



# Standardi slovenske kadrovske stroke



Slovenian **SLOVENSKA**  
Human Resource **KADROVSKA**  
Association **ZVEZA**

# O Standardih slovenske kadrovske stroke

Te kompetence in standardi veljajo kot priporočilo za strokovnjake, ki opravljajo svoje delo na kadrovsko izobraževalnem področju oz. se ukvarjajo s kadrovsko stroko.

## Projektna skupina

Vodja skupine: dr. Nada Zupan

Člani skupine: dr. Andrej Kohont, dr. Danijela Brečko, mag. Matej Černigoj, Barbara Luckmann Jagodič

## Metodologija

Prvi predlog kadrovskih standardov je pripravila projektna skupina, ki se je najprej seznanila z obstoječimi standardi v Evropi in v svetu. Kot najbolj primerno izhodišče je izbrala gradivo z opisom kompetenc in standardov, ki so ga na podlagi obsežne mednarodne raziskave med kadrovskimi menedžerji in strokovnjaki oblikovali v organizaciji Society for Human Resource Management (SHRM). Skupina je na več sestankih oblikovala predlog standardov, ki so bili prilagojeni slovenskemu okolju, tako da so upoštevali posebnosti izvajanja kadrovske funkcije v naših podjetjih in organizacijah.

## Sprejetje in veljavnost

O predlogu standardov je najprej tekla razprava na Upravnem odboru Slovenske kadrovske zveze (SKZ), po predstavitvi na Slovenskem kadrovskem kongresu 2013 pa je potekala vodena razprava preko spletne strani SKZ. Končna razprava je potekala na Strokovnem svetu SKZ, s predlogi in dopolnitvami pa je Standarde slovenske kadrovske stroke potrdil Upravni odbor SKZ, v Ljubljani, 9. julija 2013.

Te kompetence in standardi veljajo kot priporočilo za strokovnjake, ki opravljajo svoje delo na kadrovsko izobraževalnem področju oz. se ukvarjajo s kadrovsko stroko.

Izdala: Slovenska kadrovska zveza, december 2013

Oblikovanje: Blaž Vukelič [www.VURSAN.eu], naslovna ilustracija © ImageZoo / Alamy

Naklada: 2000 izvodov

Uporaba in objava gradiva je dovoljena le z navedbo vira (Slovenska kadrovska zveza, Standardi slovenske kadrovske stroke, 2013).

# Standardom slovenske kadrovske stroke na pot

Nagovor predsednika Slovenske kadrovske zveze

Vsaka stroka se po svoje trudi za dvig strokovnosti in profesionalnosti tistih, ki se s to stroko ukvarjajo oziroma živijo z njo. Eno od najbolj uveljavljenih orodij, ko stroka doseže dovolj veliko organizacijsko in zrelostno raven, so standardi dela oziroma znanja in kompetenc.

Slovenska kadrovska stroka s standardi, ki so pred vami, dokazuje, da je prišla na to raven. V Sloveniji na kadrovskem področju deluje veliko strokovnjakov, ki vsak dan znova dokazujejo, da jim ni vseeno za njihovo stroko in se vedno znova trudijo za večjo strokovnost, profesionalnost in prepoznavnost svoje stroke. Mnogo strokovnjakov to delo opravlja v okviru kadrovskih društev ali na ravni Slovenske kadrovske zveze, povsem prostovoljno in brezplačno. Standardi pred vami so delo slednjih, ljudi, ki na kadrovsko stroko ne gledajo zgolj kot na svoj poklic, temveč kot hobi, ki jim resnično veliko pomeni in jih izpolnjuje.

Kompetence in standardi so se pripravljali dobro leto in pol, pri čemer so prvi osnutki nastali v ožji projektni skupini, ki jo je imenovala Slovenska kadrovska zveza, nato pa so standardi in kompetence v širših strokovnih razpravah dobivali končno podobo, ki je danes pred vami.

Ta knjižica je šele prvi, vendar zelo pomemben korak k dvigu strokovnosti na kadrovskem področju. V Slovenski kadrovske zvezi si želimo, da bi te standarde kadrovski strokovnjaki res sprejeli, se jih trudili izpolnjevati in jih imeli za vodilo pri lastnem izobraževanju in razvoju. Šele, ko bomo te standarde sprejeli in jih živeli, bomo dvignili strokovnost in s tem tudi ugled naše stroke, postali bomo torej bolj verodostojen in na splošno boljši partner ostalim strokam, s katerimi se kadroviki dnevno srečujemo.

V imenu Slovenske kadrovske zveze in v svojem imenu se torej zahvaljujem vsem, ki so sodelovali pri nastanku naših standardov, vsem kadrovikom pa želim, da vam bodo ti standardi vodilo in pomoč pri vašem osebnem in strokovnem razvoju!

**Rok Zupančič,**  
predsednik Slovenske kadrovske zveze

# 1 Uporaba strokovnega znanja

Prispevati k uspešnem poslovanju z uveljavljanjem strokovnega znanja in dobrih praks menedžmenta človeških virov (MČV).

## Znanja, veščine in lastnosti

- Strateški menedžment.
- Načrtovanje človeških virov in zaposlovanje.
- Organizacija in oblikovanje dela.
- Proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev.
- Usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov.
- Menedžment znanja.
- Menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Plače, nagrajevanje in ugodnosti.
- Dobro počutje, zdravje in varnost pri delu.
- Individualna in kolektivna delovna razmerja.
- Kadrovske procese in orodja.
- Kadrovske informacijske sisteme.
- Mednarodni MČV.
- Obvladovanje tveganj MČV.
- Osnove psihologije in sociologije.
- Svetovanje vodjem in sodelavcem.
- Samo-organiziranost.

## Vedenje

- Je na tekočem z relevantno zakonodajo in pravili.
- Uporablja strokovno znanje za razvijanje, izvajanje in izboljševanje kadrovskega procesa, orodij in dobrih praks s področij:
  - strateški MČV,
  - načrtovanje človeških virov in zaposlovanje,
  - organizacija in oblikovanje dela,
  - proces zagotavljanja uspešnosti sodelavcev,
  - usposabljanje in razvoj sodelavcev, menedžment talentov,
  - menedžment znanja,
  - menedžment ustvarjalnosti in inovativnosti,
  - plače, nagrajevanje in ugodnosti,
  - dobro počutje, zdravje in varnost pri delu,
  - individualna in kolektivna delovna razmerja,
  - kadrovske procese in orodja,
  - kadrovske informacijske sisteme,
  - mednarodni MČV.
- Oblikuje kadrovske rešitve in orodja, prilagojena izzivom organizacije.
- Skrbi za svoj strokovni razvoj, sledi novostim in jih uporablja pri svojem delu.
- Postavlja prioritete delovnim obveznostim in organizira svoj čas, doseže rezultate.
- Opravlja vlogo svetovalca za MČV vrhnjim in drugim menedžerjem.
- Usmerja in svetuje sodelavcem glede zaposlitve, razvoja in karier.
- Predlaga, izbira in sodeluje z zunanjimi svetovalci MČV.
- Prizadeva si za razvoj kadrovske stroke.

# Standardi za kompetenco številka 1

## Kadrovski menedžer

- Vzpostavlja merila za presojanje skladnosti poslovanja z vidika MČV.
- Prevzema odgovornost za kadrovske in poslovne rezultate.
- Ocenjuje strateške kadrovske potrebe.
- Oblikuje in zagotavlja izvajanje kadrovske strategije.
- Zagotavlja ravnotežje med kratkoročno in dolgoročno poslovno in kadrovsko strategijo.
- Zagotavlja skladnost kadrovskih politik in postopkov z vrednotami in cilji organizacije.
- Pri izvajanju kadrovske strategije in aktivnosti obvladuje pravna in finančna tveganja.
- Proaktivno uporablja znanje s področja MČV skladno s poslovnimi potrebami.
- Nenehno izboljšuje kadrovske procese in zagotavlja visoko kakovost kadrovskih storitev.
- Pravočasno prepozna potrebe po novih kadrovskih storitvah in ukrepih glede na kadrovske trende, spremembe v organizaciji in okolju.
- Oblikuje dobre prakse za podporo poslovnim usmeritvam organizacije.
- Zagotavlja informacijsko podporo kadrovskim procesom.
- Izobražuje in svetuje vrhnjemu menedžmentu o strateških kadrovskih temah ter aktivno sodeluje pri odločanju.
- Zagotavlja strokovno podporo razvoju sodelavcev.
- Zagotavlja kakovost kadrovskih procesov.
- Ustvarja in prenaša strokovno znanje znotraj organizacije in navzven.

## Kadrovski strokovnjak

- Je strokovna podpora vodjem pri izvajanju kadrovskih aktivnosti.
- Spremlja pravilnost izvajanja kadrovskih politik.
- Operativno izvaja kadrovske procese in aktivnosti v skladu s politiko in postopki.
- Zagotavlja kakovost uporabe kadrovskih orodij in izvajanja aktivnosti.
- Razlaga kadrovsko politiko in spremembe.
- Pozna merila in zagotavlja skladnost poslovanja na svojem področju dela.
- Pri oblikovanju in uvajanju kadrovskih orodij in praks obvladuje tveganja (npr. varnostna, zdravstvena, pravna, ipd.).
- Uvaja kadrovske rešitve v okviru dodeljenih odgovornosti.
- Predlaga spremembe politik za podporo poslovnim potrebam.
- Proaktivno išče rešitve za izboljšanje procesov in rezultatov organizacije.
- Poroča o kadrovskih trendih in kazalcih s svojega področja dela.
- Izobražuje in svetuje vodjem o operativnih kadrovskih temah.
- Zagotavlja strokovno podporo razvoju sodelavcev.
- Ustvarja in prenaša strokovno znanje znotraj organizacije in navzven.

# 2 Medosebni odnosi

Dobro sodelovati in spodbujati sodelovanja med drugimi z namenom zagotavljanja učinkovitih kadrovske storitev in organizacijske uspešnosti.

## Znanja, veščine in lastnosti

- Usmerjenost k ljudem.
- Usmerjenost k strankam (notranjim in zunanjim).
- Odnosi z deležniki.
- Mreženje.
- Vidnost in prepoznavnost.
- Verodostojnost.
- Menedžment konfliktov.
- Transparentnost.
- Odzivnost.
- Mentorstvo.
- Coaching.
- Vplivanje.
- Timsko delo.
- Medsebojno spoštovanje.
- Prepoznavanje konteksta.

## Vedenje

- Je pristopen in odprt za sodelovanje.
- Pri sodelovanju z drugimi je iskren in dosleden.
- Vse deležnike obravnava s spoštovanjem in dostojanstvom.
- Dobre odnose gradi z oblikovanjem zaupanja, timskim delom in neposredno komunikacijo.
- Zagotavlja podporo notranjim in zunanjim strankam.
- Gradi uspešne odnose z deležniki ob upoštevanju njihovih interesov za oblikovanje skupnih koristi.
- Učinkovito rešuje konflikte pri odnosih z drugimi.
- Posreduje pri reševanju konfliktov med sodelavci ali deležniki.
- Spodbuja učinkovito oblikovanje timov med deležniki.
- Je mentor kadrovskim sodelavcem in drugim.
- Deluje kot coach vodjem in sodelavcem za izboljšanje medosebnih odnosov.
- Učinkovito gradi mreže stikov na vseh ravneh v okviru funkcije MČV in v skupnosti, tako znotraj kot zunaj organizacije.

# Standardi za kompetenco številka 2

## Kadrovski menedžer

- Načrtuje in razvija odnose z deležniki za potrebe MČV.
- Sodelavcem zagotavlja možnosti za sodelovanje in oblikovanje odnosov.
- Uporablja metode za uspešno reševanje konfliktov in jih prenaša na druge.
- Posreduje kot nevtralna stranka v težavnih odnosih med sodelavci ali deležniki.
- Razvija nova partnerstva in vzdržuje obstoječa za doseganje kadrovskih ciljev.
- Gradi dolgoročne odnose s predstavniki zaposlenih.
- Pogaja se z notranjimi in zunanjimi deležniki pri iskanju sprejemljivih rešitev za vse vpletene.
- Oblikuje soglasje in rešuje notranje spore glede izvajanja kadrovske politike in praks.
- Oblikuje storitveno usmerjeno kulturo kadrovske funkcije in zagotavlja kakovost storitev in podpore strankam.
- Mentorira kadrovske strokovnjake in druge na srednji ali višji stopnji njihove kariere.
- Deluje kot coach kadrovskim sodelavcem in drugim na srednji ali višji stopnji kariere.
- Pomaga novincem pri vzpostavljanju odnosov v organizaciji.
- Razvija mrežo stikov med vodji, sodelavci, dobavitelji in drugimi deležniki.

## Kadrovski strokovnjak

- Razvija močan in pozitiven ugled nevtralnega in pristopnega kadrovskega strokovnjaka, ki opravlja storitve za sodelavce in za organizacijo.
- Spodbuja oblikovanje odnosov med sodelavci.
- Proaktivno prepoznava možne težave v odnosih med sodelavci.
- Pozorno posluša, podaja osnovne informacije za reševanje sporov.
- Posreduje v težavnih odnosih in sodeluje pri njihovem razreševanju ali skrb za njihovo razrešitev prenaša na kadrovske menedžerje.
- Razvija mrežo stikov z notranjimi in zunanjimi deležniki.
- Spodbuja pozitivno okolje za delovanje timov.
- Vzpostavlja okolje za mreženje in druženje sodelavcev.
- Išče priložnosti za sodelovanje in razvija nova partnerstva s sodelavci in vodji.
- Spodbuja neposredno komuniciranje za reševanje konfliktov.
- Nudi kakovostne storitve in podporo strankam.
- Mentorira kadrovske sodelavce in druge začetnike.
- Deluje kot coach sodelavcem in drugim na začetni stopnji kariere.

# 3 Vodenje

Agilno voditi procese in pobude v organizaciji, tako da jih sodelavci in drugi deležniki vzamejo za svoje.

## Znanja, veščine in lastnosti

- Sledenje poslanstvu, viziji in vrednotam organizacije.
- Usmerjenost v rezultate in doseganje ciljev.
- Transformacijsko vodenje.
- Menedžment virov.
- Načrtovanje nasledstev.
- Obvladovanje razmerij moči in politike v organizacijah in navzven.
- Vplivanje.
- Sposobnost oblikovanja konsenza.
- Odločnost.
- Projektni menedžment.
- Menedžment sprememb.

## Vedenje

- Vede se v skladu z organizacijsko kulturo.
- Spodbuja sodelovanje.
- Prizadeva si, da so odločitve sprejete s konsenzom.
- Najde najbolj učinkovito pot za zaključek naloge v okviru organizacijske hierarhije, procesov, sistemov in politik.
- Razvija rešitve za premoščanje potencialnih ovir na poti uspešnega uveljavljanja pobud.
- Je agilen in strokoven pri vodenju organizacijskih pobud ali pri podpiranju pobud drugih.
- Oblikuje vizijo MČV in za njeno uresničevanje pridobi notranje in zunanje deležnike.
- Pri vodenju v zahtevnih okoliščinah je vztrajen, trdoživ in odločen.
- Pri uveljavljanju pobud poišče konsenz med organizacijskimi deležniki (npr. sodelavci, formalnimi in neformalnimi vodji) in sprejema odločitve za izvedbo.
- Z uvajanjem sprememb deluje kot transformacijski vodja.



# Standardi za kompetenco številka 3

## Kadrovski menedžer

- Skupaj z drugimi menedžerji razvija in uveljavlja poslanstvo, vizijo ter strategijo organizacije.
- Ugotavlja potrebe po organizacijskih spremembah, je pobudnik in nosilec organizacijskih sprememb.
- Zagotavlja usklajenost vizije in poslanstva MČV s poslovno strategijo.
- Razvija strategijo za doseganje vizije in poslanstva MČV.
- Je vpliven glasnik kadrovske strategije, pobud in človeških zmožnosti v organizaciji.
- Pri vodenju večje organizacijske spremembe zagotovi podporo ključnih deležnikov.
- Je odgovoren za izvedbo kadrovske strategije, politike in praks.
- Daje usmeritev pri oblikovanju, vzdrževanju in spreminjanju organizacijske kulture.
- Oblikuje in vodi programe, politike in orodja za uresničevanje organizacijske kulture.
- Prevaja vizijo, poslanstvo in strategijo v projekte in pobude.
- Učinkovito vodi projekte.
- Za doseganje načrtovanih ciljev učinkovito ravna z razpoložljivimi viri.
- Pravočasno sprejema odločitve in zanje prevzame odgovornost.
- Razvija jasne akcijske načrte z opredeljenimi roki in cilji, ki so merilo uspeha.

## Kadrovski strokovnjak

- Izvaja programe, ki podpirajo organizacijsko kulturo.
- Podpira večje spremembe v organizaciji, poišče in sprejema nove načine delovanja.
- Prevzema pobudo za izvedbo strokovnih projektov in nalog.
- Učinkovito vodi kadrovske projekte in sodeluje kot član projektnih timov.
- Razlaga kadrovske politike svojega delovnega področja in udejanja odločitve.
- Izvaja akcijske načrte v skladu z opredeljenimi roki in cilji.
- Pri uvajanju kadrovske procesov in orodij na svojem delovnem področju uporablja preizkušene tehnike menedžmenta sprememb.
- Povezuje vodje prve ravni pri izvajanju kadrovske strategije in pobud.
- Razvija večšine vodenja.
- Prepozna razmerja moči in vpliva v organizaciji in jih upošteva pri svojem delovanju.
- Razvija večšine menedžiranja razpoložljivih virov za doseganje načrtovanih ciljev.

# 4 Komuniciranje

Oblikovati in izmenjevati učinkovite informacije za prepričljivo komuniciranje z različnimi deležniki na vseh ravneh organizacije in izven nje.

## Znanja, veščine in lastnosti

- Aktivno poslušanje.
- Nepristransko zaznavanje.
- Govorne komunikacijske spretnosti.
- Pisne komunikacijske spretnosti.
- Podajanje pravočasne in učinkovite povratne informacije.
- Priprava in izvedba predstavitev.
- Učinkovito vodenje sestankov.
- Pogajanja.
- Sposobnost povezovanja pri timski komunikaciji.
- Prepričljivost.
- Diplomatske spretnosti.
- Oblikovanje okolja odprte komunikacije.
- Znanje o odnosih z javnostmi.
- Sposobnost komuniciranja v tujem jeziku.
- Uporaba orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbenih medijev za komunikacijo.

## Vedenje

- Aktivno prisluhne sporočilom, mnenjem in pogledom drugih.
- Pokaže razumevanje za poglede drugih in se vživi v njihovo situacijo.
- Ustvarja priložnost in ceni izmenjavo nasprotnih mnenj.
- Podaja jasne informacije v govorni, pisni, elektronski ali drugi obliki za notranjo in zunanjo javnost.
- Pravočasno zagotavlja informacije o kritičnih dogodkih vsem deležnikom.
- Išče dodatne razlage, argumente in pojasnila za razjasnitev dvoumnosti.
- Pomaga menedžerjem pri razvijanju komunikacijskih spretnosti.
- Spodbuja učinkovito komuniciranje po celotni organizaciji.
- Zagotavlja učinkovite povratne informacije.
- Povratno informacijo razume in dojema kot priložnost za razvoj.
- Z ustreznimi komunikacijskimi tehnikami pomaga drugim do novih spoznanj.
- Vodi učinkovite in uspešne sestanke.
- Uporablja informacijsko-komunikacijske tehnologije in družbene medije.

# Standardi za kompetenco številka 4

## Kadrovski menedžer

- Učinkovito komunicira poslovno in kadrovsko strategijo, politike, prakse, procese, orodja in pobude vrhnjemu menedžmentu, vodjem in sodelavcem na kadrovskem področju.
- Komunicira kadrovsko vizijo, politiko in prakse vsem deležnikom.
- Komunicira poslanstvo, vizijo in vrednote organizacije vsem deležnikom.
- Pri komuniciranju z deležniki uporablja ustrezne pristope in metode za doseganje želenega rezultata.
- So-oblikuje kulturo odprtega komuniciranja v organizaciji.
- Pri oblikovanju kadrovskih politik in praks spodbuja izmenjavo mnenj in povratne informacije deležnikov.
- Spodbuja uspešno sodelovanje in odločanje.
- Izvaja coaching menedžerjem o organizacijski in medosebni komunikaciji.
- Sodeluje pri razvijanju strategije korporacijskega komuniciranja in jo dosledno izvaja.
- Pogaja se z deležniki za doseganje najboljšega rezultata.
- S komuniciranjem podpira in gradi zaupanje.
- Sproščeno komunicira z večjimi in manjšimi skupinami.
- Spodbuja in uporablja neposredno osebno komunikacijo.

## Kadrovski strokovnjak

- Oblikuje jasna sporočila vodjem in sodelavcem na kadrovskem področju o relevantnih informacijah v in o organizaciji.
- Komunicira povezanost kadrovskih politik in praks s strategijo organizacije.
- Izvaja komunikacijsko strategijo.
- Posreduje informacije o MČV deležnikom.
- Komunicira in spodbuja uporabo družbenih omrežij v skladu s politiko organizacije.
- Izvaja coaching vodjem in drugim ključnim kadrom o organizacijski in medosebni komunikaciji.
- Daje učinkovite povratne informacije.
- Pridobiva povratno informacijo o pobudah in izvajanju kadrovske politike in praks od vseh deležnikov.
- Ustvarja kanale za odprto komuniciranje v organizaciji.
- Pogaja se s ponudniki kadrovskih storitev in s sodelavci za doseganje najboljšega rezultata.
- Uporablja neposredno osebno komunikacijo.

# 5 Menedžment raznolikosti in vključevanja

Delovati in uspešno izvajati menedžment človeških virov (MČV) znotraj in izven meja ter v različnih kulturah in okoljih.

## Znanja, veščine in lastnosti

- Mednarodna in globalna perspektiva.
- Zaznavanje in spoštovanje različnih kultur.
- Menedžment raznolikosti.
- Odprtost za različne poglede.
- Sprejemanje drugačnosti.
- Empatija.
- Strpno odzivanje v nepoznanih situacijah.
- Prilagodljivost.
- Pripravljenost za pridobivanje novih izkušenj.

## Vedenje

- Ceni edinstvenost vseh človeških bitij.
- Deluje s temeljnim zaupanjem v druge ljudi.
- Je odprt do drugačnih idej in sprejema odločitve na temelju izkušenj, dejstev in utemeljene presoje.
- Spoštuje drugačne poglede in stališča.
- Učinkovito sodeluje z ljudmi različnih kultur.
- Zaveda se raznolikosti in se je pripravljen učiti od drugih.
- Sprejema raznolikost in vključuje drugačne.
- Da bi zagotovil vključenost drugačnih, prevzema odgovornost za poučevanje o razlikah in prednostih različnih kultur.
- Prilagaja se različnim kulturnim kontekstom, pri čemer ostane zvest svojim temeljnim vrednotam.
- Razume in spoštuje razlike v pravilih, običajih, zakonih in pri poslovanju med lastno in drugimi kulturami.
- Zaveda se razlik med splošno sprejeto prakso in zakonodajo, kadar posluje v drugih kulturah.
- Občutljiv je za lokalna kulturna vprašanja in potrebe.

## Kadrovski menedžer

- Razvija in izvaja politike, ki strateško povezujejo menedžment raznolikosti in vključevanja z organizacijsko uspešnostjo.
- Zagotavlja, da je kadrovska politika poštena do pripadnikov vseh skupin.
- Analizira kadrovske prakse z vidika zagotavljanja kulturne občutljivosti in ob odstopanjih ustrezno ukrepa.
- Prepozna in preprečuje poskuse ali diskriminatorna ravnanja s sodelavci in takoj ustrezno ukrepa.
- Oblikuje in širi načela kulture vključevanja v organizaciji.
- Spodbuja vključevanja kulturno raznolikih v organizaciji.
- Pri komuniciranju s sodelavci je občutljiv za kulturno raznolikost.
- Širi znanje in nudi mentorstvo o kulturni raznolikosti na vseh ravneh organizacije.
- Spodbuja za in podpira sodelavce pri delu v tujini.
- Pridobiva znanje o globalnih gospodarskih gibanjih in najboljših praksah.
- Usklajuje in zna izkoristiti lokalne, regionalne in globalne prednosti.

## Kadrovski strokovnjak

- Izvaja politike ter oblikuje kadrovske procese in orodja, ki strateško povezujejo menedžment raznolikosti in vključevanja z organizacijsko uspešnostjo.
- Zagotavlja, da so kadrovski procesi in praksa na dodeljenem delovnem področju pošteni do pripadnikov vseh skupin.
- Prepozna in preprečuje poskuse ali diskriminatorno ravnanje s sodelavci in predlaga ustrezne ukrepe.
- Analizira kadrovske prakse s svojega delovnega področja z vidika zagotavljanja kulturne občutljivosti in ob odstopanjih predlaga ustrezne ukrepe.
- Živi in širi kulturo vključevanja v organizaciji.
- Pri komuniciranju s sodelavci je občutljiv za kulturno raznolikost.
- Širi znanje o kulturni raznolikosti na svojem področju delovanja.
- Podpira sodelavce pri delu v tujini.

# 6 Etično ravnanje

Uveljavljati temeljne vrednote, integriteto in odgovornosti v osebnem, strokovnem in poslovnem delovanju v organizaciji in izven nje.

## Znanja, veščine in lastnosti

- Osebna in strokovna integriteta ter integriteta vedenja.
- Delovanje v skladu z najvišjimi strokovnimi standardi.
- Kredibilnost.
- Osebni in strokovni pogum.
- Razvijanje zaupanja.
- Vzpostavljanje in razvijanje iskrenih odnosov.

## Vedenje

- Spodbuja in razvija kulturo etičnosti in etično okolje v organizaciji.
- Deluje z osebno in strokovno integriteto ter integriteto vedenja.
- Opazuje ožje in širše okolje, da pravočasno opazi neetično delovanje.
- Takoj se odzove na vsa opažanja ali opozorila glede neetičnega delovanja ali konflikta interesov.
- Spodbuja vse sodelavce v organizaciji, da prijavijo neetično delovanje ali konflikt interesov, brez strahu za povračilne ukrepe.
- Ustvarja pogoje, v katerih vsi deležniki lahko povedo svoje mnenje.
- V praksi živi vrednote, ki jih zagovarja.
- Priznava napake in sprejme odgovornost zanje.
- Moč ali avtoriteto uporablja v skladu z etičnimi standardi.
- Prepozna svoje in predsodke drugih, ter sprejme ustrezne ukrepe za zmanjšanje vpliva predsodkov na poslovne odločitve.
- Zagotavlja preglednost organizacijskih praks.
- Zaupno in skrbno ravna z osebnimi podatki in drugimi občutljivimi informacijami.
- Pri sprejemanju odločitev se ubrani političnih ali drugih pritiskov.
- Spoštuje Kodeks etike kadrovskega strokovnjakov Slovenije (SKZ, 2012).

## Kadrovski menedžer

- Z doslednim ravnanjem v skladu z najvišjimi etičnimi standardi in dejanji predstavlja vzor etičnega ravnanja in spoštovanja organizacijskih vrednot.
- Je verodostojna in zaupanja vredna oseba, na katero se vodje in sodelavci vedno lahko obrnejo.
- Ima in širi sodobna znanja s področja etike, standardov, zakonodaje ter pojavov, ki bi lahko vplivali na organizacijsko vedenje in ravnanje.
- Spodbuja vrhni menedžment in osebno prispeva k oblikovanju etičnega okolja v organizaciji.
- Zagotavlja dostop do etičnih standardov in politik vsem sodelavcem.
- Kot vodja zagotavlja, da so vsi sodelavci v kadrovskem oddelku prepoznani kot verodostojni in zaupanja vredni.
- Tudi težke odločitve sprejema tako, da so usklajene z organizacijskimi strategijami in vrednotami.
- Nudi oporo vodjem pri težkih odločitvah, ki vplivajo na ljudi.
- Postavlja organizacijske standarde in nadzoruje proces varovanja zaupnosti podatkov o sodelavcih in o organizaciji.
- Razvija sistem poročanja o neetičnem delovanju in se takoj in ustrezno odzove na kršitve.
- Ocení morebitna tveganja na področju etike in odgovornosti za organizacijo in predlaga ustrezne ukrepe.
- Poroča vodstvu o vseh primerih neetičnega delovanja in vseh konfliktih interesov, ki bi lahko ogrozili organizacijo.
- Ob uvajanju in izvajanju kadrovske politike se ubrani političnih in drugih pritiskov.
- Nadzira in spremlja spoštovanje etičnih standardov pri izvajanju kadrovskih politik in procesov.
- Oblikuje kadrovske strategije, ki vključuje prakso prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja.

## Kadrovski strokovnjak

- S svojim delovanjem je vzor etičnega delovanja in pozitivno vpliva na integriteto in prevzemanje odgovornosti sodelavcev v organizaciji.
- Je verodostojna in zaupanja vredna oseba, na katero se sodelavci vedno lahko obrnejo.
- Ima in širi sodobna znanja s področja etike, standardov, zakonodaje ter pojavov, ki bi lahko vplivali na izvajanje MČV.
- Opozarja na nujnost sprejemanja etičnih odločitev, posebej kadar so težke, ter vodjem in sodelavcem pri tem zagotavlja podporo.
- Razvija in uporablja sisteme za poročanje o neetičnih vedenjih in ravnanjih.
- Dosledno uveljavlja politike na svojem področju.
- Pripravlja in izvaja komunikacijske in izobraževalne programe glede etike, standardov in politik.
- Takoj in ustrezno se odzove na poročila glede neetičnega vedenja, delovanja ali konflikta interesov.
- Nadzira in spremlja spoštovanje etičnih standardov pri izvajanju kadrovskih politik in procesov na svojem delovnem področju.
- Uporablja organizacijske standarde in varuje zaupnost podatkov o sodelavcih in o organizaciji.
- Prevzema odgovornost za svoja dejanja.

# 7 Kritično presojanje

Pri odločanju in oblikovanju predlogov uporablja celovite informacije (npr. podatke, merila uspešnosti, poslovno in strokovno literaturo) za ovrednotenje organizacijskih in poslovnih učinkov ter vpliva na ljudi, okolje in družbo.

## Znanja, veščine in lastnosti

- Kritično razmišljanje.
- Radovednost in raziskovanje.
- Merjenje in ocenjevanje.
- Objektivnost.
- Pridobivanje informacij s pomočjo sodobnih orodij informacijsko-komunikacijske tehnologije.
- Pregledovanje in analiziranje podatkov ali informacij.
- Raziskovalna metodologija (pridobivanje, obdelava in analiza podatkov).
- Odločanje.
- Reševanje problemov.

## Vedenje

- Sprejema odločitve, ki temeljijo na celoviti analizi informacij.
- Ocenjuje vplive sprememb zakonodaje na kadrovske funkcije v organizaciji.
- Kritično presoja uporabnosti informacij, ki mu jih posredujejo različni deležniki.
- Pridobiva celovite in relevantne informacije za podlago odločanju.
- Vodi in izvaja raziskave, povezane z MČV, v organizaciji.
- Iz množice podatkov izlušči koristne za pripravo analiz.
- Na podlagi izkušenj, literature, raziskav, javno dostopnih spletnih in drugih informacij prepozna dobre prakse in kritično ovrednoti njihovo uspešnost in koristnost za organizacijo.
- Oblikuje glavne kazalce za spremljanje uspešnosti orodij in procesov MČV.
- Povezuje in analizira informacije iz teorije (raziskav) in prakse.
- Sodeluje v raziskavah (aktivno ali kot posrednik podatkov in informacij), ki so koristne za razvoj stroke.



## Kadrovski menedžer

- Za sprejemanje odločitev povezuje in kritično presoja vse relevantne informacije.
- Postavlja ključna vprašanja za kritično presojanje informacij.
- Spremlja in analizira spremembe v organizaciji in okolju ter prepozna priložnosti in tveganja.
- Iz informacij razbere glavne izzive za MČV in jih prenese vrhnjemu menedžmentu.
- Vodi raziskave in analize za preučevanje kadrovskih pojavov ter zagotovi potrebne podatkovne vire za preučevano problematiko.
- Na podlagi analize podatkov opredeli vzroke in posledice določenih pojavov.
- Razlaga podatke, identificira probleme in oblikuje predloge oz. rešitve.
- Pri uvajanju rešitev učinkovito uporablja študije primerov in pilotne študije.
- Ovrednoti učinkovitost kadrovskih procesov in orodij.
- Na podlagi verodostojnih podatkov oziroma analiz predlaga spremembe in izboljšave kadrovskih procesov in orodij.
- Prepozna ključna sporočila iz raziskav, pilotnih študij in predstavitev najboljših praks.
- Prepozna najboljše kadrovske prakse v svoji organizaciji in v drugih, preverja njihovo uspešnost in jih smiselno uvaja v organizaciji.
- Usposablja svoj tim in druge za uporabo kritičnega presojanja informacij.
- Obnavlja svoje znanje statistike in metrike.
- Redno spremlja domačo in tujo strokovno literaturo o MČV.
- Zunanjim izvajalcem raziskav o MČV posreduje informacije, kadar raziskave koristijo organizaciji ali razvoju stroke.

## Kadrovski strokovnjak

- Obvlada raziskovalne metode in jih uporablja pri svojem delu.
- Obnavlja znanje o konceptih merjenja, zbiranja podatkov in analiz.
- Obnavlja uporabno znanje statistike in metrike.
- Sodeluje pri izvedbi raziskav o kadrovskih pojavih v organizaciji.
- Postavlja kritična vprašanja pri pripravi in razlagi analiz/študij.
- Kritično presoja informacije, prepozna probleme in predlaga učinkovite rešitve.
- Ovrednoti informacije, pridobljene z raziskavami.
- Pripravlja in izvaja analize učinkovitosti kadrovskih procesov in orodij.
- Analizira podatke, raziskuje vzroke in poroča o ugotovitvah in trendih s svojega področja delovanja.
- Iz podatkov prepozna vzorce in trende, tako da menedžment opozarja na kritične pojave.
- Prepozna dobre prakse, ki bi bile učinkovite na njegovem delovnem področju.
- Izvaja pilotne študije in študije primerov, da ovrednoti konkretne rešitve.
- Ohranja objektivnost v procesu presojanja.
- Redno spremlja domačo in tujo strokovno literaturo s svojega delovnega področja.
- Pripravlja podatke in informacije za zunanje izvajalce raziskav o MČV, kadar raziskave koristijo organizaciji ali razvoju stroke.

# 8 Poslovna usmerjenost

Ustvarjati pozitiven vpliv menedžmenta človeških virov (MČV) na uspešnost poslovanja prek razumevanje širšega poslovnega okolja in poslovnih vsebin delovanja organizacije in panoge.

## Znanja, veščine in lastnosti

- Strateška usmerjenost.
- Znanje o poslovanju.
- Organizacijska znanja.
- Sistemsko razmišljanje.
- Razumevanje gospodarske situacije.
- Funkcijska poslovna znanja s področij:
  - finance in računovodstvo,
  - prodaja in trženja,
  - proizvodni ali storitveni procesi.
- Znanje o poslovnih procesih.
- Znanje o trgu dela.
- Poznavanje zakonskih in drugih usmeritev, ki vplivajo na MČV.
- Poslovna metrika/analitika/poslovni kazalci.
- Kadrovske kontrolinge.
- Interdisciplinarnost.

## Vedenje

- Razume strateške povezave med MČV in ključnimi poslovnimi funkcijami.
- Razume poslovne procese in funkcije v organizaciji.
- Razume panogo in poslovno/konkurenčno okolje, v katerem deluje organizacija.
- Povezuje in uporablja znanja z različnih področij za boljše razumevanje vpliva MČV na poslovanje.
- S poslovnega vidika utemelji učinke kadrovske aktivnosti (donosnost investicij v ljudi) na uspešno delovanje organizacije.
- Razume poslovno metriko v organizaciji in jo uporablja za sprejemanje odločitev.
- Uporablja kadrovske kontrolinge za ovrednotenje učinkov MČV na uspešnost organizacije.
- Uporablja notranje vire znanja, da se poduči o poslovnih procesih in funkcijah.
- Uporablja poslovne tehnike za reševanje problemov.
- Trži MČV znotraj in izven organizacije (npr. blagovna znamka delodajalca).

# Standardi za kompetenco številka 8

## Kadrovski menedžer

- Dobro pozna posel in poslovno okolje prek spremljanja razvoja panoge in organizacije.
- Ima uporabno znanje o trgu dela in njegovi povezavi z organizacijsko uspešnostjo.
- Tekoče uporablja poslovni jezik, kot ga uporablja vrhnji menedžment.
- Soustvarja poslovno strategijo.
- Celovito ocenjuje učinke in tveganja poslovnih pobud z vidika MČV za dobrobit zaposlenih, poslovno uspešnost in družbeno odgovornost.
- Razvija kadrovske strategije in cilje v skladu s poslovno strategijo in cilji tako, da podpirajo doseganje poslovnih rezultatov.
- Na podlagi kadrovskega cilja določa aktivnosti, pripravlja akcijske načrte in opredeli proračunske zahteve.
- Oblikuje kadrovske politike in prakse za podporo organizacijski uspešnosti z upoštevanjem načel učinkovitega izvajanja poslovnih funkcij (trženja, prodaje, financ, idr.).
- Predlaga in poslovno utemelji kadrovske projekte in pobude ter načrte za izboljšave in povečevanje dodane vrednosti kadrovskega storitev.
- Za sprejemanje dobrih odločitev uporablja znanje o poslovnih in kadrovske metrike ter sistemsko razmišljanje.
- Razvija in izvaja strategijo trženja MČV za notranjo in zunanjo javnost.
- Izvaja primerjalno analizo (benchmarking) konkurence in ostalih relevantnih skupin.
- Zagotavlja podatke za izvajanje kadrovskega kontrolinga.
- Kritično ovrednoti izvedene MČV aktivnosti v luči dodane vrednosti, poslovnih učinkov in uporabnosti na podlagi analize stroškov in koristi.
- Razvija poslovno izobraženost svojega tima.
- Vpliva na sprejemanje zakonodaje in usmeritev različnih inštitucij, ki vplivajo na MČV.

## Kadrovski strokovnjak

- Obnavlja znanje o delovanju organizacije in poslovnih enot.
- Obnavlja znanje o izdelkih/storitvah in o konkurenci na trgu.
- Redno pridobiva in zbira podatke o človeških virih in trgu dela ter pripravlja poročila.
- Pri pripravi in utemeljitvi kadrovskega projektov in pobud uporablja ustrezno poslovno izrazoslovje.
- Na podlagi analize stroškov in koristi opredeli poslovno utemeljene kadrovske aktivnosti.
- Zna uporabljati poslovno metriko, vključno s ključnimi kazalci uspešnosti in njihovih medsebojnih povezavah.
- Vodi projekte v okviru dodeljenih proračunov.
- Analizira kadrovske podatke in oblikuje priporočila za poslovne rešitve.
- Pripravlja in posreduje podatke za izvajanje kadrovskega kontrolinga.
- Vodi proces nenehnih izboljšav v okviru svojega področja delovanja za izboljšanje poslovnih učinkov kadrovskega procesov in orodij.
- Razvija sposobnost uporabe poslovnih načel pri oblikovanju in izvajanju kadrovskega procesov in orodij.
- Uvaja kadrovske procese in orodja, ki so prilagojeni poslovnim potrebam.
- Oblikuje trženjska kadrovska sporočila za notranjo in zunanjo javnost.



*Slovenian* **SLOVENSKA**  
*Human Resource* **KADROVSKA**  
*Association* **ZVEZA**

Stanovska organizacija kadrovskih strokovnjakov v Sloveniji deluje od leta 1981. Danes združuje 13 območnih društev za kadrovske dejavnosti in Društvo študentov kadrovskega managementa, v katere je včlanjenih več kot 900 posameznikov. Od leta 1999 dalje je Slovenska kadrovska zveza član Evropske kadrovske zveze (European Association for People management).

[www.skz.si](http://www.skz.si)

Slovenska kadrovska zveza  
Valjahunova 11, 1000 Ljubljana  
[skz@skz.si](mailto:skz@skz.si)