



Oddelek za psihologijo

ANALIZA VRZELI VEŠČIN (*ang. Skills gap analysis*)

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič

Avtorica: Katarina Horvat

Študijsko leto 2025/26

Ljubljana, december 2025

1. POVZETEK OZ. UVODNA PREDSTAVITEV METODE

Sodobno delovno okolje zaznamujejo hitre spremembe v načinu dela, tehnologiji in organizaciji dela, kar spreminja tudi zahteve veščin na delovnem mestu. Posledično narašča potreba po sistematičnih metodah, ki omogočajo prepoznavanje in obravnavo razlik med obstoječimi veščinami in znanji posameznikov, timov ali organizacij ter tistimi, ki so potrebne za doseg strateških ciljev ali kariernih ambicij. Ena izmed takšnih metod je analiza vrzeli veščin (ang. skills gap analysis, SGA), ki predstavlja strukturiran pristop k identifikaciji in oceni neskladij veščin in znanj.

Analiza vrzeli veščin (*ang.* Skills gap analysis) je metoda, namenjena prepoznavanju in ovrednotenju razlike med trenutnim naborom veščin, znanj in spretnosti posameznika, tima ali organizacije ter veščinami, znanji in spretnostmi, potrebnimi za doseg želenega kariernega cilja ali poslovnih ciljev. V osnovi gre za diagnostično orodje, ki omogoča sistematičen pregled znanj, spretnosti in veščin v primerjavi z vnapij opredeljenimi standardi ali pričakovanji (Antonucci in Ovidio, 2012; Capranos in Magda, 2023). Hkrati pa ima strateško vlogo, in sicer predstavlja izhodišče za načrtovanje ciljno usmerjenih intervencij na področju izobraževanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih (World Economic Forum, 2023), s čimer omogoča sistematično zapolnjevanje ugotovljenih vrzeli in učinkovitejšo razporejanje razvojnih virov.

Analiza vrzeli veščin se lahko izvaja na različnih ravneh, kot podpora posameznikovemu kariernemu razvoju, kot orodje za načrtovanje usposabljanj na ravni delovnega mesta ali kot del širšega sistema upravljanja človeških virov v organizacijah. Izvede se lahko z uporabo različnih metod za razvoj zaposlenih. Na podlagi ugotovljenih vrzeli metoda predstavlja izhodišče za oblikovanje razvojnih načrtov, ki izboljšujejo veščine, uspešnost in strateško usklajenost z organizacijskimi cilji.

2. NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Analiza vrzeli veščin se je razvila kot odziv na hitro spreminjajoče se zahteve trga dela in temelji na teoriji človeškega kapitala (Becker, 1964). Sprva so raziskave preučevale povezavo med izobrazbo, veščinami in učinkovitostjo, pogosto s pomočjo enostavnih anket. V naslednjih desetletjih je analiza vrzeli veščin postala del nacionalnih strategij razvoja zaposlenih (Leitch Review of Skills, 2006) z uvedbo meritev in predvidevanja prihodnjih kompetenc. Metoda je omogočila razlikovanje med primanjkljaji obstoječih zaposlenih, pomanjkanjem veščin kandidatov in splošno neusklajenostjo veščin. Danes metoda združuje kvalitativne in kvantitativne pristope ter omogoča spremljanje veščin na različnih ravneh, kar omogoča višjo zaposljivost posameznikov in konkurenčnost organizacij (OECD, 2024; Cedefop, 2018).

3. ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Analiza vrzeli veščin se v literaturi pogosto obravnava kot ključna metoda za optimizacijo zaposlenih in izboljšanje konkurenčnosti organizacij. Vrzeli veščin in znanja lahko negativno vplivajo na uspešnost, inovativnost in splošno uspešnost podjetij (OECD, 2024; Brunello in Wruuck, 2021). Cedefop (2018) navaja, da posamezniki, ki njihovo znanje in veščine ne ustrezajo zahtevam delovnega mesta, pogosto prejema nižje plače in so manj zadovoljni z delom.

Študije ugotavljajo, da uporaba analize vrzeli veščin prispeva k merljivim izboljšavam na ravni kompetenc, uspešnosti in zadrževanja zaposlenih. Na primer ciljna usposabljanja, ki so zasnovana na podlagi analize vrzeli, vodijo do znatnega povečanja veščin in znanj zaposlenih (McGuinness in Ortiz, 2015). Jost in sodelavci (2022) poročajo, da organizacije, ki uskladijo svoje razvoj zaposlenih z ugotovljenimi vrzelmi veščin, lahko povečajo uspešnost do 40 %, hkrati pa znižajo stroške usposabljanja za 50 % in povečajo delovno zavzetost zaposlenih za 50 %.

Analiza vrzeli veščin ne vpliva le na izboljšanje spretnosti in znanja, temveč tudi na strategijo razvoja zaposlenih. OECD (2024) ugotavlja, da 90 % podjetij z vrzelmi veščin uporablja usposabljanje kot primarno strategijo za njihovo zmanjševanje, kar nakazuje, da je učinkovita metoda za proaktivno načrtovanje kadra. Sistematična identifikacija vrzeli omogoča podjetjem boljše usklajevanje kadrovskih potreb z dolgoročnimi strateškimi cilji, preprečuje reaktivne pristope k zaposlovanju in omogoča natančnejše iskalne zahteve za privabljanje ustreznih kandidatov (Brunello in Wruuck, 2021; Verlinden, 2025).

Poleg organizacijskega vidika ima metoda pomemben vpliv tudi na posameznike. Omogoča jim prehod iz pasivnega upravljanja kariere v aktivno oblikovanje karierni poti, saj identificira ključna področja razvoja, omogoča postavljanje jasnih ciljev ter sprejemanje premišljenih odločitev o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju (Ramlall in Ramlall, 2025). Tak pristop povečuje karierno prilagodljivost in dolgoročno zaposljivost, obenem pa prispeva k večji motivaciji in zvestobi zaposlenih. Zaposleni tako jasno vidijo personalizirano pot razvoja, hkrati pa dobijo občutek, da organizacija vlaga v zaposlene, kar je močan dejavnik zadrževanja kadra (Verlinden, 2025).

Analiza vrzeli veščin se v sodobnem kontekstu povezuje z analitiko velikih podatkov, prediktivnimi modeli in digitalnimi platformami za spremljanje veščin. Integracija kvantitativnih in kvalitativnih podatkov omogoča natančnejše napovedovanje prihodnjih potreb, optimizira usmeritev razvoja zaposlenih ter zagotavlja, da se strateški cilji organizacije uresničujejo. Skupaj ti učinki ustvarjajo konkurenčno prednost, saj organizacijam omogočajo hitrejše odzivanje na spremembe, spodbujanje inovacij in trajno izboljševanje poslovne uspešnosti (Rikala idr., 2024).

4. PREDSTAVITEV METODE

4.1 Kdaj metodo uporabimo?

Metoda je primerna v različnih primerih razvoja zaposlenih, ekip in organizacije:

- Raziskovanje kariere: posamezniki lahko ovrednotijo svojo pripravljenost za različne poklicne poti, identificirajo potrebna znanja in spretnosti ter ugotovijo, katere veščine in znanja je smiselno razviti za dosego želene vloge (OECD, 2024).
- Prehod ali sprememba kariere: metoda omogoča načrtovanje prehoda iz trenutne vloge na novo področje ali panogo, pri čemer jasno določa ključne kompetence, ki jih je treba pridobiti za uspešen prehod (Brunello in Wruuck, 2021).
- Načrtovanje napredovanja: metoda omogoča pripravo na napredovanje znotraj trenutne kariere, s poudarkom na pridobivanju veščin, potrebnih za kompleksnejše ali višje funkcije (Verlinden, 2025).

- Izboljšanje uspešnosti: metoda identificira konkretna področja, kjer pomanjkljivosti v znanju ali spretnostih vplivajo na uspešnost, kar omogoča ciljno usmerjene intervencije za povečanje učinkovitosti (McGuinness in Ortiz, 2015).
- Načrtovanje vrnitve na delo: posamezniki, ki se po prekinitvi kariere ponovno vključujejo na trg dela, lahko s pomočjo metode posodobijo svoje znanje in veščine ter pridobijo samozavest za ponovni začetek (World Economic Forum, 2023).
- Oblikovanje nadaljnjega poklicnega razvoja (CPD): metoda podpira strukturiran in kontinuiran razvoj veščin, ki ustreza posameznikovim in organizacijskim ciljem, ter omogoča učinkovito razporejanje virov za izobraževanje in usposabljanje (OECD, 2024).

4.2 Komu je metoda namenjena?

Analiza vrzeli veščin je uporabna za širok spekter posameznikov in organizacij:

- Posamezniki: metoda lahko uporabijo dijaki, študenti, iskalci zaposlitve, zaposleni strokovnjaki na vseh ravneh, posamezniki, ki želijo spremeniti kariero ali se ponovno vključiti na trg dela. Metoda omogoča prehod iz pasivnega upravljanja kariere v aktivno in reflektirano oblikovanje poklicne poti, saj posameznik pridobi jasen vpogled v svoje veščine, identifikacijo ključnih področij za razvoj ter realistične cilje za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje (Ramlall in Ramlall, 2025).
- Organizacije: metoda je uporabna na ravni posameznika, tima ali celotne organizacije. Omogoča strateško načrtovanje delovne sile, optimizacijo veščin zaposlenih, identifikacijo kritičnih vrzeli ter pripravo ciljno usmerjenih programov usposabljanja. S tem analiza vrzeli veščin povečuje učinkovitost zaposlovanja, zmanjšuje stroške rekrutacije in usposabljanja ter prispeva k dolgoročni konkurenčni prednosti (Brunello in Wruuck, 2021; McGuinness in Ortiz, 2015).

Analiza vrzeli veščin tako deluje kot povezovalni mehanizem med individualnim in organizacijskim razvojem, saj združuje osebne karierne cilje z zahtevami delovnih mest in strateškimi cilji podjetij. Poleg tega omogoča bolj informirano odločanje pri razvoju človeškega kapitala in krepi prilagodljivost delovne sile kot tudi organizacije v dinamičnem tržnem okolju (OECD, 2024).

4.3 Kako metodo izvedemo?

Analiza vrzeli veščin lahko razvrstimo v zaporedje korakov, ki omogočajo sistematično in pregledno uporabo metode tako na ravni posameznika kot organizacije.

1. Opredelitev zelenih veščin (prihodnje stanje)

Prvi korak predstavlja natančno opredelitev ciljnih oziroma zahtevanih veščin, znanj in spretnosti, ki so potrebne za opravljanje določene vloge ali doseganje organizacijskih ciljev. Specifičnost je pri tem ključnega pomena, namesto splošnih opisov (npr. »delo v marketingu«) je treba jasno opredeliti konkretno vlogo in kontekst (npr.: »Strokovni sodelavec za digitalni marketing v majhnem podjetju,

odgovoren za pripravo vsebin, upravljanje družbenih omrežij, analizo spletnega prometa in uporabo orodij za digitalni marketing (npr. Google Analytics, Canva, Instagram)«).

Na organizacijski ravni ta korak temelji na analizi delovnega mesta in poslovnih usmeritvah organizacije. Pri tem si organizacija lahko pomaga s vprašanji, kot so:

- kakšna je vizija in dolgoročna strategija organizacije,
- kateri so ključni poslovni cilji,
- katere trde in mehke veščine so kritične za njihovo uresničitev,
- katere veščine bodo ključne v prihodnosti (Verlinden, 2025).

V praksi se za opredelitev zahtev uporabljajo različni viri, kot so nacionalne in mednarodne podatkovne baze poklicev, analiza dejanskih razpisov delovnih mest ter vključevanje ključnih deležnikov, kot so vodstvo, kadrovski strokovnjaki in vodje ekip. Takšen sistematičen pristop omogoča vzpostavitev jasnih standardov uspešnosti in zagotavlja usklajenost s cilji organizacije (Alliance HR Consultancy, 2025).

2. Zbiranje podatkov in ocenjevanje trenutnega stanja

V drugem koraku se zberejo podatki o dejanskih veščinah in znanjih posameznika, tima ali organizacije. Za povečanje veljavnosti in zanesljivosti rezultatov se priporoča uporaba več metod hkrati (triangulacija podatkov).

Najpogosteje uporabljeni pristopi vključujejo:

- strukturirane intervjuje in fokusne skupine (z zaposlenimi, vodji in nadrejenimi),
- samoocenjevanje zaposlenih in ocene vodij,
- metodo 360° (sodelavci, nadzorniki, mentorji),
- opazovanje vedenja v delovnem okolju,
- analizo kazalnikov uspešnosti in delovne učinkovitosti,
- pregled preteklih projektov, življenjepisov in ocen uspešnosti,
- formalne psihometrične in karierne instrumente (npr. vprašalniki interesov, vrednot in kompetenc),
- ocenjevalne centre.

Uporaba kombinacije kvalitativnih in kvantitativnih metod omogoča prepoznavanje vzorcev, relativnih prednosti ter razvojnih potreb, hkrati pa zmanjšuje tveganje subjektivnih pristranskosti.

3. Analiza in razvrščanje vrzeli

Na podlagi zbranih podatkov se oblikuje primerjalni okvir med zahtevanimi in obstoječimi veščinami. Ta je lahko predstavljen v enostavni tabeli ali v bolj kompleksnih informacijskih sistemih in podatkovnih bazah. Primer osnovnega analitičnega okvira:

Ker vse vrzeli nimajo enakega pomena, jih je smiselno razvrstiti glede na njihovo kritičnost, in sicer jih delimo na kritične, pomembne in dopolnilne. Kritične vrzeli spadajo obvezne veščine, ki so nujne kvalifikacije, brez katerih opravljanje dela ni

mogoče (npr. zakonsko zahtevana licenca, osnovne tehnične veščine). Pomembne vrzeli se nanašajo na osnovne veščine, ki bistveno vplivajo na uspešnost in kakovost dela. Med dopolnilne vrzeli oziroma zaželenih veščin pa sodijo znanja in spretnosti, ki povečujejo dodano vrednost, niso pa nujno pogoj za opravljanje dela. Takšna razvrstitev omogoča učinkovito prioritarno obravnavo razvojnih potreb (Brunello in Wruuck, 2021).

4. Načrtovanje intervenc in razvojni akcijski načrt

V naslednjem koraku se za identificirane pomembne vrzeli oblikuje strateški akcijski načrt. Za vsako ključno vrzel se določi SMART cilj (specifičen, merljiv, dosegljiv, relevanten in časovno opredeljen), na primer: *»Da bi zapolnil vrzel v digitalnem marketingu, bom do 30. junija zaključil tečaj Google Ads in pripravil marketinško kampanjo za družbena omrežja, ki bo služila kot dokaz pridobljenih veščin.«*

Glede na vrsto in obseg vrzeli se lahko načrtujejo različne intervencije:

- Usposabljanje in razvoj obstoječih zaposlenih (izobraževanja, mentorstvo, rotacija delovnih mest, osvetlitev delovnega mesta itd.),
- Preoblikovanje delovnih mest, ki vključuje izpopolnjevanje ali preusposabljanje zaposlenih,
- Zaposlovanje novih kadrov s ključnimi znanji ali začasno zapolnjevanje vrzeli z zunanjimi sodelavci.

Organizacije najpogosteje uporabljajo kombinacijo navedenih ukrepov, pri čemer ima izpopolnjevanje in prekvalifikacija zaposlenih osrednjo vlogo (Verlinden, 2025).

5. Izvedba, spremljanje in evalvacija

V zadnjem koraku se akcijski načrt izvede in sistematično spremlja. Priporočljivo je načrtovati redne preglede (npr. mesečne ali četrtletne), ki omogočajo spremljanje napredka, prilagajanje ciljev in pravočasno zaznavanje novih vrzeli (McGuinness in Ortiz, 2015).

Analiza vrzeli veščin ni enkratna aktivnost, temveč ponavljajoč se proces. V stabilnejših okoljih se celovita analiza običajno izvaja vsakih 12–24 mesecev, v hitro spreminjajočih se panogah pa pogosteje. Redno spremljanje omogoča zmanjševanje tveganj za upad uspešnosti ter ohranjanje konkurenčnosti organizacije in zaposljivosti posameznikov (Verlinden, 2025).

Veščina	Trenutna raven veščine	Želena raven veščine	Velikost vrzeli in kritičnost	Načrt razvoja veščine (SMART cilji)	Spremljanje in evalvacija načrta

4.4 Primer uporabe metode

Podjetje AT&T je v okviru pobude Future Ready izvedlo analizo vrzeli veščin za približno 250.000 zaposlenih, s ciljem prepoznati neskladja med obstoječimi veščinami, potrebnimi za prihodnjo digitalno strategijo podjetja. Ugotovili so, da približno polovica zaposlenih ni imela ključnih digitalnih in STEM veščin, hkrati pa naj bi približno 100.000 delovnih mest zaradi tehnoloških sprememb postopno zastaralo (Caminiti, 2018).

Kot odziv so oblikovali celovito strategijo izpopolnjevanja in preusposabljanja, vključno z interno spletno platformo za učenje, sodelovanjem z univerzami (npr. Georgia Institute of Technology) in digitalnim orodjem Career Intelligence za načrtovanje kariernih poti. Metoda je vključevala tudi strukturirano spremljanje napredka zaposlenih, določanje prioriteten veščin in postopno izvajanje razvojnih intervencij. Podpora najvišjega vodstva, vključno z izvršnim direktorjem, je povečala legitimnost procesa, motivacijo zaposlenih ter odpravo odpora do sprememb (Caminiti, 2018).

Rezultati so pokazali, da so zaposleni, vključeni v ciljno usposabljanje, dvakrat pogosteje prehajali na nova, strateško pomembna delovna mesta, kar je zmanjšalo potrebo po dragih zunanjih sodelavcih in povečalo notranjo mobilnost ter ohranilo organizacijsko znanje (Caminiti, 2018). Pobuda je tako pokazala, da sistematična identifikacija vrzeli veščin omogoča ciljno usmerjene, stroškovno učinkovite razvojne intervencije, ki neposredno vplivajo na konkurenčnost, inovativnost in dolgoročno uspešnost organizacije (McGuinness in Ortiz, 2015).

5. VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima pri analizi vrzeli veščin pomembno vlogo, saj metoda ne zajema le ugotavljanja manjkajočih veščin, temveč tudi razumevanje psiholoških dejavnikov, ki vplivajo na razvoj, uporabo in prenos veščin v delovno okolje. Njegov prispevek se kaže tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije.

Na ravni posameznika psiholog sodeluje pri izbiri in uporabi psihodiagnostičnih sredstev (npr. razni vprašalniki in testi) ter pri interpretaciji rezultatov v povezavi z zahtevami delovnega mesta. S tem omogoča celostno oceno veščin, ki poleg tehničnih znanj vključuje tudi mehke veščine, učni potencial in karierno motivacijo. Psiholog posamezniku pomaga razumeti ugotovljene vrzeli ter oblikovati realistične in izvedljive razvojne cilje, kar povečuje verjetnost uspešne implementacije razvojnega načrta.

Na organizacijski ravni pa psiholog prispeva k metodološko ustrezni in etično odgovorni izvedbi analize. Sodeluje pri opredelitvi želenih veščin, izbiri metod zbiranja podatkov (npr. samoocene, metoda 360°, ocenjevalni centri...) ter skrbi za zanesljivost in veljavnost meritev.

Pomembna naloga psihologa je tudi podpora spremembam. Ker analiza vrzeli pogosto razkrije neskladja med trenutnimi veščinami in prihodnjimi zahtevami, lahko pri zaposlenih sproži odpor ali negotovost. Psiholog s strokovno komunikacijo in krepitvijo psihološke varnosti prispeva k večji sprejetosti metode in večji vključenosti zaposlenih v razvojne procese.

Psiholog sodeluje tudi pri evalvaciji učinkovitosti razvojnih intervencij, pri čemer uporablja kazalnike, kot so delovna zavzetost, zadovoljstvo pri delu in zaznana kompetentnost. S tem zagotavlja, da analiza vrzeli veščin ni enkratna diagnostična aktivnost, temveč del trajnostnega sistema razvoja človeškega kapitala.

6. PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Analiza vrzeli veščin predstavlja diagnostično in razvojno metodo, vendar njena učinkovitost ni samoumevna. Uspešna uporaba metode zahteva ustrezno pripravo, metodološko doslednost in podporo organizacijskega konteksta. V nadaljevanju so predstavljene ključne prednosti ter omejitve in potencialne pasti pri njeni uporabi.

6.1 Prednosti uporabe metode

Ena ključnih prednosti analize vrzeli veščin je jasnost in strukturiranost, ki jo prinaša v procese kariernega razvoja. Metoda omogoča prehod od splošnih zaznav pomanjkanja znanja k jasno opredeljenim razvojnim prioritetam, kar zmanjšuje negotovost ter omogoča oblikovanje konkretnih akcijskih načrtov (Brunello in Wruuck, 2021).

Prispeva tudi k strateški učinkovitosti, saj organizacijam omogoča, da omejene časovne in finančne vire usmerijo v razvoj tistih veščin in znanj, ki imajo največji vpliv na poslovne cilje (Capranos in Magda, 2023). Na ta način se povečuje donosnost naložb v usposabljanje in razvoj zaposlenih. Poleg tega metoda podpira ciljno načrtovanje intervencij, kot so usposabljanje, preoblikovanje delovnih mest ali zaposlovanje novih kadrov, kar omogoča merljive izboljšave veščin in uspešnosti (McGuinness in Ortiz, 2015).

Na ravni posameznika analiza vrzeli veščin krepi občutek nadzora, samoučinkovitost in proaktivnost pri upravljanju kariere. Oblikovanje in uresničevanje načrta razvoja spodbuja motivacijo ter prispeva k dolgoročni zaposljivosti (Verlinden, 2025). Metoda je obenem vsestransko uporabna, saj jo je mogoče prilagoditi različnim panogam, vlogam in ravnam (posameznik, tim, organizacija) ter različnim vrstam kompetenc, vključno s tehničnimi in vedenjskimi veščinami (Antonucci in Ovidio, 2012).

6.2 Omejitve in potencialne pasti

Ena ključnih omejitev je odvisnost od kakovosti vhodnih podatkov, torej od samega zbiranja podatkov do ocenjevanja, če ne zagotovimo veljavnosti, so lahko ocene zaposlenih izkrivljene, kar zmanjšuje natančnost ugotovitev (Rikala idr., 2024). Druga omejitev je statičnost analize v dinamičnem okolju. Zahteve po veščinah se hitro spreminjajo, zlasti v tehnoloških panogah, zato lahko enkratna analiza hitro zastara (OECD, 2025). Analiza vrzeli veščin mora biti razumljena kot ponavljajoč se proces, ne kot enkratna aktivnost, še posebej v okolju, kjer se zahteve hitro spreminjajo (OECD, 2024).

Pogosta past je tudi prekomeren poudarek na tehničnih oziroma trdih veščinah, pri čemer se lahko spregledajo ključne prenosljive kompetence, kot so komunikacija, prilagodljivost, sodelovanje in vodstvene sposobnosti. Takšna ozka usmeritev lahko vodi do kratkoročnih rešitev, ki ne zagotavljajo dolgoročne uspešnosti (Rikala idr., 2024).

Na organizacijski ravni se pogosto pojavlja odpor zaposlenih, ki izhaja iz strahu pred ocenjevanjem, nerazumevanja namena analize ali preteklih negativnih izkušenj (Allianze HR Consultancy, 2025; Brunello in Wruuck, 2021; Verlinden, 2025). Brez ustreznega upravljanja sprememb, jasne komunikacije in podpore vodstva se lahko sodelovanje zmanjša, kar zniža kakovost rezultatov. Poleg tega so lahko omejitveni dejavniki tudi čas, proračun in dostop do ustreznih orodij ali strokovnega znanja.

6.3 Pogoji za učinkovito uporabo metode

Učinkovita izvedba analize vrzeli veščin zahteva jasno opredeljene cilje, standardizirana merila ocenjevanja in metodološko ustrezna orodja. Pomembno je zagotoviti enotno razumevanje kriterijev med ocenjevalci ter redno preverjati veljavnost in zanesljivost uporabljenih metod. Vključevanje ključnih deležnikov, zavezanost vodstva in postopna implementacija dodatno povečujejo verjetnost uspeha (Brunello in Wruuck, 2021; Verlinden, 2025).

Čeprav so stroški izvedbe odvisni od velikosti organizacije, kompleksnosti analize in obsega intervencij, lahko preiščljena in strokovno vodena analiza vrzeli veščin predstavlja dolgoročno stroškovno učinkovito naložbo v razvoj zaposlenih (Allianze HR Consultancy, 2025).

7. MOJ POGLED NA METODO

Analizo vrzeli veščin ocenjujem kot smiselno in uporabno metodo, predvsem kot izhodišče za načrtovanje razvoja zaposlenih. Njena glavna prednost je v tem, da omogoča strukturiran in personaliziran pristop k razvoju, ki temelji na konkretnih zahtevah delovnega mesta ali kariernih ciljih. Posamezniku pomaga razjasniti, kje se trenutno nahaja in katere veščine je smiselno razvijati, namesto da bi se odločal na podlagi občutkov ali splošnih priporočil. V tem smislu metoda dobro dopolnjuje druge razvojne metode kot so letni razgovori, sistemi talentov in naslednikov, mentorstvo itd. Kot prednost vidim tudi prilagodljivost metode, saj omogoča uporabo različnih načinov ocenjevanja. Po drugi strani pa ravno to predstavlja tveganje, saj je uspešnost močno odvisna od kakovosti izvedbe zbiranja podatkov in ocenjevanja. V praksi se lahko zgodi, da se proces zaključi že pri opredelitvi vrzeli, brez dejanskega izvajanja in spremljanja razvojnih ukrepov, kar bistveno zmanjša njeno uporabnost.

Poleg tega bi bilo metodo mogoče še dodatno znanstveno utemeljiti ter preveriti in natančneje opredeliti. Velik del obstoječih raziskav se namreč nanaša na širše pojme neskladij veščin, manj pa neposredno na analizo vrzeli veščin kot samostojno metodo. Pomisleke imam tudi glede dostopnosti metode. Najbolje deluje v okoljih, kjer imajo posamezniki na voljo podporo, informacije in razvojne vire, zato ni nujno enako primerna ali dostopna za vse skupine zaposlenih ali iskalcev zaposlitve. Kljub temu menim, da analiza vrzeli veščin predstavlja smiseln in praktičen pristop k razvoju kariere in zaposlenih, če je izvedena strokovno, dosledno in kot del širšega razvojnega procesa, ne pa kot enkratni ukrep.

8. LITERATURA

Allianze HR Consultancy. (2025, November 30). *Skills Gap Analysis Success Story*. <https://allianzehr.com/skills-gap-analysis-success-story/>

- Antonucci, L. in D'Ovidio, F. D. (2012). An informative system based on the skill gap analysis to planning training courses. *Applied Mathematics*, 3(11), 1619–1626. <https://doi.org/10.4236/am.2012.311224>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Brunello, G. in Wruuck, P. (2021). Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1145–1167. <https://doi.org/10.1111/joes.12424>
- Caminiti, S. (2018, Marec 13). AT&T's \$1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html>
- Capranos, D. in Magda, A. J. (2023). *Closing the skills gap 2023: Employer perspectives on educating the post-pandemic workforce*. Wiley.
- Cedefop – European Centre for the Development of Vocational Training. (2018). *Skill mismatch: More than meets the eye*. Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/9087>
- Jost, G., Kirchherr, J., Pfülb, S. in Rupietta, K. (2022, Maj 23). *Using skill gap assessments to help future-proof your organization*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/using-skill-gap-assessments-to-help-future-proof-your-organization>
- Leitch Review of Skills. (2006). *Prosperity for all in the global economy – World class skills: Final report*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/prosperity-for-all-in-the-global-economy-world-class-skills-final-report>
- McGuinness, S. in Ortiz, L. (2015). *Skill gaps in the workplace: Measurement, determinants and impacts*. IZA Discussion Paper, 9278.
- OECD. (2025). *Bridging the AI skills gap*. <https://doi.org/10.1787/66d0702e-en>
- OECD. (2024). *Understanding skill gaps in firms: Results of the PIAAC Employer Module* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b388d1da-en>
- Ramlall, S. in Ramlall, A. (2025). Collaborative Strategies for bridging the U.S. workforce skills Gap: a necessary unified effort by organizations, SHRM, academic institutions, and government. *International Journal of Learning and Development*, 15(2), 1. <https://doi.org/10.5296/ijld.v15i2.22705>
- Rikala, P., Braun, G., Järvinen, M., Stahre, J. in Hämäläinen, R. (2024). Understanding and measuring skill gaps in Industry 4.0 — A review. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123206>
- Verlinden, N. (2025, September 15). *Skills Gap Analysis: All You need to know [FREE template]*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/skills-gap-analysis/>

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>