



Katedra za psihologijo dela in organizacije

ELEKTRONSKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Seminarska naloga pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju
Študijsko leto 2013/2014

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Avtorica: Neja Markočič

Ljubljana, 7.11.2013

Vsebina

Uvod	3
Selekcijski proces v e-HRM	4
Elektronsko novačenje	9
Elektronska kompenzacija (<i>ang.</i> E-compensation)	10
Kaj vpliva na uspešnost in sprejemanje e-HRM?	10
Kako povečati uspešnost elektronskega upravljanja s človeškimi viri?	11
Merjenje človeških virov	12
Zaključek	14
Literatura	15

Uvod

Hiter razvoj tehnologije in interneta v preteklih letih je povzročil tehnološke spremembe tudi na področjih kadrovanja in upravljanja s človeškimi viri v organizacijah in podjetjih. Skoraj vse večje organizacije v ZDA že uporabljajo elektronske sisteme za privabljanje potencialnih novih kadrov, poleg tega pa te iste sisteme uporabljajo tudi za različne treninge, upravljanje z delovno uspešnostjo in oblikovanje sistemov nagrajevanja (Stone in Lukaszewski, 2009). Prve raziskave o elektronskem upravljanju s človeškimi viri so se začele pojavljati okoli leta 1995 (Marler in Fisher, 2013). Kljub temu, da je danes prisotno v mnogih organizacijah po svetu, pa neka splošno sprejeta definicija o tem, kaj elektronsko upravljanje s človeškimi viri sploh je, ne obstaja. Večina definicij elektronskega upravljanja s človeškimi viri poudarja pomen interneta pri opravljanju kadrovskih nalog (Strohmeier, 2007). Glede na to lahko oblikujemo neko skupno definicijo elektronskega upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju e-HRM):

E-HRM pri mreženju in podpori vsaj dveh oseb oziroma skupini oseb pri opravljanju kadrovskih nalog sloni na uporabi **informacijskih tehnologij**. Informacijska tehnologija v tem primeru služi pri vzpostavljanju interakcije med dvema, največkrat fizično ločenima, osebama, olajšuje opravljanje njune skupne naloge, ne glede na to, ali se nahajata v različnih sobah ali na različnih kontinentih (Strohmeier, 2007).

Informacijska tehnologija pa je tudi v vlogi orodja, ki poskrbi za to, da se neka naloga opravi, in sicer tako, da del naloge, včasih tudi celo nalogo, opravi namesto osebe, ki bi bila v tradicionalni obliki opravljanja kadrovskih procesov zadolžena zanjo. (Strohmeier, 2007).

Poleg termina »elektronsko upravljanje s človeškimi viri« oziroma »e-HRM (electronic human resources management)« pa se v literaturi pojavljajo tudi drugi izrazi, ki pa opisujejo isti pojav. Tako lahko zasledimo izraze kot so virtualno upravljanje s človeškimi viri (*ang.* virtual HRM), internetno upravljanje s človeškimi viri (*ang.* web based HRM) ali »business to employee« ali na kratko B2E (Strohmeier, 2007).

Selekcijski proces v e-HRM

Proces selekcije novega kadra po navadi poteka po šestih medsebojno povezanih korakih (Stone, Lukaszewski, Stone-Romero in Johnson, 2013):

V prvem koraku naredimo analizo delovnega mesta, s katero določimo zahteve, ki jih mora potencialni kandidat za delovno mesto izpolnjevati, podatke o delu ter tehnične podatke o delovnem mestu. Ko je analiza delovnega mesta narejena, se mora kadrovnik odločiti, v katerem vrstnem redu bodo potekali nadaljnji koraki, na primer ali se najprej odločiti za selekcijski intervju, ali najprej opraviti psihološko testiranje.

Najpogostejši drugi korak je ta, da kandidati za delovno mesto izpolnijo kadrovske vprašalnike. Pregled takega vprašalnika kadrovniku omogoči presojo o tem, ali kandidat izpolnjuje minimalne pogoje za delovno mesto, to so znanje, spretnosti, sposobnosti in ostali atributi (*ang.* KSAO: knowledge, skills, abilities, other attributes) (Stone, Stone-Romero in Lukaszewski, 2006).

V tretjem koraku se poglobljeno preveri oziroma oceni kandidatove sposobnosti, spretnosti, znanje in ostale attribute in sicer s pomočjo psiholoških testov (npr.: testi spoznavnih sposobnosti) in/ali vprašalnikov (npr.: osebnostni vprašalniki).

V četrtem koraku kadrovnik s kandidatom opravi selekcijski intervju, ki mu omogoča ocenjevanje kandidatovih atributov, kot so komunikacijske spretnosti, medosebne spretnosti, itn. Intervju tudi omogoča kandidatu, da postavi vprašanja v zvezi z delovnim mestom, na katerega se prijavlja.

V petem koraku se na podlagi vseh preteklih korakov sprejme odločitev o tem, kateri izmed kandidatov je za delovno mesto najprimernejši. Temu sledi še zadnji, šesti korak, v katerem organizacija oceni uspešnost celotnega procesa.

Proces selekcije v e-HRM sledi istim korakom, le da pri vsakem uporablja informacijsko tehnologijo (Stone idr., 2013). Spletna raziskava iz leta 2001 (Cappelli, 2001 v: Stone idr., 2006) je pokazala, da že kar 12% organizacij uporablja sisteme elektronske selekcije. Taki sistemi omogočajo, da se kandidati na delovno mesto prijavijo preko interneta oziroma spletne strani podjetja, da organizacije uporabljajo sofisticirano programsko opremo za pregledovanje za delovno mesto ključnih informacij na prijavah ter da kandidati dobijo hitro povratno informacijo o primernosti za delovno mesto (Stone idr., 2006).

- 1. Elektronska analiza delovnega mesta** se po navadi začne s pregledom internetnih podatkovnih baz o različnih poklicih oziroma delovnih mestih, kot je na primer O'Net. Internetne podatkovne baze nam omogočajo dostop do aktualnih informacij o delovnih mestih, poleg tega je ta proces hitrejši in lažji od tradicionalne analize delovnega mesta (Stone idr., 2013). Za razliko od le-te, je pri elektronski različici olajšan in hitrejši tudi proces zbiranja podatkov o zahtevah delovnega

mesta s strani strokovnjakov (to so na primer organizacijski psihologi, HR strokovnjaki). Internet nam namreč omogoča, da vprašalnike strokovnjakom razpošljemo, namesto da bi se ti morali zbirati na enem mestu. Strokovnjaki lahko svoje odgovore preko interneta delijo z ostalimi, nato pa se lahko vsi skupaj s pomočjo telekonferenc ali drugega načina komuniciranja preko interneta (npr. Skype) zedinijo o tem, kater je finalni nabor zahtev za specifično delovno mesto (Stone idr., 2013). Glavna prednost elektronske analize delovnega mesta je torej ta, da se lahko vsi podatki zberejo na enem mestu, prav tako vsi strokovnjaki, in sicer s pomočjo elektronske tehnologije, interneta. Raziskave (Reiter-Palmon, Brown, Sandall, Buboltz in Nimps, 2006 v: Stone idr., 2013) so pokazale, da so prednosti elektronske analize delovnega mesta v bolj razumljivih opisnikih delovnega mesta, v časovni ekonomičnosti, hitrejšem in lažjem posodabljanju ter v večji fleksibilnosti takega opisa kot pri tradicionalni analizi delovnega mesta.

2. **Elektronsko obliko kadrovskega vprašalnika** kandidati izpolnijo preko interneta, prav tako lahko oddajo svoj življenjepis na internetni strani podjetja. Nekatere organizacije pa namesto te metode uporabljajo sistem »interaktivnega glasovnega odziva« (*ang.* Interactive Voice Response, IVR), ki prav tako pomaga zbrati osnovne podatke o kandidatu, njegovih izkušnjah in spretnostih. Pri tej metodi kandidati pokličejo telefonsko številko, oglasi se jim odzivnik, nato pa verbalno ali s pomočjo tipkovnice oziroma številke odgovarjajo na postavljena vprašanja (Stone idr., 2013).

Na sprejemanje elektronskih oblik prijav na delovno mesto lahko vplivajo mnogi individualni dejavniki. McManus in Ferguson (2003 v: Stone idr., 2013) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se izkušnje z računalnikom, spretnosti in stopnja anksioznosti negativno povezujejo s kandidatovo sposobnostjo uporabe elektronskih prijavnic. Veliko raziskav (npr. Sinar, Paquet in Reynolds, 2003; Williamson, Lepak in King, 2003 v: Stone idr., 2013) kaže tudi na to, kako pomembne so značilnosti spletne strani, kjer se e-prijava nahaja; taka spletna stran mora biti lahka za navigacijo, učinkovita ter »prijazna« do uporabnika, da jo le-ta pozitivno sprejme in se sploh odloči za prijavo.

V drugih raziskavah (Dillman, 2000 v: Stone idr., 2013) so ugotovili, da se odgovori ljudi na vprašanja tipa papir-svinčnik, elektronska vprašanja in vprašanja s pomočjo sistema interaktivnega glasovnega odziva razlikujejo in sicer dajejo ljudje na vprašanja, postavljena s pomočjo odzivnika (IVR) bolj ekstremne odgovore kot na vprašanja, na katera pisno odgovarjajo. Na te razlike lahko vplivajo mnogi psihološki dejavniki, kot so na primer slušno nasproti vizualnemu zaznavanju vprašanja in odgovorov, časovni pritisk, zaporedna nasproti istočasni predstavitvi vprašanj, zaznana zaupnost, itn. V IVR sistemih ljudje slušno zaznavajo vprašanja (pri vprašalnikih tipa papir-svinčnik pa vizualno), so pod časovnim pritiskom, saj nimajo na voljo neomejene količine časa za odgovor, poleg tega so vprašanja zastavljena zaporedno, posamezniki ne morejo vnaprej pogledati, katera vprašanja jih še čakajo, poleg tega tudi ne vidijo vseh možnih odgovorov in vseh vprašanj, kar lahko povzroči, da si odgovore in vprašanja težje zapomnijo.

Posledično odgovarjajo ekstremno, torej s prvim ponujenim odgovorom, ali zadnjim, saj si vmesne težje zapomnijo (Dillman, 2000 v: Stone idr., 2013).

Preučevali so tudi, kako vrsta življenjepisa vpliva na kadrovnika, kadrovsko osebje, oziroma kako zaznavajo ljudi, ki jim pošljejo takšno ali drugačno obliko življenjepisa (Elgin in Clapham, 2004 v: Strohmeier, 2007). Ugotovitve so pokazale, da kandidate, ki pošljejo življenjepis po pošti, torej na tradicionalni način, oziroma ga oddajo v kadrovske službi, kadrovniki dojemajo kot bolj prijazne, medtem ko tiste, ki oddajo svoj življenjepis preko interneta, dojemajo kot bolj inteligentne, tehnološko napredne ter da na splošno bolje kvalificirani za delovno mesto (Elgin in Clapham, 2004 v: Strohmeier, 2007).

3. V preteklih letih je narasla uporaba interneta za apliciranje psiholoških testov in vprašalnikov (Stone idr., 2013). **Elektronske oblike testov in vprašalnikov** so privlačne za organizacije, saj je za njihovo aplikacijo potrebnih manj virov, in sicer manj testatorjev oziroma nadzornikov med testiranjem, manj testnih prostorov, poleg tega lahko testiranci test rešijo kadarkoli je za njih primerno. Elektronsko testiranje tudi zmanjša stroške testiranja in poveča njegovo učinkovitost. (Makransky in Glas, 2011 v: Stone idr., 2013). Velika pomanjkljivost elektronske oblike testiranja pa je goljufanje, testne osebe namreč niso pod nadzorom, torej je goljufanje toliko lažje. Ni raziskav o tem, koliko se dejansko goljufa na takih oblikah testov, a glede na to, da približno 76% študentov prizna, da goljufajo na izpitih (Drasgow, Nye, Guo in Tay, 2009 v: Stone idr., 2013) moramo pomisliti tudi na to možnost. Izkazalo se je sicer, da ljudje ne goljufajo, kadar gre za hitrostne teste, za razliko od konvencionalnih testov sposobnosti (Nye, Do, Drasgow in Fine, 2008 v: Stone idr., 2013). Organizacije lahko goljufanje na testih preprečijo tako, da osebe ponovno testirajo in primerjajo rezultate, s potrditvenimi testi in z lestvicami lažnivosti, poleg tega lahko na spletne aplikacije za testiranje vključijo opozorila o goljufanju. Vse to pa vsekakor zmanjša uporabnost elektronskega testiranja (Stone idr., 2013). Druga velika skrb glede elektronske verzije testov pa so njihove psihometrične lastnosti. Večina psiholoških testov je bila v prvotni obliki tipa papir-svinčnik, zato je pri preoblikovanju takega testa v elektronsko obliko treba ponovno preveriti njegove psihometrične lastnosti kot sta veljavnost in zanesljivost (Anastasia in Urbina, 1997 v: Stone idr., 2013).

Rezultati raziskav o tem, katere teste ljudje raje sprejmejo oziroma katere raje rešujejo, niso enoznačni (Stone idr., 2013). Nekateri ljudje poročajo o tem, da imajo raje elektronske oblike vprašalnikov in testov, saj se jim zdijo manj zastrašujoči (Salgado in Moscoso, 2003 v: Stone idr., 2013), drugi imajo do elektronskih oblik testov negativna stališča, saj menijo, da jih lahko pomanjkanje računalniških spretnosti omejuje pri doseganju najboljšega rezultata (Harris idr., 2003 v: Stone idr., 2013), spet tretji pa poročajo o tem, da vrsta testiranja nanje nima posebnega vpliva (Weichmann in Ryan, 2003 v: Stone idr., 2013).

4. Za **elektronske razgovore** organizacije uporabljajo moderno tehnologijo, kot so na primer video konference, telefoni, računalniški programi kot je na primer Skype, Google Hangout itn. Tradicionalna oblika intervjuja je v primerjavi z e-intervjujem dražja in časovno potratna (Stone idr., 2013). Uspešnost razgovora in sprejemanje te tehnike s strani kandidatov pa je odvisna od uporabljene tehnologije. Rezultati raziskav spet niso konsistentni (Silvester, Anderson, Haddleton, Cunningham-Snell in Gibb, 2000; Straus idr., 2001 v: Stone idr., 2013), nekateri so namreč pokazali, da so kandidati ocenjeni slabše, če intervju poteka prek telefona, kot v živo, drugi rezultati, da pomembne razlike ni, spet tretji, da so manj privlačni kandidati ocenjeni bolje prek telefona, kot v živo. Raziskave o sprejemanju e-intervjuvanja s strani kandidatov (Bauer idr., 2004; Chapman idr., 2003 v: Stone idr., 2013) pa so pokazale, da imajo ti raje razgovor v živo kot prek telefona, video konference ali sistema IVR. Poleg tega kandidati razgovore, ki potekajo v živo, ocenjujejo kot bolj poštene (Chapman idr., 2003 v: Stone idr., 2013) in tudi raje sprejmejo službo v organizaciji, ki vodi razgovore v živo. Razlog za take ugotovitve bi lahko bil v tem, da razgovori v živo dajejo kandidatom občutek, da organizaciji ni vseeno za svoje zaposlene, medtem ko o organizaciji, ki uporablja e-intervjuje, dobijo vtis, da jo zanimajo samo čim nižji stroški in čim višja učinkovitost (Stone idr., 2013).
5. Na podlagi vseh pridobljenih informacij o kandidatih organizacija sprejme odločitev o najprimernejšem za razpisano delovno mesto. **Elektronsko sprejemanje odločitve** olajša sprejetje končne odločitve, je časovno in cenovno bolj ekonomično, poleg tega razbremeni kadrovnika oziroma osebje, ki mora sprejeti odločitev. S pomočjo multiple regresije se določi obtežitve za vsako izmed ključnih lastnosti, ki jih kandidat potrebuje za delovno mesto. Ko so obtežitve določene, jih poseben program uporablja za napovedovanje delovanja oziroma primernosti določenega kandidata. Drug način je pristop multiplih ovir (*ang. multiple hurdles approach*), kjer mora kandidat izpolnjevati vrsto zahtev, da sploh napreduje v odločitvenem postopku. Pri tem pristopu prisotnost ene od ključnih lastnosti ne kompenzira odsotnosti druge ključne lastnosti; kandidat mora izpolnjevati vse (Stone idr., 2013). Taki programi za e-selekcijo omogočajo hkratno uporabo več strategij pri procesu odločanju. E-selekcija tako okrepi potek dela, povezan s selekcijskim postopkom. Na katerikoli točki v postopku lahko kadrovník pogleda, kje se na podlagi do tedaj pridobljenih podatkov v selekcijskem postopku nek kandidat nahaja (glede na primernost za delovno mesto) (Stone idr., 2013). Programi e-selekcije lahko posledično tudi pripomorejo k bolj veljavnemu sklepanju o kandidatih in njihovih sposobnostih, spretnostih, značilnostih (Stone idr., 2013).
6. V zadnjem koraku, **evalvaciji uspešnosti elektronske selekcije**, lahko organizacije uporabijo podatke elektronskih sistemov odločanja za ocenjevanje učinkovitosti celotnega sistema (Stone idr., 2013).

Na podlagi mnogih raziskav bi lahko zaključili, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri precej dobro sprejeto med kadrovskim osebjem in v organizacijah na splošno, ter da ga imajo mnogi celo raje kot tradicionalni način kadrovanja (Strohmeier, 2007). Odnos posameznikov oziroma kandidatov, ki se prijavljajo na razpisana delovna mesta, prav tako ne predstavlja prevelikega problema pri elektronskem kadrovanju, čeprav njihovi odnosi oziroma mnenje o e-HRM niso tako pozitivni, kot pri prejšnji skupini, pri organizaciji (Strohmeier, 2007). Kljub temu pa so potrebne še nadaljnje raziskave, saj se dotedanje večinoma osredotočajo predvsem na potencialne kandidate, kadrovske osebe in zaposlene, od kadrovske aktivnosti pa se večinoma omenja le proces selekcije in novačenja (Strohmeier, 2007).

Prav tako nekateri raziskovalci svetujejo, da se proces elektronske selekcije kadra ne bi smel uporabljati »na slepo«, kar tako brez premisleka, saj ima lahko na določene skupine ljudi in potencialne kandidate nezaželene vplive (Stone idr., 2013). Taki sistemi selekcije namreč zahtevajo, da ima uporabnik dostop do računalnika in računalniško znanje ter spretnosti, raziskave (npr. Pew Internet and American Life Project, 2010 v: Stone idr., 2013) pa kažejo, da nekateri pripadniki določene starosti (starejši), spola (ženske) in etničnih skupin nimajo teh možnosti kot večina ostalih pripadnikov teh skupin, saj obstajajo starostne, etnične in socioekonomične razlike v dostopanju do interneta. Zanašanje zgolj na sisteme elektronske selekcije lahko v organizaciji povzroči, da imajo nekateri pripadniki določenih skupin manjše možnosti za kandidiranje na delovno mesto (Stone idr., 2013). Uporaba zgolj na elektronske selekcije lahko torej omejuje raznolikost delovne sile v posamezni organizaciji, v raziskavi McManusa in Fergusona (2003 v: Stone idr., 2013) se je na primer izkazalo, da so tisti kandidati, ki uporabljajo internetne prijave na delovna mesta, mlajši od tistih, ki se poslužujejo tradicionalnih načinov prijave.

Problemi, ki se lahko pojavijo pri uporabi elektronskih sistemov selekcije so tudi vprašanje zaupnosti podatkov ter ažurnost in točnost podatkov (Stone idr., 2013). Kandidati so velikokrat zaskrbljeni glede varovanja podatkov, ki jih oddajo preko interneta, ko se prijavljajo za neko delovno mesto, saj s tem omogočajo dostop do osebnih podatkov veliki skupini posameznikov v organizaciji (Stone idr., 2003 v: Stone idr., 2013). Narašča tudi strah pred krajo identitete, zato je pomembno, da organizacije, ki uporabljajo e-selekcijo, sledijo vsem pomembnim varnostnim postopkom, ki preprečujejo nepooblaščen dostop do osebnih podatkov zaposlenih (Stone idr., 2013). Pri kandidatih se velikokrat pojavlja tudi vprašanje poštenosti take vrste selekcije, sistem v večji meri zaznavajo kot nepošten, če čutijo, da ne morejo nadzorovati svojih oddanih podatkov, torej da bi jih organizacija posredovala tudi zunanjim virom (Eddy idr., 1999 v: Stone idr., 2013). Nekateri organizacije shranjujejo tudi zdravstvene podatke o zaposlenih, podatke zdravstvenih pregledov in testiranj za droge, čeprav jih ne bi smele, in

tudi to vpliva na zaznavanje zaposlenih in kandidatov, da je organizacija nepravilna ter da vdira v njihovo zasebnost (Lukaszewski idr., 2008 v: Stone idr., 2013). Poleg tega se je tudi izkazalo (podatki za ZDA, Linowes, 2000 v: Stone idr., 2013), da kar 70% delodajalcev posreduje podatke o zaposlenih svojim upnikom, 47% posreduje informacije o zaposlenih stanodajalcem ter 17% dobrodelnim organizacijam.

Elektronsko novačenje

Primarni cilj novačenja v organizaciji je privabiti potencialne kandidate, ki imajo vso potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za neko delovno mesto (Stone idr., 2006). Organizacije v čedalje večji meri uporabljajo internet za obveščanje o novih delovnih mestih. Taki oglasi na internetu potencialnim kandidatom nudijo informacije o a) prostih delovnih mestih, b) zahtevah delovnega mesta, c) organizacijski kulturi in blagovni znamki in o d) plačilu, nagradah, napredovanju (Stone idr., 2006). Po nekaterih informacijah naj bi kar 100% velikih organizacij (podatki za ZDA, Cedar, 2002 v: Stone idr., 2006) uporabljajo prav internet za vabljenje perspektivnih kadrov, 82% pa sistem intraneta za obveščanje o prostih delovnih mestih med zaposlenimi v sami organizaciji. Sistemi elektronskega novačenja naj bi bili bolj učinkoviti tako, da naj bi dosegali večje število perspektivnih kadrov kot tradicionalno novačenje (Gueutal in Stone, 2005 v: Stone idr., 2006).

Nekatere organizacije izkoriščajo prednosti interneta v procesu privabljanja kandidatov tudi tako, da jim na svojih spletnih straneh omogočajo vpogled v trenutno dogajanje v organizaciji s pomočjo spletnih kamer, ali pa jim ponudijo virtualni predogled organizacije. Tako lahko potencialni kandidati dobijo občutek o vzdušju v organizaciji in kako je delati v neki organizaciji (Stone idr., 2006). Spet nekatere organizacije uporabljajo tovrstne sisteme z namenom, da lahko bodoči zaposleni že ustvarijo prva prijateljstva znotraj organizacija. Preko ustvarjenih kontaktov se lahko pozanimajo o koristih in zahtevah dela v organizaciji (npr. Cisco systems) (Stone idr., 2006).

Raziskave v svojih izsledkih niso enoznačne. Ena izmed njih je pokazala, da elektronsko novačenje pomaga pri privabljanju kandidatov z višjimi nivoji zagnanosti, z več izkušnjami in dosežki (Jattuso in Sinar, 2003 v: Stone idr., 2006). V drugi raziskavi pa so ugotovili nasprotno, da elektronsko novačenje privablja več kandidatov z neprimernim ozadjem ter takšne, ki stalno menjavajo službe in se ne morejo ustaliti (McManus in Ferguson, 2003 v: Stone idr., 2006). Kljub temu, da elektronsko novačenje privabi večje število kandidatov kot tradicionalni novačenje, ti niso nujno tudi boljši oziroma kvalitetnejši (Chapman in Webster, 2003 v: Stone idr., 2006).

Elektronska kompenzacija (*ang.* E-compensation)

Sistemi elektronske kompenzacije se uporabljajo za razvijanje in izvajanje plačilnih sistemov, nagrad in koristi ter za ocenjevanje učinkovitosti samega sistema (Dulebohn in Marler, 2005 v: Stone idr., 2006). Tak sistem preko interneta (iz podatkovnih baz) zbere podatke o določenem delovnem mestu, jih povzame in oblikuje standardiziran opis delovnega mesta, ki ga preoblikuje v točkovni rezultat (*ang.* point score). Nadaljnje integrira točkovni rezultat tega delovnega mesta s podatki internetnega trga dela (kakšno je povprečno plačilo za podobna delovna mesta oziroma delovna mesta podobne zahtevnosti). Na koncu vse te podatke uporabi, da oblikuje oceno plačila ter vzpostavi plačilne nivoje znotraj organizacije (Stone idr., 2006).

Zelo malo je raziskav o učinkovitosti elektronskih sistemov kompenzacije, nakazujejo pa na to, da je tak sistem učinkovitejši, če plačila in nagrade, ki jih dobijo zaposleni, vplivajo na njihovo motivacijo in delovanje v organizaciji (Dulebohn in Marler, 2005; Gueutal in Falbe, 2005 v: Stone idr., 2006).

Kaj vpliva na uspešnost in sprejemanje e-HRM?

Organizacije razvijajo nove sisteme, med drugim elektronsko upravljanje s človeškimi viri, da privabljajo talentirane nove kadre, motivirajo zaposlene k doseganju ciljev organizacije in da zadržujejo zaposlene na njihovih delovnih mestih (Stone idr., 2006). Poleg tega organizacije uporabljajo e-HRM za razpošiljanje kadrovske informacije po organizaciji in izven nje, da vplivajo na stališča in vedenje zaposlenih (njihov odnos do delovnega mesta, do organizacije) (Stone in Lukaszewski, 2009). E-HRM sistem spremeni medij, po katerem teče komunikacija (v večini primerov računalniška tehnologija) ter značilnosti sporočil (sporočila so manj osebna, saj se ne predajajo več v živo). Ta dva faktorja, v kombinaciji s prejemnikovimi značilnostmi, pa vplivata nadaljnje na posameznikovo pozornost, razumevanje in stališča do sistema in organizacije (Stone in Lukaszewski, 2009). Pri elektronskem upravljanju s človeškimi viri se v večini primerov uporablja enosmerna komunikacija, raziskave pa kažejo, da so sistemi, v katerih komunikacija poteka dvosmerno, bolj uspešni, saj lahko prejemnik sporočil postavlja dodatna vprašanja, da razčisti nejasnosti, da dobi dodatne povratne informacije itn. (Leavitt in Mueller, 1951 v: Stone in Lukaszewski, 2009). Enosmerna komunikacija v e-HRM ima tako lahko negativen vpliv na pozornost in razumevanje zaposlenih, prav tako pa tudi na odnos do samega sistema in organizacije (Stone in Lukaszewski, 2009).

Uporaba elektronskega upravljanja s človeškimi viri prav tako lahko vpliva na značilnosti sporočila in sicer na bogatost informacij v sporočilu ter na to, koliko je sporočilo osebno (Stone in Lukaszewski,

2009). Bolj ko je sporočilo osebno, krojeno na način, da se posamezniku približa, boljši odnos bodo imeli posamezniki do organizacije, saj to dojemajo kot da se njihove vrednote bolj skladajo z vrednotami organizacije (Dineen idr., 2002 v: Stone in Lukaszewski, 2009).

Pri uporabi e-HRMa se lahko zgodi, da informacije niso tako bogate, kot pri tradicionalnem načinu kadrovanja, saj komunikacija prek elektronskih medijev po navadi ne vsebujejo toliko socialnih iztočnic, namigov, kot komunikacija v živo (Stone in Lukaszewski, 2009). Najbolj bogate informacije dobimo s komunikacijo v živo, sledi ji videokonferenca, telekonferenca, klepetalnice, elektronska sporočila ter na koncu pisna sporočila (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer in LaGanke, 2002 v: Stone in Lukaszewski, 2009). Bolj ko je informacija »revna«, torej manj kot vsebuje socialnih iztočnic, v manjši meri bo vplivala na posameznikovo pozornost in razumevanje celotnega sporočila (Stone in Lukaszewski, 2009). To nadaljnje lahko vpliva na odnos, ki ga ima posameznik do organizacije, ki uporablja e-HRM, saj lahko čutijo, da niso dobili vseh potrebnih informacij, ki bi jim pomagale pri sprejemanju odločitev, pri opravljanju dela (Stone in Lukaszewski, 2009).

Prav tako je možno, da pri uporabi elektronskega sistema kadrovanja, sporočila organizacije niso tako osebna. Več kot vsebujejo slik, sporočil samih zaposlenih, znakov o organizacijski klimi, bolj organizacijo posamezniki zaznavajo kot kredibilno, boljši odnos razvijejo do nje, bolj čutijo, da se vrednote organizacije skladajo z njihovimi. Na stališča in odnos, ki ga imajo posamezniki, zaposleni ali potencialni kandidati za zaposlitev, do organizacije same ter do njihovega kadrovskega sistema, lahko torej vpliva osebnost sporočila (Stone in Lukaszewski, 2009).

Kako povečati uspešnost elektronskega upravljanja s človeškimi viri?

Kljub razširjeni uporabi elektronskega upravljanja s človeškimi viri, zgolj 14% organizacij poroča o tem, kako je e-HRM pripomogel k boljšemu sprejemanju odločitev v zvezi s kadrovskimi procesi, nalogami (podatki za ZDA, CedarCrestone, 2007 v: Stone in Lukaszewski, 2009).

Ena izmed strategij, kako povečati uspešnost elektronskega upravljanja s človeškimi viri je kombiniranje tradicionalnega načina kadrovanja z elektronskim, torej kombiniran HR sistem (Stone idr., 2006). Organizacija, ki uporablja tak sistem, dopušča, da se kandidati na razpisano delovno mesto prijavijo preko interneta ali na njihovi spletni strani, kasneje v postopku selekcije pa na primer izvedejo intervju s kandidatom v živo ter mu tako dajo možnost, da še kaj vpraša, da dobi več povratnih informacij, ki so bolj osebne in bolj bogate (Stone idr., 2006). Organizacija lahko zbira kadrovske

vprašalnike in podatke z njih preko interneta, a v nadaljevanju izvede psihološko testiranje v živo v nekem prostoru, kjer lahko testirance nadzirajo (Stone idr., 2006).

S kombiniranim HR sistemom lahko podjetje kandidatu ponudi možnost, da izbira med tradicionalnim selekcijskim postopkom ali pa elektronskim, kar lahko kandidatu omogoči, da bolj podrobno predstavi svoje sposobnosti, znanja in spretnosti, podjetje pa s tem lahko poveča možnost sprejetja veljavne in dobre odločitve (Stone idr., 2006).

Zaznavanje nadzora lahko povečamo z uporabo e-selekcijskih sistemov, ki so lahki za uporabo in za katere ne potrebujemo nadpovprečno razvitih računalniških spretnosti, tako dosežemo tudi tiste potencialne kandidate, ki se ne znajdejo tako dobro z računalnikom in internetom (Stone idr., 2006). Ened izmed predlogov je tudi da, da organizacije zmanjšajo uporabo računalniških sistemov nadzora nad zaposlenimi, saj le-ti omejujejo posameznikovo svobodo in zaznavanje nadzora v organizaciji. Malce diskretnosti o tem, kako naloge opravljajo lahko vpliva na povečanje storilnosti in dobrega počutja zaposlenih (Stone idr., 2006).

Stone idr. (2006) navsezadnje tudi predlagajo, da v organizacijah razširijo definicije delovanja zaposlenih, da le-te ne vključujejo zgolj količine opravljenega dela temveč tudi vedenja, ki povečajo dobro počutje posameznika v organizaciji, skupin ter same organizacije. Tudi take vrste vedenja zaposlenih namreč pozitivno vplivajo na doseganje ciljev organizacije (Stone idr., 2006).

Merjenje človeških virov

Uvajanje tehnologije v upravljanje s človeškimi viri povzroča spremembe na tem področju (Dulebohn in Johnson, 2013). E-HRM pripomore k večji funkcionalnosti upravljanja s človeškimi viri. Različna tehnologija omogoča organizacijam, da pridobivajo, shranjujejo in upravljajo z najrazličnejšimi podatki človeških virov, po navadi imenovana »informacijski sistemi človeških virov« (*ang.* Human resources information systems ali HRIS) (Dulebohn in Johnson, 2013). Taki sistemi pripomorejo k lažjemu dostopanju do podatkov, tako imajo strokovnjaki na področju upravljanja s človeškimi viri priložnost, da merijo človeške vire in sicer njihovo učinkovitost, uspešnost, vpliv in storitve (Dulebohn in Johnson, 2013). Meritve omogočajo ocenjevanje rezultata neke funkcije, v tem primeru upravljanja s človeškimi viri (Dulebohn in Johnson, 2013).

Prvi nivo merjenja predstavljajo mere učinkovitosti - kako dobro kadrovska služba opravlja osnovne administrativne naloge. Osredotočajo se predvsem na storilnost in stroške (Dulebohn in Johnson, 2013). Tu gre na primer za merjenje stroška na zaposlitev (*ang. cost per hire*), načrt zdravstvenega zavarovanja na zaposlenega, strošek kadrovske službe na zaposlenega (Dulebohn in Johnson, 2013). Pogosto take meritve pridobivajo na podlagi baz podatkov velikega števila organizacij (Dulebohn in Johnson, 2013).

Drugi nivo merjenja predstavljajo mere človeškega kapitala, skušajo torej izmeriti vrednost človeškega kapitala v organizaciji. Take meritve so lahko problematične, saj si organizacije ne lastijo svojih zaposlenih, poleg tega se ta stalno spreminja s tem, ko zaposleni pridobivajo nova znanja in veščine na svojih področjih delovanja (Dulebohn in Johnson, 2013). Ko človeški kapital predstavlja pomemben doprinos k vrednosti celotne organizacije, ga le-te skušajo izmeriti, da bi na kvantitativni način prikazale, kako njihovi zaposleni ustvarjajo vrednost (Dulebohn in Johnson, 2013).

Tretji nivo merjenja predstavlja merjenje uspešnosti upravljanja s človeškimi viri, torej če imajo programi oziroma praksa upravljanja pričakovane učinke na ljudi oziroma na skupine talentov (Dulebohn in Johnson, 2013). Te mere vključujejo razmerje med plačami v organizaciji in plačami konkurence, število in kvaliteta multidisciplinarnih timov (Dulebohn in Johnson, 2013).

Četrty in tudi najvišji nivo merjenja pa so mere vpliva. Te mere predstavljajo vpliv upravljanja s človeškimi viri na poslovne izide (Dulebohn in Johnson, 2013). Gre za to, kakšen je vpliv upravljanja, v merljivi obliki, na finančni izid, na kupce, na ljudi ter na procesni izid. S temi meritvami lahko pridemo do odgovorov na vprašanja kot so npr. katere skupine talentov so najbolj primerne za konkurenčno prednost našega podjetja, kako bi izboljšanje človeškega kapitala povišalo vrednost podjetja itn. (Boudreau in Ramsted, 2007 v: Dulebohn in Johnson, 2013).

Veliko organizacij sicer pravi, da merijo upravljanje s človeškimi viri, vendar gre samo za merjenje učinkovitosti. Manj kot četrtina vseh vprašanih organizacij je poročala, da merijo tudi uspešnost, še manj pa, da merijo tudi vpliv na organizacijo (Jamrog in Downey, 2009 v: Dulebohn in Johnson, 2013). Organizacijam lahko meritve tako učinkovitost kot tudi uspešnosti, vpliva in ostalih pomembnih zunanjih spremenljivk, pomagajo pri ustvarjanju konkurenčne prednosti ter pri upravljanju in uvajanju talentiranih kadrov (Dulebohn in Johnson, 2013).

Zaključek

Kljub temu, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri čedalje bolj razširjeno v različnih organizacijah po svetu, pa je raziskav o vplivih, posledicah, sprejemanju, učinkovitosti takih sistemov bolj malo. Do sedaj tudi ni nobenih raziskav, ki bi preverjale odnos med e-HRM in organizacijskim delovanjem, tekmovalnostjo, zmanjšanimi stroški ali izboljšanimi kadrovskimi izidi (povečan človeški kapital, povišana predanost organizaciji ali zadovoljstvo z delovnim mestom) (Marler in Fisher, 2013). Morda je temu tako, ker je vpliv e-HRM-ja na bolj simbolni ravni in ga organizacije tako težko izmerijo, oziroma težko izmerijo rezultate takih sistemov (Marler in Fisher, 2013). Kakorkoli, gre za bolj sodobne spremembe na področju človeških virov in kadrovanja, ki pa se precej hitro dogajajo in širijo v organizacijah, zato bi bilo vsekakor potrebnega še nekaj raziskovanja na tem področju.

Literatura

Dulebohn, J.H., Johnson, R.D. (2013). Human resources metrics and decision support: A classification framework. *Human resources management review*, 23, 71—83.

Marler, J.H., Fisher, S.L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resources management review*, 23, 18—36.

Stone, D.L., Lukaszewski, K.M. (2009). An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resources management systems. *Human resources management review*, 19, 134—143.

Stone, D.L., Lukaszewski, K.M., Stone-Romero, E.F. in Johnson, T.L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human resources management review*, 23, 50—70.

Stone, D.L., Stone-Romero, E.F. in Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human resources management review*, 16, 229—244.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human resources management review*, 17, 19—37.