem, uporabo novih inovativnih kadrovskih orodij, ki delujejo na podlagi napredne analitike in umetne inteligence, lahko uspemo na trgu in v tem kaotičnem svetu zadržimo naše ključne zaposlene, ki predstavljajo srce organizacije.«*

Reference

- Abbasi, A., Li, W., Benjamin, V., Hu, S. in Chen, H. (2014). Descriptive analytics: Examining expert hackers in web forums. *Joint Intelligence and Security Informatics Conference*, 56–63. <https://doi.org/10.1109/JISIC.2014.18>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M. in Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Armstrong, M. in Brown, D. (2019). Strategic human resource management: Back to the future. *Institute for Employment Studies reports*, 1, 1–36.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>
- Avrahami, D., Pessach, D., Singer, G. in Ben-Gal, H. C. (2022). Human resources analytics and machine-learning examination of turnover: Implications for theory and practice. *International Journal of Manpower* 43(6), 1405–1424. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2020-0548>
- Ayanda, O. J. in Sani, A. D. (2011). An evaluation of strategic human resource management (SHRM) practices in Nigerian universities: The impact of ownership type and age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32(7), 7–25.
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14–19. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2012.04420baa.010>
- Beer, M. in Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press.
- Beer, M. in Spector, B. (ur.). (1985). *Readings in human resource management*. Simon and Schuster.
- Begum, H., Bhuiyan, F., Alam, A. F., Awang, A. H., Masud, M. M. in Akhtar, R. (2020). Cost reduction and productivity improvement through HRIS. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 14(2), 185–198. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2020.106235>
- Belizón, M. J. in Kieran, S. (2022). Human resources analytics: A legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 603–630. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>
- Ben-Gal, H. C. (2019). An ROI-based review of HR analytics: Practical implementation tools. *Personnel Review*, 48(6), 1429–1448. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0362>

- Berk, L., Bertsimas, D., Weinstein, A. M. in Yan, J. (2019). Prescriptive analytics for human resource planning in the professional services industry. *European Journal of Operational Research*, 272(2), 636–641. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.035>
- Berman, R. in Israeli, A. (2022). The value of descriptive analytics: Evidence from online retailers. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3745748>
- Bertsimas, D. in Kallus, N. (2020). From predictive to prescriptive analytics. *Management Science*, 66(3), 1025–1044. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3253>
- Bhat, I. A. in Bharel, S. K. (2018). Driving performance and retention through employee engagement. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 8(1), 10–20.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I. in Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: Problems in human resource practices and links with organizational success. *Theory and Practice*, 21(2), 780–791. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750>
- Birkhoff, D. C., van Dalen, A. S. H. in Schijven, M. P. (2021). A review on the current applications of artificial intelligence in the operating room. *Surgical Innovation*, 28(5), 611–619 <https://doi.org/10.1177/1553350621996961>
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. in Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: Setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 122–140. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0008>
- Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L. in Tang, J. (2017). The law and policy of people analytics. *University of Colorado Law Review*, 88, 961–1043.
- Bondarouk, T. V. in Ruël, H. J. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Boxall, P. in Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Bratton, J., Mills, J. C. H. in Sawchuk, P. (2003). *Workplace learning: A critical introduction*. University of Toronto Press.
- Buller, P. F. in McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Charlwood, A., Stuart, M. in Trusson, C. (2017). *Human capital metrics and analytics: Assessing the evidence of the value and impact of people data*. Chartered Institute of Personnel and Development.

- Cook, I. (2015). *Real examples of HR analytics in action – and data scientists in HR*. HRZone. <https://www.hrzone.com/perform/business/real-examples-of-hr-analytics-in-action-and-data-scientists-in-hr>
- Cook, I. (2017). *5 Benefits of a Data-Driven Recruitment Strategy*. Visier. <https://www.visier.com/blog/5-benefits-of-data-driven-recruitment/>
- Cosack, S., Guthridge, M. in Lawson, E. (2010). Retaining key employees in times of change. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 135–139.
- Darwish, T. K. (2013). *Strategic HRM and performance: Theory and practice*. Cambridge Scholars Publishing.
- Davenport, T. H., Harris, J. in Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- Dearnley, C. (2005). A reflection on the use of semi-structured interviews. *Nurse Researcher*, 13(1), 19–28. <https://doi.org/10.7748/nr2005.07.13.1.19.c5997>
- Dessler, G (2000.) *Human resource management*. Prentice hall.
- Dorsey, D. W., Martin, J., Howard, D. J. in Coovert, M. D. (2017). Cybersecurity issues in selection. V J. L. Farr in N. T. Tippins (ur.), *Handbook of employee selection* (str. 913–930). Routledge.
- Dulebohn, J. H. in Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.005>
- Eckerson, W. W. (2007). Predictive analytics: Extending the value of your data warehousing investment. *TDWI Best Practices Report*, 1, 1–36.
- Edwards, M. R. in Edwards, K. (2019). *Predictive HR analytics: Mastering the HR metric*. Kogan Page Publishers.
- Eenmaa, L. (2018). *Data Driven Decision Making in Recruitment*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- El Morr, C. in Ali-Hassan, H. (2019). Descriptive, predictive, and prescriptive analytics. *Analytics in Healthcare*, 5(1), 31–55. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04506-7_3
- Fecheyr-Lippens, B., Schaninger, B. in Tanner, K. (2015). *Power to the new people analytics*. Sage Publications.
- Fernandez, V. in Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2, 51–96. <https://doi.org/10.1108/cr-12-2019-0163>

- Fister, K. (2004). Psihologija v organizacijskih vedah in praksi: organizacijske vede in praksa v psihologiji. *Anthropos*, 1(4), 433–442.
- Fitz-enz, J. in Davison, B. (1984). *How to measure human resources management*. McGraw-Hill.
- Fitz-enz, J. in John Mattox, I. I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.
- Fusch, P. I. in Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. in Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410–435.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Gonzalez, M. M. (2016). The coding manual for qualitative research: A review. *The Qualitative Report*, 21(8), 1546–1549.
- Green, D. (2018). *Don't Forget the 'H' in HR: Ethics and People analytics*. The HR Observer.
<https://www.thehrobserver.com/dont-forget-the-h-in-hr-ethics-people-analytics-part-two/>
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29–37.
- Gruden Marucelj, T. (2018). *Strateško upravljanje s človeškimi viri v javnem zavodu (ovire in dejavniki pospeševanja)*. [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Guest, D. in Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Gueutal, H., Stone, D. L. in Salas, E. (2005). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*. John Wiley & Sons.
- Gulliford, F. in Dixon, A. P. (2019). AI: The HR revolution. *Strategic HR Review*, 18(2), 52–61.
<https://doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0104>
- Hamadamin, H. H. in Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782–5793.
<https://doi.org/10.3390/su11205782>

- Handanović, A. (2010). *Zadrževanje ključnih kadrov v podjetju X*. [Diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Hedberg, L. (2007). *What leaders can do to keep their key employees - retention management*. [Magistrsko delo]. Göteborg University, School of Business Economics and Law.
- Hota, J. in Ghosh, D. (2013). Workforce analytics approach: An emerging trend of workforce management. *AIMS International Journal*, 7(3), 167–179.
- Huber, D. (2016). *Strateško upravljanje človeških virov kot konkurenca slovenskih organizacij*. [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM Special Issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679–684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- Jain, A. in Nagar, N. (2015). An emerging trend in human resource management. *International Journal of Economics and Management*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.06.2020.p10217>
- Jensen-Eriksen, K. (2016). *The role of HR analytics in creating data-driven HRM: Textual network analysis of online blogs of HR professionals*. [Magistrsko delo]. Aalto University, School of Business and Economics.
- Jiang, K. in Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Johnson, R. D. in Gueutal, H. G. (2011). Leveraging HR technology for competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 56–78.
- Karmańska, A. (2020). The benefits of HR analytics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(8), 30–39.
- Kaye, B. in Jordan-Evans, S. (2001). Retaining key employees. *Public Management*, 83(1), 6–11.
- Khan, S. A. in Tang, J. (2016). The paradox of human resource analytics: Being mindful of employees. *Journal of General Management*, 42(2), 57–66. <https://doi.org/10.1177/030630701704200205>
- Klemenčič, S. in Hlebec, V. (2007). *Fokusne skupine kot metoda presojanja in razvijanja kakovosti izobraževanja*. Andragoški center Slovenije.

- Kohont, A., Černigoj-Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B. Kanjua-Mrčela A., Kramberger, A., Mesner Andolšek, D., Podnar, K., Stanojević, M. in Zajc, J. (2015). *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network, ki ga koordinira Cranfield University, School of Management*. Založba Fakultete za družbene vede.
- Kohont, A. in Stanojević, M. (ur.). (2017). *Razpotja in prelomi: Spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji*. Založba Fakultete za družbene vede.
- Kohont, A., Svetlik, I. in Bogičević Milikić, B. (2015). The evolution of the personnel function in Slovenia and Serbia. *Teorija in praksa*, 52(5), 925–941.
- Kotnik, D. (2013). Kadrovska funkcija in njena strateška vloga. *Zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 21–27.
- Krueger, R. A. (2002). *Designing and conducting focus group interviews*. Focus Group Interviewing. <https://www.eiu.edu/ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>
- Kuncel, N. R., Klieger, D. M. in Ones, D. S. (2014). In hiring, algorithms beat instinct. *Harvard Business Review*, 92(5), 32–32.
- Lam, S. in Hawkes, B. (2017). From analytics to action: How Shell digitized recruitment. *Strategic HR Review*, 16(2), 76–80. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0005>
- Larsson, A. S. in Edwards, M. R. (2022). Insider econometrics meets people analytics and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2373–2419. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1847166>
- Laumer, S., Maier, C. in Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: An empirical study. *Journal of Business Economics*, 85(4), 421–453. <https://doi.org/10.1007/S11573-014-0758-9>
- Lawler III, E. E., Levenson, A in Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics—uses and impacts. *Human Resource Planning Journal*, 27(4), 27–35.
- Leonardi, P. in Contractor, N. (2018). Better people analytics. *Harvard Business Review*, 96(6), 70–81.
- Lepenioti, K., Bousdekis, A., Apostolou, D. in Mentzas, G. (2020). Prescriptive analytics: Literature review and research challenges. *International Journal of Information Management*, 50, 57–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.003>
- Lep, Ž. (2020). Fokusne skupine. V. E. Boštjančič in A. Petrovič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene* (str. 33–49). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

- Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People and Strategy*, 34(2), 34.
- Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700. <https://doi.org/10.1002/hrm.21850>
- Liu, Y., Mao, G., Leiva, V., Liu, S. in Tapia, A. (2020). Diagnostic analytics for an autoregressive model under the skew-normal distribution. *Mathematics*, 8(5), 693–712. <https://doi.org/10.3390/math8050693>
- Lo, K., Macky, K. in Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308–2328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827>
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior*. Irwin McGraw – Hill.
- Mahoney, M. (2022). How to Attract Top Talent in 2022. *Harvard Business Review*, 5(4), 16–29.
- Manna, D. R. (2008). Strategic aspects of the importance of employee management. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v3i1.4975>
- Marler, J. H. (2020). HR/People Analytics. V T. Bondarouk in S. Fisher (ur.), *Encyclopedia of Electronic HRM* (str. 283-287). De Gruyter Oldenbourg.
- Marler, H. J. in Boudreau, J. (2016). An evidence-based review of HR Analytics. *The international Journal of Human Resource Management* 28, 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Marler H., J., Cronemberger F. in Tao, C. (2017). HR Analytics: Here to stay or short-lived management fashion? *Electronic HRM in the Smart Era*, 3(1), 59–85. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-315-920161003>
- Marler, J. H. in Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Merkač Skok, M. in Kavčič, B. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Univerzitetna založba management.
- Mesec, B. in Lamovec, T. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Visoka šola za socialno delo.
- Mohammed, D. in Quddus, A. (2019). HR analytics: a modern tool in HR for predictive decision making. *Journal of Management*, 6(3), 51–63. <https://doi.org/10.34218/JOM.6.3.2019.007>

- Momin, W. Y. M. in Mishra, K. (2016). HR analytics: Re-inventing human resource management. *International Journal of Applied Research*, 2(5), 785–790.
- Mondore, S., Douthitt, S. in Carson, M. (2011). Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes. *People & Strategy* 34(2), 20–27.
- Morgan, D. L. (1998). *Focus group kit – the focus group guidebook*. Sage Publications.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Wadsworth Publication.
- Nayak, P. (2020). *How do we Retain Diverse Talent in Today's Environment?* https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/102847/How_do_we_retain_diverse_talent_in_todays_environment.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nkomo, M. W., Thwala, W. D. in Aigbavboa, C. O. (2020). Assessment of mentoring on retention of workers and human resource management in the construction sector: A literature review. *Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Harare*, 1180–1187.
- Nocker, M. in Sena, V. (2019). Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8(10), 273–291. <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>
- Noe, R. A. in Hollenbeck B. G. (1994). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. Irwin: Austen Press.
- Oblak, T. (2021). *Vloga digitalizacije in kadrovske analitike v procesu zaposlovanja kadrov*. [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Opara, P. (2018). *Vpliv digitalizacije na menedžment človeških virov*. [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Opatha, H. H. D. P. J. (2020). HR Analytics: A literature review and new conceptual model. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(6), 130–141. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.06.2020.p10217>
- Peeters, T., Paauwe, J. in Van De Voorde, K. (2020). People analytics effectiveness: Developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0071>
- Pfeffer, J. in Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Phillips, T. in Ozogul, G. (2020). Learning analytics research in relation to educational technology: Capturing learning analytics contributions with bibliometric analysis. *TechTrends*, 64(6), 878–886.

- Plešivčnik, M. (2018). *Izzivi kadrovske analitike*. [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Raghunadha Reddy, P. in Lakshmikeerthi, P. (2017). HR analytics - an effective evidence based HRM tool. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 23–34.
- Rasmussen, T. in Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(2), 236–242.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Rodrigues da Costa, L. in Maria Correia Loureiro, S. (2019). The importance of employees' engagement on the organizational success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328–336. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Sage Publications.
- Roulin, N., Bourdage, J. S., Hamilton, L. K., O'Neill, T. A. in Shen, W. (2021). Emerging research in industrial–organizational psychology in Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 53(2), 91–97. <https://doi.org/10.1037/cbs0000274>
- Roy, D., Srivastava, R., Jat, M. in Karaca, M. S. (2022). A complete overview of analytics techniques: Descriptive, predictive, and prescriptive. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*, 2, 15–30.
- Rožen T. (2012). Lokalno upravljanje in lokalna politična participacija. V M. Haček (ur.) *Upravljaljska sposobnost slovenskih občin: primeri dobrih praks* (str. 45–73). Založba Fakulteta za družbene vede.
- Saputra, A., Wang, G., Zhang, J. Z. in Behl, A. (2021). *The framework of talent analytics using big data*. The TQM Journal. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2021-0089>
- Schlosser, F. (2015). Identifying and differentiating key employees from owners and other employees in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 37–53.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12066>
- Schmidt, C. (2004). The analysis of semi-structured interviews. *A Companion to Qualitative Research*, 253(258), 7619–7374.
- Schramm, J. (2006). HR technology competencies. *SHRM Research Quarterly*, 1, 1–11.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution: What it means and how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Schwartz, P. M. (2011). Privacy, ethics, and analytics. *IEEE Security & Privacy*, 9(3), 66–69.
<https://doi.org/10.1109/MSP.2011.61>

- Sharma, A. in & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), 684–697. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2016-0084>
- Shi-Nash, A. in Hardoon, D. R. (2017). Data analytics and predictive analytics in the era of big data. *Internet of Things and Data Analytics Handbook*, 3(2), 329–345. <https://doi.org/10.1002/9781119173601.ch19>
- Shrivastava, S., Nagdev, K. in Rajesh, A. (2018). Redefining HR using people analytics: The case of Google. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 3–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2017-0112>
- Simbeck, K. (2019). HR analytics and ethics. *IBM Journal of Research and Development*, 63(4/5), 9–15. <https://doi.org/10.1147/JRD.2019.2915067>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425–431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Singh, A., Singh, H. in Singh, A. (2022). People analytics: Augmenting horizon from predictive analytics to prescriptive analytics. *Decision Intelligence Analytics and the Implementation of Strategic Business Management*, 3(2), 145–153. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82763-2_13
- Strickland, P. (2014). *The differences between Metrics and Analytics*. <https://www.linkedin.com/pulse/20140710112644-12003927-the-differences-between-metrics-and-analytics/>
- Svetlik I. in Ilić B. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Založba Sofija.
- Szybillo, G. in Berger, R. (1979) What advertising agencies think of focus groups. *Journal of Advertising Research*, 19, 19–23. <https://doi.org/10.1080/01406720500537304>
- Tement, S. in Boštjančič, E. (2016). Psihologija dela. V E. Boštjančič (ur.), *Človek, delo in organizacija* (str. 97–114). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Thymi, I., Bitsani, E. in Pantazopoulos, S. (2022). Strategic human resource management and leadership of cultural organisations in the 21st century. *International Journal of Cultural Management*, 1(1), 58–79.
- Truong, N. B., Sun, K., Lee, G. M. in Guo, Y. (2019). GDPR-compliant personal data management: A blockchain-based solution. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security*, 15, 1746–1761. <https://doi.org/10.1109/TIFS.2019.2948287>
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S. in Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>

- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S. in Antonelli, G. (2021). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>
- Ulrich, D. in Dulebohn H., J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- van der Laken, P. (2018). *Data-driven human resource management: The rise of people analytics and its application to expatriate management*. [Doktorska dizertacija]. Tilburg University, School of Economics and Management.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation and job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 1–11.
- Vrbovšek in Lep (2022). Analiza organizacijske mreže. V E. Boštjančič in Ž. Lep (ur.), *Kako še spodbujati zaposlene* (str. 30–43). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Wachter, S. (2018). Normative challenges of identification in the internet of things: Privacy, profiling, discrimination, and the GDPR. *Computer Law & Security Review*, 34(3), 436–449. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3083554>
- Waxer, C. (2013). An introduction to human resources analytics. *Data Informed*, 2(3), 1–6.
- Williams, B. K. (2011). Adaptive management of natural resources—framework and issues. *Journal of Environmental Management*, 92(5), 1346–1353. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.10.041>
- Will, M. G. (2015). Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), 193–214. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2013-0056>
- Werkman, R. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 664–684. <https://doi.org/10.1108/10.1108/01437730910991673>
- Woodruffe, C. (2004). *Winning the talent war: A strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. John Wiley & Sons.
- Wright, P. M. in McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Yancey, W. in Mishra, K. (2016). HR analytics: Re-inventing human resource management. *International Journal of Applied Research* 2(5), 785–790.

- Zupančič, C. (2020). *Longitudinalna raziskava o učinkih 6-urnega delovnika na zaposlene*. [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Zupan, N. in Keše, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: Building a conceptual model on the case of Slovenia. *The International Journal of Human Resource management*, 16(6), 882–906.
<https://doi.org/10.1080/09585190500120525>
- Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Založba Fakultete za družbene vede.
- Žurej, J. (2017). *Labirint osebnih podatkov*. HRM. <https://www.hrm-revija.si/labirint-osebni-podatkov>

Priloge

Vprašanja za intervju

Demografski podatki

Spol: _____

Starost: _____

Delovno mesto udeleženca: _____

Velikost organizacije: _____

Panoga organizacije: _____

1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA S KADRI

- Kako bi opredelili oziroma s svojimi besedami opisali, kaj je strateško upravljanje s kadri?
- Katerih dejavnosti oziroma praks se poslužujete v sklopu strateškega upravljanja s kadri v vaši organizaciji?
- Od 1 do 5 ocenite (1 – ni razvito / nikoli prisotno, 5 – zelo dobro razvito / vedno prisotno), kako razvito oziroma prisotno je strateško upravljanje s kadri v vaši organizaciji. Utemeljite svojo odločitev.

2. OPREDELITEV ANALITIKE

- Kaj obsega analitika, uporabljena v sklopu kadrovske funkcije v vaši organizaciji?
- Katere podatke zbirate v namen zadrževanja ključnih zaposlenih oziroma v namen spremljanja fluktuacij?
- Ko zberete določene podatke v vaši organizaciji, kaj se zgodi z njimi? Ali na podlagi podatkov tudi ukrepate? Če da, kakšne so prakse?
- Procentualno ocenite, kako je v vaši organizaciji na kadrovskem oddelku razdeljen odstotek med administrativno in strateško analitiko. Koliko je operativnih oziroma administrativnih podatkov in koliko teh bolj strateških? Pri podajanju ocene imejte v mislih, da imajo administrativni podatki zgolj operativen pomen in jih ne zbiramo z namenom načrtovanja aktivnosti ter ukrepov, ki pripomorejo k uresničitvi strateških ciljev, medtem ko na podlagi strateških podatkov sprejemamo strateške odločitve, napovedujemo možnost ali verjetnost nekih dogodkov ter na osnovi teh izvajamo ukrepe in načrtujemo (sledi podajanje primerov).
- Katero raven analitike ste v vaši organizaciji že dosegli oziroma se je poslužujete najbolj pogosto (sledi podroben opis in razlaga vseh štirih ravni analitike)?
 - a. Deskriptivna raven (*Kaj se je zgodilo?*)
 - b. Diagnostična raven (*Zakaj se je nekaj zgodilo?*)
 - c. Prediktivna raven (*Kaj se bo zgodilo?*)
 - d. Preskriptivna raven (*Kako lahko preprečimo/uresničimo, da se bo nekaj zgodilo?*)

- Koliko je v kadrovskem oddelku zaposlenih ljudi, ki se ukvarjajo samo z analitiko? Če takšnega zaposlenega nimate, koliko ur na mesec v vašem oddelku povprečno posvetite zbiranju, obdelavi in analizi podatkov?

3. IZRAZI IN POIMENOVANJE ANALITIKE, UPORABLJENE V SKLOPU KADROVSKE FUNKCIJE

- Katere angleške izraze s področja analitike v sklopu kadrovske funkcije uporabljate v praksi oziroma pri svojem delu?
 - a. People analytics
 - b. Talent analytics
 - c. Workforce analytics
 - d. HR analytics
- Kateri izraz izmed naštetih bi bil najprimernejši za splošno poimenovanje analitike, uporabljene v sklopu kadrovske funkcije v Sloveniji? Navedene izraze rangirajte oziroma razvrstite po ustreznosti, pri čemer ocena 1 pomeni najprimernejši izraz, ocena 5 pa najmanj primeren izraz.
 - a. Kadrovska analitika
 - b. HR analitika
 - c. Analitika človeških virov
 - d. Analitika ljudi
 - e. Analitika zaposlenih

4. VLOGA IN IZZIVI UPORABE ANALITIKE PRI STRATEŠKEM UPRAVLJANJU S KADRI

- Kako pomembna je uporaba analitike pri razvoju področja strateškega upravljanja s kadri? Podajte tudi številčno oceno na lestvici od 1 do 5 (1 – ni pomembna, 5 – zelo pomembna).
- Se vam zdi, da bi analitika v kadrovanju pomembno nadgradila nivo strateškega upravljanja s kadri? Če da, kako bi pripomogla?
- Kaj vas ovira, da pri svojem delu ne uporabljate več analitike?
- Na katerih področjih vidite največje izzive uporabe analitike pri strateškem upravljanju s kadri?

5. POGOJI ZA VPELJAVO ANALITIKE

- Katere pogoje mora organizacija izpolniti, da se lahko začne uporabljati analitika?
- Kateri pogoji oziroma psihološki dejavniki, ki se vežejo na zaposlene v organizaciji, so ključni za uspešno vpeljavo analitike?

6. UPORABA NAPREDNIH KADROVSKIH ORODIJ IN PRIHODNOST ANALITIKE

- Ali v vaši organizaciji že uporabljate kakšna kadrovska orodja, ki temeljijo na bolj napredni analitiki, na primer prediktivni? Če da, katera?
- Bi si v prihodnosti pri svojem delu želeli uporabljati takšna orodja?
- Kako bi uporaba analitike v prihodnosti olajšala ali otežila vaše delo?

Izjava o avtorstvu dela, tehnični brezhibnosti magistrskega dela, etični ustreznosti izvedene magistrske raziskave in konfliktu interesov

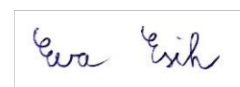
Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo in da so uporabljeni viri ter literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo.

Prav tako prevzemam odgovornost za tehnično in jezikovno brezhibnost magistrskega dela in izjavljam, da je raziskava, izvedena v okviru magistrskega dela, etično nesporna in izvedena skladno s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije. Pri izvedbi magistrskega dela ni prišlo do konflikta interesov.

S podpisom prevzemam odgovornost za resničnost izjave.

Ljubljana, 5. 9. 2022

Eva Esih

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink that reads "Eva Esih".