

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

NEJA MARKOČIČ

**Odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do
elektronskega upravljanja s človeškimi viri**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

NEJA MARKOČIČ

**Odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do
elektronskega upravljanja s človeškimi viri**

Magistrsko delo

MENTORICA: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

Hvala mentorici doc. dr. Evi Boštjančič za pomoč in usmerjanje pri pisanju magistrske naloge. S svojimi strokovnimi nasveti mi je pomagala, da sem napisano še izboljšala.

Hvala moji družini in fantu za vso oporo tekom študijskih let in za moralno podporo in vse spodbude pri pisanju.

Hvala sošolcem Andražu, Simoni in Karmen, za takšne ali drugačne nasvete, pomoč, spodbude in oporo, tako na naši študijski poti, kot tudi med pisanjem moje magistrske naloge.

POVZETEK

Odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri

Hiter tehnološki razvoj in pojav interneta je povzročil mnoge spremembe, med drugim tudi na področju kadrovanja. Pojavilo se je elektronsko upravljanje s človeškimi viri, ki vključuje običajne kadrovske procese, podprte z uporabo informacijske tehnologije. E-HRM je dandanes prisoten že v mnogih organizacijah po celem svetu. Prve raziskave o e-HRM so se v ZDA pojavile že okoli leta 1995, medtem ko v Sloveniji raziskave na temo e-HRM in odnosa do le-tega še ni bilo. V magistrskem delu se v uvodu osredotočim na opredelitev področja in v nadaljevanju predstavljam nekatere oblike e-HRM, dejavnike sprejemanja in uspešnosti te oblike kadrovanja ter teoretične modele sprejemanja različnih oblik tehnologije. Za potrebe raziskave sem uporabila elektronsko obliko vprašalnika, sestavljenega prav za ta namen, v katerem sem slovenske kadrovske strokovnjake spraševala po njihovem odnosu in zadovoljstvu z e-HRM. Sodelovalo je 257 kadrovikov iz cele Slovenije. Rezultati raziskave, izvedene v okviru magistrskega dela kažejo na to, da večina kadrovskih strokovnjakov e-HRM pozna, nekoliko manj kot polovica pa ga tudi uporablja. Med oblikami e-HRM, ki jih kadroviki uporabljajo, se največkrat pojavlja obveščanje o prostih delovnih mestih preko spleta, sprejemanje prijav preko spleta, upravljanje odsotnosti ter e-izobraževanje. Rezultati so pokazali, da so v splošnem slovenski kadrovski strokovnjaki zadovoljni z e-HRM in imajo precej dober odnos do le-tega. Ugotovila sem tudi, da prihaja do statistično pomembnih razlik med kadrovskimi strokovnjaki, ki e-HRM zgolj poznajo in tistimi, ki ga tudi uporabljajo in sicer na področju zaznane uporabnosti in enostavnosti elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Glede na demografske značilnosti se je izkazalo, da se starost in leta izkušenj na področju kadrovanja pomembno povezujeta s količino novih virov, za katere kadrovski strokovnjaki menijo, da jih morajo za uporabo e-HRM pridobiti. Na ostalih področjih do statistično pomembnih razlik ni prišlo.

Gljučne besede: kadrovska psihologija, kadrovanje, upravljanje s človeškimi viri, elektronsko upravljanje s človeškimi viri, stališča

ABSTRACT

Slovenian HR Specialists' attitude towards electronic human resources management

Fast development of technology led to many changes, including changes in human resources management. The result was electronic human resources management, which includes the usual HR processes, based on information technology. E-HRM is nowadays present in many organisations all over the world. In Slovenia, there is no research on e-HRM and the attitude towards it yet, although in the USA first research on e-HRM appeared in 1995. In my thesis I firstly present the topic and secondly present some of the forms of e-HRM, factors of acceptance and effectiveness of e-HRM and some theoretical models of IT usage. In the experimental part I used a questionnaire, designed specifically for research purposes, which helped me measure HR specialists' attitude and satisfaction with e-HRM. 257 Slovenian specialists' participated in the research. Results show that the majority of HR specialists know about e-HRM, but less than a half of them also use it. The most frequently used are posting job vacancies online, accepting CVs via e-mail or internet, managing absence and e-learning. Results also show that in general Slovenian HR specialist are quite content and have pretty good attitude about e-HRM. There are some differences in attitude in the field of new resources they think they need to successfully manage e-HRM between HR specialists that only know of e-HRM and those who also use it. Regarding demographic characteristics, age and years of experience in the HR field are positively connected with the quantity of new resources HR specialists think they need for using e-HRM. Results show no other statistically significant differences between demographic groups of HR specialist and different organisational characteristics of the companies HR specialists come from.

Key words: Personnel psychology, personnel management, human resource management, electronic human resource management, attitudes

KAZALO VSEBINE

1. Uvod	1
1.1. Elektronsko upravljanje s človeškimi viri	1
1.2. Tehnologija v kadrovanju.....	2
1.3. Oblike e – HRM.....	2
1.4. Načrtovanje, administracija in komunikacija v e – HRM	3
1.5. Selekcija, privabljanje in zadrževanje kandidatov v e – HRM.....	4
1.5.1. Seleksijski proces v e – HRM	5
1.5.2. Elektronsko privabljanje kandidatov	12
1.6. Ocenjevanje zaposlenih v e – HRM	13
1.7. Elektronska kompenzacija	13
1.8. Razvoj zaposlenih v e-HRM	14
1.9. Kaj vpliva na uspešnost in sprejemanje e-HRM?	15
1.10. Kako povečati uspešnost elektronskega upravljanja s človeškimi viri?	17
1.11. Kako e-HRM vpliva na kadrovske strokovnjake?.....	18
1.12. Teorija načrtovanega vedenja	20
1.13. Model sprejemanja tehnologije	23
1.14. Razlike med moškimi in ženskami v odnosu do tehnologije.....	25
1.15. Raziskava o odnosu kadrovskih strokovnjakov do e-HRM.....	28
2. Metoda	29
2.1. Vzorec	29
2.2. Pripomočki	30
2.3. Postopek	31
3. Rezultati in razprava	33
3.1. Ali kadrovski strokovnjaki v Sloveniji uporabljajo e-HRM?	33
3.2. Kakšen je odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM?	36
3.3. Ali obstajajo razlike v odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM glede na to, ali e-HRM zgolj poznajo ali ga tudi uporabljajo?.....	43
3.4. Ali obstajajo razlike v odnosu do e-HRM glede na nekatere demografske lastnosti slovenskih kadrovskih strokovnjakov?	46
3.5. Ali obstajajo razlike v odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM glede na to, v kakšni organizaciji delajo?	51

4. Omejitve in predlogi	54
5. Zaključek.....	57
6. Literatura	60
7. Priloge.....	64

KAZALO SLIK

<i>Slika 1. Model teorije načrtovanega vedenja (Ajzen, 1991).</i>	22
<i>Slika 2. Model sprejemanja tehnologije (Davis, 1989).</i>	23
<i>Slika 3. Pogostost uporabe posameznih oblik elektronskega upravljanja s človeškimi viri, ponazorjena s frekvencami.</i>	35
<i>Slika 4. Graf drobirja za postavke o odnosu do e-HRM.</i>	38
<i>Slika 5. Graf drobirja vzporedne analize za postavke o odnosu do e-HRM.</i>	38
<i>Slika 6. Odnos slovenskih kadrovikov do uporabe e-HRM.</i>	40
<i>Slika 7. Povprečne vrednosti zadovoljstva s posameznimi področji E-HRM.</i>	42
<i>Slika 8. Prikaz razlik v odnosu med kadroviki, ki e-HRM zgolj poznajo in tistimi, ki ga tudi uporabljajo.</i>	44

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1. Smer izobrazbe udeležencev raziskave.</i>	29
<i>Tabela 2. Vrste organizacij, iz katerih prihajajo udeleženci raziskave.</i>	30
<i>Tabela 3. Poznavanje in uporaba elektronskega upravljanja s človeškimi viri.</i>	33
<i>Tabela 4. Pogostost uporabe elektronskega upravljanja s človeškimi viri.</i>	34
<i>Tabela 5. Strukturna matrika za tri-faktorsko rešitev faktorske analize postavk o odnosu do e-HRM.</i>	39
<i>Tabela 6. Povprečne vrednosti in rezultati t-testa za skupino kadrovikov, ki e-HRM zgolj poznajo in skupino, ki e-HRM tudi uporabljajo.</i>	45

1. Uvod

1.1. Elektronsko upravljanje s človeškimi viri

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. V tem primeru informacijska tehnologija služi 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. 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« (*angl.* electronic human resources management) pa se v literaturi pojavljajo tudi drugi izrazi, ki pa opisujejo isti pojav. Zasledimo lahko izraze kot so »virtualno upravljanje s človeškimi viri« (*angl.* virtual HRM), »internetno upravljanje s človeškimi viri« (*angl.* web based HRM) ali »business to employee« oziroma na kratko »B2E« (Strohmeier, 2007).

1.2. Tehnologija v kadrovanju

Za potrebe elektronskega upravljanja s človeškimi viri se uporablja veliko na tehnologiji temelječih sistemov. Poleg računalnika, ki je nekako osnova za uporabo vseh ostalih s tehnologijo podprtih sistemov, sta v kadrovanju najbolj poznana Informacijski sistem človeških virov (*angl.* Human resources information systems, HRIS) ter Upravljanje z viri podjetja (*angl.* Enterprise resource planning, ERP).

Obstaja pomembna razlika med elektronskim upravljanjem s človeškimi viri (e-HRM) in Informacijskim sistemom človeških virov (HRIS) (Ruël idr., 2004). HRIS se uporablja v kadrovskem oddelku z namenom izboljšanja procesov v oddelku, uporabnik tega sistema pa je večinoma kadrovske osebje. E-HRM pa po drugi strani v večji meri uporabljajo zaposleni in vodstvo.

Upravljanje z viri podjetja (ERP) postaja čedalje pomembnejše za vse večje organizacije (Shane, 2009). Gre za poslovno programsko opremo, ki organizaciji omogoča avtomatizacijo in integracijo večine poslovnih procesov, deljenje pomembnih informacij po organizaciji ter dostop do informacij v realnem času (Marnewick in Labuschagne, 2005).

Upravljanje s človeškimi viri se je skozi čas moralo spremeniti in posodobiti, saj se je spreminjalo in posodabljal tudi poslovno okolje (Shane, 2009). Kadrovske strokovnjake morajo torej integrirati svoje znanje o osrednjih kadrovskih funkcijah z ekonomskim in poslovnim okoljem ter biti hkrati še v koraku s časom s tehnologijo.

1.3. Oblike e – HRM

Ko govorimo o elektronskem upravljanju s človeškimi viri, nimamo v mislih določene stopnje v razvoju upravljanja s človeškimi viri, ampak gre pri e-HRM samo za odločitev, na kakšen način bomo pristopili h kadrovanju (Ruël idr., 2004). Wright in Dyer (2000) razlikujeta tri področja HRM, na katerih se lahko organizacije odločijo, ali bodo svoje kadrovske storitve ponudile v živo ali prek elektronskega medija. Ta tri področja delimo na *operacijsko kadrovanje*, *tradicionalno kadrovanje* in *transformacijsko kadrovanje*. Tri imenovana področja lahko pomenijo tudi tri oblike kadrovanja, ki jih lahko opazimo v praksi (Ruël idr., 2004).

Prvo področje, operacijsko kadrovanje, zajema osnovne kadrovske procese administrativne narave, na primer izračunavanje plač ter upravljanje z administrativnimi podatki zaposlenih. Drugo področje, tradicionalno kadrovanje, zajema bolj napredne kadrovske dejavnosti. Poudarek pri tem področju ni na administraciji, temveč na orodjih, ki podpirajo osnovne poslovne procese, kot je na primer privabljanje kandidatov, selekcijski proces, izobraževanje zaposlenih, določanje nagrad in bonusov. Tretje področje, torej transformacijsko kadrovanje, pa zajema dejavnosti s strateškim karakterjem. Sem spadajo dejavnosti kot so procesi organizacijskih sprememb, strateško upravljanje s kompetencami, strateško upravljanje z znanjem in podobno (Ruël idr., 2004).

Nekatera podjetja dajo več poudarka enemu področju, medtem ko druga bolj cenijo in več časa namenijo spet drugemu področju. Pri vseh področjih oziroma oblikah kadrovanja, pa se organizacija lahko odloči, ali jih bo ponudila v elektronski obliki ali v živo (Ruël idr., 2004). Za operacijsko kadrovanje to pomeni, da se mora organizacija odločiti, ali bodo zaposleni sami upravljali s svojimi osebnimi podatki, ali bodo z njimi upravljali prek kadrovske spletne strani, ali pa bodo z njihovimi osebnimi podatki upravljali v administrativnem oddelku. Za tradicionalno kadrovanje pomeni to ali odločitev za selekcijo kandidatov preko interneta, ali odločitev za selekcijo na tradicionalni način torej preko papirnatih oglasov, sprejemanje življenjepisov v tiskani obliki in podobno. Pri transformacijskem kadrovanju pa se mora organizacija odločiti, ali bo strateške procese naslonila na internetna orodja in elektronske programe, ali bo obdržala tradicionalne papirnate oblike orodij in materialov (Ruël idr., 2004).

1.4. Načrtovanje, administracija in komunikacija v e – HRM

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri lahko veliko doprinese na področjih načrtovanja kadrovskih storitev in procesov, administracije in komunikacije z zaposlenimi in med zaposlenimi (Shane, 2009) in sicer s pomočjo samostojne uporabe kadrovskih orodij za zaposlene in managerje. Gre torej za uporabo interaktivne tehnologije, ki zaposlenim in managerjem pomaga pri pridobivanju informacij, opravljanju poslov in na splošno skrajša procese, za katere je bilo prej, pred uporabo e-HRM, potrebnih več korakov (Zampetti in Adamson, 2001 v: Shane, 2009). Uporaba e-HRM je tako izboljšala številne kadrovske procese kot na primer posodabljanje podatkov o zaposlenih, objavljanje značilnosti delovnih

mest, objavljanje sprememb o zasebnosti, usposabljanju in spremembah osebja. Posledično tak tip samostojne uporabe storitev, ki jo nudi e-HRM, vodi v večjo natančnost in kvaliteto podatkov (Panayotopoulou idr., 2007 v: Shane, 2009).

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri v organizacijah uporabljamo tudi kot sredstvo za komunikacijo med zaposlenimi, med direktorjem in zaposlenimi in podobno. E-HRM omogoča komunikacijo preko na primer elektronske pošte, intraneta in elektronskih forumov. Ti mediji omogočajo hitro, učinkovito in preprosto prenašanje pomembnih informacij med zaposlenimi (Panayotopoulou idr., 2007 v: Shane, 2009).

Tehnologija ima pomembno vlogo tudi pri zbiranju in analizi informacij, povezanih z delom samim v določeni organizaciji. Pri elektronskem upravljanju s človeškimi viri lahko uporabljamo računalniške programe, ki nam pomagajo grupirati delovna mesta s podobnimi nalogami, značilnostmi in zahtevami, informacijska tehnologija omogoči avtomatizirano vrednotenje rezultatov testov ali zbiranje odgovorov na vprašalnikih (Cronin idr., 2006).

1.5. Selekcija, privabljanje in zadrževanje kandidatov v e – HRM

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri je prineslo spremembe tudi na področju zaposlovanja kandidatov, na področju iskanja kadra ter konec koncev tudi na področju zadrževanja kadrov v podjetju. Med področji, na katere je e-HRM najbolj vplival, raziskovalci navajajo elektronsko privabljanje kandidatov (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002). Podjetja uporabljajo bolj izdelane in ustvarjalnejše metode privabljanja kandidatov, saj postaja čedalje bolj pomembno pridobiti ravno pravega človeka za točno določeno delovno mesto (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002). Kadrovske strokovnjaki v čedalje večji meri uporabljajo prav internet za iskanje in privabljanje potencialnih kandidatov na delovna mesta. Uporaba interneta močno poveča njihovo uspešnost zaposlovanja. Po nekaterih ocenah se je s pomočjo e-HRM-ja na področju selekcije in zaposlovanja kandidatov čas celotnega postopka zaposlitve zmanjšal za kar 50 odstotkov. (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002).

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri je prineslo veliko sprememb tudi na področju selekcije in ocenjevanja kandidatov. Obstajajo elektronske oblike kadrovskega vprašalnika, elektronske oblike testov, programi, ki vprašalnike in teste vrednotijo in podobno. Vse to olajša delo kadrovskemu strokovnjaku. E-HRM pa na tem področju prinaša prednosti tudi

kandidatu, med drugim mu omogoča, da ima vpogled v to, na kateri stopnji v zaposlitvenem postopku se nahaja (Shane, 2009), oddajanje prijave v elektronski obliki je za kandidata lahko manj časovno zamudno in preprostejše.

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri izboljšuje potek dela in podpira sodelovanje vseh pomembnih oseb v postopku selekcije. Poleg tega e-HRM poskrbi tudi za to, da se v procesu kadrovanja upošteva in deluje v skladu s poslovnimi pravili in smernicami, ter da se upošteva vse zakone o zaposlitvi (Cohen, 2001 v: Shane, 2009).

1.5.1. Seleksijski proces v e – HRM

Proces selekcije novega kadra po navadi poteka po petih medsebojno povezanih korakih (Stone, Lukaszewski, Stone-Romero in Johnson, 2013): analiza delovnega mesta, izpolnjevanje kadrovskega vprašalnika, izpolnjevanje psiholoških testov in vprašalnikov, seleksijski intervju in sprejetje odločitve o najprimernejšem kandidatu. Proces selekcije v e-HRM sledi istim korakom kot tradicionalni seleksijski postopek, le da pri vsakem uporablja informacijsko tehnologijo (Stone idr., 2013). Spletna raziskava iz leta 2001 (Cappelli, 2001) 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).

a) Elektronska analiza delovnega mesta

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) so pokazale, da je prednost elektronske analize delovnega mesta v bolj razumljivem opisu delovnega mesta, v časovni ekonomičnosti, hitrejšem in lažjem posodabljanju ter v večji fleksibilnosti takega opisa kot pri tradicionalni analizi delovnega mesta.

b) Elektronska oblika kadrovskega vprašalnika

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« (*angl.* 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 številčk odgovarjajo na postavljena vprašanja (Stone idr., 2013).

Internet in elektronska pošta omogoča kadrovskim strokovnjakom, da večino prijav in življenjepisov sprejmejo v elektronski obliki, kar ima veliko prednosti: manj kopičenja papirja, lažje shranjevanje in arhiviranje življenjepisov v podatkovnih bazah, lažje deljenje informacij z ostalimi sodelavci, ki so del zaposlitvenega procesa v podjetju ter lažja analiza statistike nabora kandidatov v podjetju (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002).

Na sprejemanje elektronskih oblik prijav na delovno mesto lahko vplivajo mnogi individualni dejavniki. McManus in Ferguson (2003) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se izkušnje z računalnikom ter 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) kaže tudi na to, kako pomembne so značilnosti spletne strani, kjer se e-prijava nahaja – 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) 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 vplivajo mnogi psihološki dejavniki, kot so na primer slušno nasproti vizualnemu zaznavanju vprašanj 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).

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

Internet seveda predstavlja vrsto prednosti, a lahko predstavlja tudi nekaj težav oziroma omejitev. Med temi so kadrovske strokovnjaki navajali ogromne količine naenkrat prejetih prijav in življenjepisov, preveliko hitrost, s katero se odvija elektronska selekcija na sploh, manjša učinkovitost internetnega sprejemanja prijav pri zaposlovanju ljudi na delovna mesta, za katera je potrebnih več izkušenj (kar posledično pomeni starejše kandidate) (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002).

Programska oprema, ki omogoča sledenje prijavam vseh kandidatov, lahko kadrovikom zmanjša težave z ogromnim številom prejetih življenjepisov naenkrat (Esher, Nielson in

Grant-Vallone, 2002). Eden izmed takih programov je na primer »*Sigma Applicat Tracking System*«. Proces pregledovanja, izločanja in napredovanja življenjepisov v naslednji krog je tako razdeljen med tem programom in kadrovskim strokovnjakom ter slednjemu omogoča boljši nadzor in boljše upravljanje z velikim številom prijav (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002). Nekateri taki sistemi izvajajo tudi preprostejše statistične analize, za izločanje neprimernih prijav pa uporabljajo seznam prej določenih ključnih besed, katerega primerjajo z življenjepisom kandidata. Če življenjepis oziroma prijava ne vsebuje zahtevanih ključnih besed, program tak življenjepis enostavno izloči (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002). Seveda obstajajo tudi programi, ki so bolj natančni in izločanje izvajajo podrobneje.

Problem, ki lahko nastopi pri uporabi takih programov je to, da se lahko kandidati preko izkušenj naučijo, katere so tiste besede, ki jih ima program zabeležene pod ključne, in enostavno te besede vključijo v življenjepis, lahko tudi izven konteksta (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002). Program tako ni več v pomoč kadroviku, ki ima dodatno delo z izločevanjem takih neprimernih življenjepisov.

c) Elektronske oblike testov in vprašalnikov

V preteklih letih je narasla uporaba interneta za apliciranje psiholoških testov in vprašalnikov (Stone idr., 2013), saj elektronsko testiranje zmanjša stroške testiranja in poveča njegovo učinkovitost. Elektronske oblike testov in vprašalnikov so privlačne za organizacije tudi zato, ker je za njihovo uporabo potrebnih manj virov – manj testatorjev oziroma nadzornikov med testiranjem, manj testnih prostorov, poleg tega lahko testiranci test rešijo kadarkoli.

Velika pomanjkljivost elektronske oblike testiranja pa je goljufanje, saj testne osebe namreč niso pod nadzorom in je goljufanje toliko lažje. Ni raziskav o tem, koliko se dejansko goljufa pri takih oblikah testov, a glede na to, da približno 76 % študentov prizna, da goljufajo na izpitih (Drasgow, Nye, Guo in Tay, 2009), moramo pomisliti tudi na to možnost. 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 (Anastasi in Urbina, 1997).

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), drugi imajo do elektronskih oblik testov negativna stališča, saj menijo, da jih lahko pomanjkanje računalniških spretnosti omejuje pri doseganju najboljšega rezultata (Harris idr., 2003), spet tretji pa poročajo o tem, da vrsta testiranja nanje nima posebnega vpliva (Weichmann in Ryan, 2003).

d) Elektronski razgovori

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 bolj 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), 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) pa so pokazale, da imajo ti raje razgovor v živo. Te razgovore ocenjujejo kot bolj poštene (Chapman idr., 2003) 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).

e) Elektronsko sprejemanje odločitve

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 (*angl.* 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 kadrovik 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).

f) Evalvacija elektronske selekcije

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, kadrovsko osebje in zaposlene,

od kadrovskih aktivnosti pa se večinoma omenja le proces selekcije in privabljanja kandidatov.

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 socio-ekonomske razlike v dostopnosti 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). Zgolj uporaba elektronske selekcije lahko torej omejuje raznolikost delovne sile v posamezni organizaciji, v raziskavi McManusa in Fergusona (2003) se je na primer izkazalo, da so tisti kandidati, ki uporabljajo internetne prijave na delovna mesta, mlajši od tistih, ki se poslužujejo tradicionalnih načinov prijav.

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). 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). 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).

1.5.2. Elektronsko privabljanje kandidatov

Primarni cilj privabljanja kandidatov v organizaciji je privabiti potencialne kandidate, ki imajo vso potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za neko delovno mesto (Stone idr., 2006). Organizacije vedno pogosteje 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 delodajalca 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) uporabljalo prav internet za vabljenje perspektivnih kadrov, 82 % pa sistem intraneta za obveščanje o prostih delovnih mestih med zaposlenimi v sami organizaciji. Sistemi elektronskega privabljanja kandidatov naj bi bili bolj učinkoviti tako, da naj bi dosegali večje število perspektivnih kadrov kot tradicionalno privabljanje (Gueutal in Stone, 2005).

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 organizacije. Preko ustvarjenih kontaktov se lahko pozanimajo o koristih in zahtevah dela v organizaciji (npr. Cisco systems) (Stone idr., 2006).

Uporaba interneta, intraneta ter elektronske pošte zmanjša stroške in čas iskanja najprimernejšega kandidata za določeno delovno mesto. Kljub uporabi interneta se kvaliteta prijavljenih kandidatov ni zmanjšala, še več, internet razširi krog možnih kandidatov, daje kadrovikom dostop do še več ljudi, ki niso več pogojeni z geografsko pozicijo (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002).

Raziskave v svojih izsledkih niso enoznačne. Ena izmed njih je pokazala, da elektronsko privabljanje 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 elektronski način 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 elektronski način privabi večje število kandidatov kot tradicionalni, ti niso nujno tudi boljši oziroma kvalitetnejši (Chapman in Webster, 2003), raziskave namreč kažejo različne rezultate.

1.6. Ocenjevanje zaposlenih v e – HRM

Tehnologija lahko olajša upravljanje uspešnosti zaposlenih v smislu zmanjševanja administrativnega bremena. Tipična programska oprema, ki ocenjuje uspešnost zaposlenih, vsebuje internet in intranet podjetja in običajno tudi zunanje osebe, ki izvajajo del ocenjevanja (Shane, 2009).

Organizacije se lahko odločijo za elektronske oblike obrazcev, ki jih lahko zaposleni izpolnijo in tako ocenjujejo uspešnost sodelavcev, podrejenih ali nadrejenih. Tudi ocenjevanje po metodi 360°, kjer se uspešnost in kompetence zaposlenih ocenjuje z več zornih kotov, torej celotna ocena sestoji iz samoocene ocenjevanega, ocene njegovih nadrejenih, podrejenih in sodelavcev, se lahko izvaja elektronsko, preko programa, do katerega lahko zaposleni dostopajo preko svojih računalnikov.

Prisotnost tehnologije pri ocenjevanju zaposlenih omogoča tudi samodejno in standardizirano vrednotenje ocen z vprašalnikov, rezultatov ocenjevanja po metodi 360° in podobno (Shane, 2009). Internetni sistem ocenjevanja uspešnosti omogoča, da je večina dela v zvezi z ocenjevanjem uspešnosti opravljena na daljavo, torej da ocenjevalcu in ocenjevanemu ni nujno treba priti ob določenem času na določeno mesto. Poleg tega so lahko vse pridobljene informacije in ocene predložene direktno v kadrovski oddelek v elektronski obliki, kar zmanjša tako stroške kot tudi čas ocenjevanja (Adamson in Zampetti, 2001 v: Shane, 2009).

1.7. Elektronska kompenzacija

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 (*angl.* point score). Nato združi točkovni rezultat tega delovnega mesta s podatki internetnega trga dela (kakšno je povprečno plačilo za podobna delovna mesta oziroma delovna mesta podobne zahtevnosti) in na koncu vse te podatke uporabi za oblikovanje ocene 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).

Sistemi nagrajevanja in kompenzacije igrajo ključno vlogo pri privabljanju, motiviranju in zadrževanju zaposlenih (Wright in Dyer, 2000). V tradicionalnih oblikah kadrovanja ti sistemi niso najbolj prijazni uporabniku, zahtevajo veliko časa ter so neprilagodljivi, včasih celo do te mere, da se ne uporabljajo pravilno, torej da so vneseni podatki netočni, pomanjkljivi (Shane, 2009). Z uporabo elektronskega upravljanja s človeškimi viri lahko sisteme nagrajevanja in kompenzacije upravljamo učinkoviteje in z manj napora (Wright in Dyer, 2000). Zaposleni imajo možnost, da se sami odločajo med različnimi ponujenimi ugodnostmi in nagradami, glede na njihove individualne potrebe. Prav tako lahko izoblikujejo individualizirane kompenzacijske pakete. Nekdo izmed zaposlenih ima na primer raje več prostih dni, torej recimo štiri dnevni delovnik z nižjo plačo, medtem ko nekomu drugemu bolj ustreza individualizirano zdravstveno zavarovanje kot polno zdravstveno zavarovanje (Wright in Dyer, 2000). Zaposleni lahko glede na svoje potrebe in preference do določene mere izoblikujejo individualiziran paket kompenzacije. Ker lahko zaposleni preko elektronskega programa sami izbirajo ugodnosti in nagrade, to pomeni manj kadrovske – administrativnega dela. Kadroviki oziroma managerji se lahko osredotočajo na določanje sprememb v plačah, povišanje plač, bonusov in drugih ugodnosti za zaposlene (Shane, 2009).

1.8. Razvoj zaposlenih v e-HRM

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri se v veliki meri uporablja tudi za izobraževanje in razvoj zaposlenih, kar je ena izmed koristnejših uporab tehnologije v kadrovanju (Shane, 2009). Sally Sambrook (2003) je e-učenje opisala kot aktivnosti, ki se osredotočajo na učenje

in jih podpira informacijsko – komunikacijska tehnologija. Zaposleni se lahko izobražujejo s pomočjo vsebin na intranetu podjetja ali preko interneta, uporabljajo lahko širok nabor multimedijev kot so na primer videoposnetki, videokonference, povezave do uporabnih virov in vsebin in podobno (Shane, 2009). Tehnologija pri razvoju zaposlenih je uporabna tako za namene samega učenja in razvoja zaposlenih, kot tudi za ugotavljanje potreb po izobraževanju ter za upravljanje s karierami (Shane, 2009). Prednost ugotavljanja potreb po razvoju zaposlenih preko interneta je ta, da lahko vprašalnik, ki sprašuje o potrebah, razdelimo na enkrat med veliko število ljudi, hkrati za to ne potrebujemo papirja, stroški administracije so nižji, čas razdeljevanja vprašalnikov je krajši, prav tako čas odgovarjanja (McClelland, 1994 v: Shane, 2009). Prednosti izobraževanja s pomočjo sodobnih tehnologij so te, da lahko dosežemo zaposlene, ki so bolj oddaljeni, ki se ne nahajajo na sedežu podjetja, ki delajo od doma in podobno. Takim zaposlenim, pa tudi ostalim, lahko ponudimo izobraževanje preko avdio-konferenc, videokonferenc ali spletnih konferenc (Hirschman, 2001 v: Shane, 2009). Poleg tega nam tehnologija omogoča, da izobraževanje prilagodimo posamezniku in njegovim potrebam. Napredni sistemi e-učenja in simulacije omogočajo, da učenje prilagodimo posameznikovemu predznanju, učnemu stilu, učnim potrebam (Shane, 2009)

1.9. 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 kadrovskih informacij 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). 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).

Pri uporabi e-HRM-ja 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). 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 čuti, da ni dobili vseh potrebnih informacij, ki bi mu 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).

1.10. 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 testiranje 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).

Ena 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).

1.11. Kako e-HRM vpliva na kadrovske strokovnjake?

Vpeljava elektronskega upravljanja s človeškimi viri v podjetje seveda vpliva na to, kako podjetje upravlja s svojimi človeškimi viri, torej z zaposlenimi. Lisa Shane (2009) je v svoji disertaciji identificirala šest večjih sprememb, ki se zgodijo ob uporabi e-HRM orodij.

Prva izmed sprememb je ta, da morajo kadrovski strokovnjaki začeti delovati bolj kot strateški poslovni partnerji in ne več kot transakcijski in administrativni agenti. Administrativne probleme nadomestijo problemi bolj strateške narave. Kadrovski strokovnjaki se morajo v večji meri vključiti v razvoj, načrtovanje in vpeljevanje zadev, ki se tičejo zaposlenih. Raziskave pa kažejo, da v praksi še vedno ni tako, saj namreč kar 70 % vsega časa kadrovikov še vedno zapolnjujejo zadolžitve administrativne narave (Hawking idr., 2004 v: Shane, 2009). Ker e-HRM določene naloge lahko opravi namesto kadrovika oziroma mu pri opravljanju določenih nalog pomaga, to lahko pomeni, da podjetja ne bi potrebovala več toliko kadrovskega osebja. To predstavlja priložnost za tiste kadrovice, ki bi jih podjetje zadržalo, saj bi lahko zavzeli vlogo strokovnjaka na svojem področju in igrali bolj strateško vlogo v podjetju. Po drugi strani pa so lahko z vpeljavo e-HRM ogrožena delovna mesta kadrovskih asistentov, saj prav naloge, ki so jih v tradicionalni obliki kadrovanja opravljali oni, sedaj nadomesti e-HRM.

Druga sprememba, ki jo povzroči e-HRM, je izboljšanje kadrovskih storitev. Ker e-HRM prevzame določene administrativne naloge in tako razbremeni kadrovika, to pomeni, da se le-ta lahko v večji meri osredotoči na zaposlene in vodstvo, na odnose med njimi, na njihovo delovno zadovoljstvo, delovno učinkovitost. Poleg tega lahko zaposleni z določenimi kadrovskimi vprašanji, ki se jih tičejo, upravljajo sami, na primer z osebnimi podatki, z odločanjem med ponujenimi kompenzacijami, z načrtovanjem lastne kariere, ugodnostmi in podobno, kar poveča njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Poleg tega v primeru, da zaposleni sami upravljajo s svojimi podatki, to pomeni tudi večjo točnost in ažurnost teh podatkov.

Tretja sprememba ob vpeljavi e-HRM so nove veščine in kompetence, ki jih morajo kadrovski strokovnjaki pridobiti, če želijo uspešno upravljati z e-HRM sistemom. Kadrovski strokovnjaki morajo tako obvladati vedenjske in psihološke osnove upravljanja s človeškimi viri, imeti morajo široko znanje o pravnih okoliščinah poslovanja podjetja, o organizacijski strukturi podjetja ter morajo navsezadnje razumeti in obvladati nove tehnologije, ki jih s sabo prinaša e-HRM.

Naslednja sprememba, ki jo prinaša e-HRM, so spremembe v delovnih zadolžitvah vodij. Veliko nalog, ki so jih prej v tradicionalnih oblikah kadrovanja opravljali kadroviki, lahko sedaj, z uporabo e-HRM, opravljajo vodje in navsezadnje tudi zaposleni. Vodje lahko sami na svojih računalnikih spremljajo absentizem, oblikujejo nagrajevanje za zaposlene, spremljajo ocene delovne učinkovitosti zaposlenih ter pišejo kadrovska poročila. Zaposleni vnašajo svoje osebne podatke, skrbijo za njihovo ažurnost, načrtujejo razvoj svoje kariere in podobno. E-HRM torej vodi v večjo udeležbo vodij in zaposlenih v kadrovske procese.

Peta sprememba pomeni spremembe v zahtevah vloge, ki jo igrajo kadrovski strokovnjaki. Ti naj bi imeli po modelu, ki ga je oblikoval Ulrich (1997 v: Shane, 2009) sledeče vloge (navedene po pomembnosti): strateški partner, zastopnik sprememb, administrativni strokovnjak, ter zagovornik zaposlenih. Te vloge izhajajo iz dveh dimenzij in sicer dimenzija ljudje - proces in dimenzija strategija - delovanje. Vse te vloge in dimenzije so prisotne tudi ob vpeljavi e-HRM, le da se spremeni njihova prioriteta. V e-HRM tako najbolj pomembna vloga postane vloga kadrovika kot zastopnika sprememb, prav zaradi hitrosti in negotovosti vseh poslovnih sprememb, ki so v današnjem poslovnem okolju čedalje bolj prisotne. Tej vlogi tesno sledi vloga kadrovika kot strateškega partnerja, saj sta vlogi medsebojno povezani, ena se ne more izvajati brez prisotnosti druge. Najmanj pomembna vloga v e-HRM tako postane vloga kadrovika kot administrativnega strokovnjaka, saj prav e-HRM prevzame veliko nalog administrativne narave.

Zadnja sprememba, ki jo povzroči e-HRM, je sprememba v zaupnosti, varnosti in tajnosti informacij ter podatkov organizacije. Varovanje podatkov v e-HRM je postala sporna tematika. Včasih so bili podatki o zaposlenih shranjeni v mapah v predalnikih, v arhivih in podobno. Z uporabo novih tehnologij so vsi podatki shranjeni na računalnikih, kar pomeni, da lahko nekdo zgolj z enim klikom miške dostopa do vseh podatkov o preteklih, sedanjih in

morebitnih bodočih zaposlenih v podjetju ter jih tudi deli naprej nepooblaščenim tretjim osebam. Pomembno je torej, da ima podjetje, ki uporablja e-HRM, izoblikovane smernice o varovanju podatkov, ki se jih tudi strogo drži, da se zbirajo samo podatki, ki so nujno potrebni za sprejetje neke odločitve, za izvedbo nekega procesa, da so kadrovske strokovnjaki, ki upravljajo z e-HRM dobro poučeni o delovanju sistema, da lahko nudijo pomoč tudi ostalim z dostopom do sistema, da ne pride do nepravilne rabe in s tem do zmanjšanja varnosti.

1.12. Teorija načrtovanega vedenja

Kako se odločamo, kako se bomo vedli? Zakaj se odločimo, da bomo nekaj naredili, nekaj uporabili? Zakaj se kadroviki odločijo, da bodo uporabljali e-HRM? V psihologiji je znano, da je pojasnjevanje človekovega vedenja v vsej svoji kompleksnosti dokaj težka naloga.

Ajzen je leta 1991 razvil teorijo načrtovanega vedenja na podlagi prejšnje teorije o utemeljenem dejanju (Ajzen in Fishbein, 1980 v: Ajzen, 1991), saj je imela prejšnja nekaj pomanjkljivosti. S pomočjo teorije lahko razlagamo človeško vedenje in med drugim tudi to, zakaj na primer kadroviki uporabljajo e-HRM.

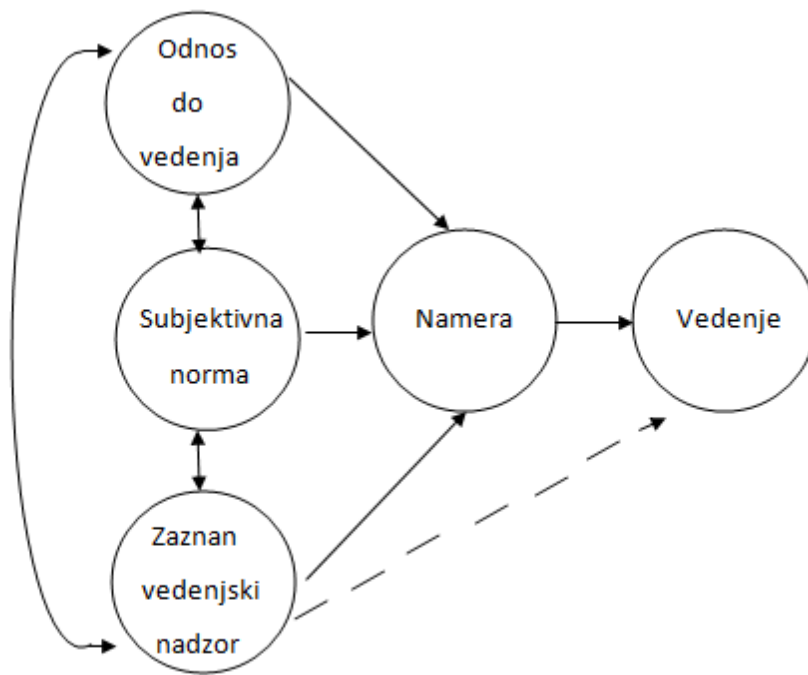
Osrednji dejavnik teorije načrtovanega vedenja je posameznikova *namera*, da bo izvedel določeno vedenje, da se bo vedel na določen način. Namera je pokazatelj tega, kako močno se je oseba pripravljena potruditi, da bi izvedla neko vedenje. Močnejša ko je, verjetneje se bo določeno vedenje pojavilo. Seveda pa se lahko vedenjska namera uresniči v dejanskem vedenju zgolj takrat, ko je to določeno vedenje pod zavestnim nadzorom posameznika, torej če se lahko posameznik zavestno odloči, ali bo vedenje izvedel (Ajzen, 1991).

Določena vedenja ustrezajo tem kriterijem, obstajajo pa tudi taka, ki vsaj v določeni meri temeljijo na ne-motivacijskih dejavnikih, kot na primer dostopnost določenih priložnosti ali virov (denar, veščine, čas, sodelovanje drugih ljudi, ipd.), da lahko neko vedenje posameznik sploh izvede (Ajzen, 1991). Ti dejavniki predstavljajo posameznikov *dejanski nadzor nad vedenjem*. Če ima torej oseba potrebne priložnosti in vire ter tudi namerava izvesti neko vedenje, bi ji moralo to tudi uspeti (Ajzen, 1991).

Obstaja še tretji dejavnik in sicer *zaznan vedenjski nadzor*. Kako pomemben je dejanski nadzor nad vedenjem je očitno, saj priložnosti in viri, ki jih ima na razpolago posameznik v določeni meri narekujejo verjetnost, da se bo pri tej osebi pojavilo določeno vedenje. Bolj psihološki dejavnik pa je vsekakor zaznavanje posameznika o tem, kakšen nadzor ima nad vedenjem ter vpliv tega zaznavanja na njegove namere in dejanja. Teorija načrtovanega vedenja se od prejšnje teorije o utemeljenem dejanju razlikuje prav v tem dejavniku, torej o zaznanem vedenjskem nadzoru. Zaznan vedenjski nadzor pomeni posameznikove zaznave o tem, kako lahko ali kako težko bi bilo opraviti določeno vedenje. Zaznan vedenjski nadzor ni stabilen ampak se spreminja glede na situacije in dejanja. Neka oseba je torej lahko mnenja, da so v neki situaciji njeni rezultati v celoti posledica njenega lastnega vedenja, spet v drugi situaciji pa lahko misli, da s svojim vedenjem težje vpliva na želen rezultat (Ajzen, 1991).

Teorija načrtovanega vedenja pravi, da lahko dejavnika zaznanega vedenjskega nadzora in vedenjska namera neposredno napovedujeta uspešnost nekega vedenja (Ajzen, 1991). Tudi če imata dve osebi enako močno namero, da bi se naučili smučati, in se obe tudi v enaki meri trudita, da bi jima to uspelo, bo tisti osebi, ki tudi zaznava oziroma je prepričana, da se lahko uspešno nauči smučati, bolj verjetno uspelo. Zaznan vedenjski nadzor lahko v določenih primerih nadomesti dejanski nadzor nad vedenjem, a le v primeru, ko ima posameznik dovolj informacij o vedenju, ki ga želi izvesti. V tem primeru lahko že z zaznanim nadzorom napovedujemo uspešnost vedenja, ki ga posameznik načrtuje. Če pa ima oseba informacij premalo, če se zahteve, okoliščine, viri spremenijo, potem zaznan vedenjski nadzor ne more biti realističen in na podlagi zgolj tega ne moremo napovedati, kako uspešno bo vedenje te osebe (Ajzen, 1991).

V teoriji nastopata še dva dejavnika in sicer subjektivna norma ter odnos do vedenja. Odnos lahko razložimo kot način, na katerega se posamezniki odzivajo na določeno stvar, objekt, predmet, oziroma kako so naravnani do nekega predmeta (Yusliza in Ramayah, 2011). Subjektivna norma pa je človekova percepcija o tem, ali ljudje, ki so zanj pomembni, menijo, da bi moralo biti neko vedenje izvedeno ali ne (Yusliza in Ramayah, 2011). Oba v določeni meri tudi vplivata na končni rezultat, torej na izvajanje nekega vedenja.



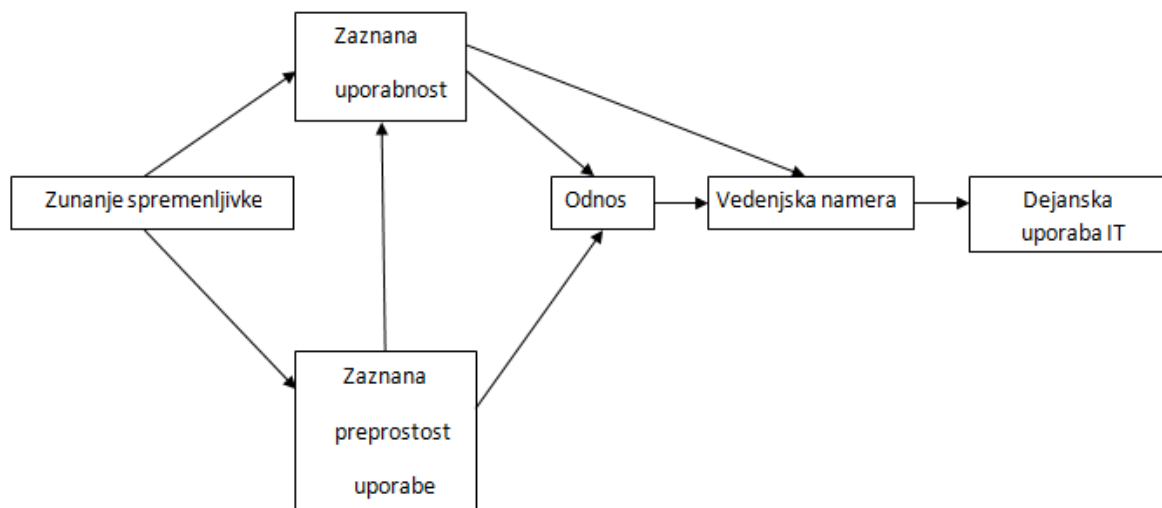
Slika 1. Model teorije načrtovanega vedenja (Ajzen, 1991).

V raziskavi, ki sta jo izvedla Yusliza in Ramayah (2011), sta skušala s pomočjo teorije načrtovanega vedenja pojasniti, zakaj se ljudje, natančneje kadrovski strokovnjaki, odločijo, da bodo uporabljali e-HRM. Po njunih rezultatih sodeč je bil edini dejavnik, ki je vplival na namen, ali bodo kadroviki uporabljali e-HRM, njihov odnos do le-tega. Subjektivna norma in zaznan vedenjski nadzor nista imela pomembnega učinka. Iz tega sta sklepala, da je, ko se določena organizacija odloča o tem, ali prevzeti e-HRM ali ne, najbolj pomembno to, kakšen odnos imajo kadroviki do e-HRM-ja. Dobro je torej vzeti na znanje, kakšen je odnos kadrovikov do e-HRM, ko se odločamo o strategijah uvajanja e-HRM, strategijah upravljanja in intervencijah, ki sledijo ob uvajanju novega programa, novega načina dela v organizacijo (Yusliza in Ramayah, 2011).

E-HRM se kljub čedalje večji razširjenosti še ne uporablja v prav vseh organizacijah, pomembno se je zavedati, da je za nekatere organizacije primeren, za druge spet ne, v veliki meri pa na primernost lahko vpliva tudi odnos, ki ga imajo kadroviki v organizaciji do takšnega sistema (Yusliza in Ramayah, 2011).

1.13. Model sprejemanja tehnologije

Leta 1989 je Davis predstavil Model sprejemanja tehnologije, ki je postal eden izmed najbolj vplivnih modelov za pojasnjevanje sprejemanja informacijske tehnologije. V prvotnem modelu je kot dva glavna dejavnika sprejemanja informacijske tehnologije poimenoval *zaznano uporabnost* ter *zaznano preprostost uporabe* informacijske tehnologije (Davis, 1989). Zaznano uporabnost informacijske tehnologije je definiral kot stopnjo, do katere posameznik verjame, da bo uporaba informacijske tehnologije izboljšala opravljanje njegovega dela, medtem ko je zaznano preprostost uporabe informacijske tehnologije opisal kot stopnjo, do katere posameznik verjame, da bo uporaba informacijske tehnologije preprosta, da se bo uporabljala brez večjih naporov (Davis, 1989).



Slika 2. Model sprejemanja tehnologije (Davis, 1989).

Veliko dejavnikov lahko vpliva na to, ali se bomo odločili za uporabo določene informacijske tehnologije, med drugim tudi za uporabo e-HRM, a Davis (1989) je na podlagi prejšnjih raziskav izluščil dva najpomembnejša dejavnika, torej zaznano uporabnost in zaznano preprostost uporabe informacijske tehnologije, ki ju je nato vpel v svoj model. Davis (1989) razlaga, da se ljudje odločajo za uporabo določene informacijske tehnologije na podlagi tega, ali verjamejo, da bo uporaba te informacijske tehnologije omogočala, da bodo uspešnejši pri opravljanju svojega dela, da jim bo določena informacijska tehnologija olajšala delo, jih naredila bolj učinkovite. Pa vendar to ni dovolj, kajti kljub temu, da lahko zaznavajo, da jim bo uporaba določene informacijske tehnologije koristila, so lahko še vedno mnenja, da bo uporaba le-te pretežka. Nadalje morajo torej zaznavati, da bo sama uporaba določene

informacijske tehnologije tudi preprosta, da torej ne bo zahtevala preveč napora, preveč prilagoditev, pridobivanja novih znanj in podobno (Davis, 1989). Poleg tega na odločitev za uporabo informacijske tehnologije vpliva tudi posameznikova namera, da bo informacijsko tehnologijo uporabljal, na njegovo namero pa vpliva posameznikov odnos do uporabe informacijske tehnologije ter posameznikova zaznana uporabnost informacijske tehnologije (Davis, 1989).

Kasneje je Davis v sodelovanju z Venkateshom (2000) razširil prvotni model in nastal je Model sprejemanja tehnologije 2. Na podlagi raziskav sta ugotovila, da prvotni Model sprejemanja tehnologije (Davis, 1989) pojasnjuje približno 40 % variance, ko je govora o namenu in vedenju v povezavi z uporabo informacijskih tehnologij. V razširjen model sta zato dodala še nekaj dejavnikov z namenom, da bi se količina pojasnjene variance povečala. Dodala sta procese socialnega vpliva, kamor sodijo subjektivne norme, prostovoljnost in podoba posameznika, ter kognitivno instrumentalne procese, kamor sodijo relevantnost službe, kvaliteta outputa, možnost prikazovanja rezultatov in zaznana preprostost uporabe.

Leta 2011 sta se Yusliza in Ramayah v svoji raziskavi oprla na Davisov Model sprejemanja tehnologije (1989) in želela ugotoviti, kateri tehnološki dejavniki vplivajo na odnos do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Ugotovila sta, da na odnos kadrovikov do e-HRM vpliva jasnost e-HRM ciljev, uporabnikovo zadovoljstvo z e-HRM, zaznana uporabnost, zaznana preprostost uporabe, posameznikova namera za uporabo, podpora uporabnikom in socialni vpliv. Med dejavniki z največjim vplivom sta se pojavila prav zaznana uporabnost in zaznana preprostost uporabe, ki sta tudi del Davisovega (1989) modela sprejemanja tehnologije.

Na podlagi teorije lahko naredimo povezavo med Modelom sprejemanja tehnologije (Davis, 1989) ter elektronskim upravljanjem s človeškimi viri. Glede na to, da gre pri e-HRM tudi za obliko informacijsko – komunikacijske tehnologije, lahko posameznikovo odločitev o tem, ali bodo e-HRM uporabljali ali ne, v določeni meri skušamo razložiti prav z Modelom sprejemanja tehnologije po Davisu. Pomembno je torej, da posameznik zaznava, da mu bo e-HRM pomagal pri opravljanju delovnih nalog, ter da zaznava, da bo uporaba tega sistema preprosta. Če sta ta dva pogoja zadovoljena, obstaja torej večja verjetnost, da se oseba odloči za uporabo elektronskega upravljanja s človeškimi viri.

Leta 2006 sta Voermans in Veldhoven izvedla raziskavo o odnosu zaposlenih pri Philipsu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, v kateri sta se naslonila tudi na Davisov Model sprejemanja tehnologije. Ugotovila sta, da obstajata dva pomembna dejavnika, ki vplivata na odnos zaposlenih v podjetju do e-HRM. Prvi dejavnik je informacijska tehnologija na splošno, in sicer kakšen odnos imajo zaposleni do informacijske tehnologije (IT). Ugotovila sta namreč, da je za uspešno implementacijo e-HRM potrebno gledati širše in sicer upoštevati celotno IT okolje. Če imajo zaposleni že vzpostavljen dober odnos do informacijske tehnologije v podjetju, potem z uvajanjem e-HRM v podjetje ne bo težav, zaposleni bodo bolj sprejemajoči do novih oblik tehnologije, saj imajo že tako dobre izkušnje s tehnologijo v podjetju (Voermans in Veldhoven, 2006). Če imajo zaposleni na splošno slabo mnenje o informacijski tehnologiji, potem bodo imeli tudi slabši odnos do e-HRM. Pomembno je, da negativnih ali ciničnih komentarjev zaposlenih o vpeljevanju e-HRM v tem primeru ne tolmačimo direktno kot odgovor na e-HRM sistem kot tak. V ozadju so zelo verjetno slabe izkušnje, ki jih zaposleni že imajo z obstoječo informacijsko tehnologijo v podjetju. V tem primeru bo proces vzpostavljanja zaupanja in kredibilnosti e-HRM sistema dolgotrajnejši (Voermans in Veldhoven, 2006). Drugi dejavnik, ki se je izkazal kot pomemben, je strateška vloga kadrovanja. V taki obliki kadrovanja je več poudarka na oblikovanju kadrovskih strategij in na usklajevanju kadrovskih procesov s politiko podjetja (Voermans in Veldhoven, 2006). Izkazalo se je, da bodo zaposleni bolj pozitivno gledali na vpeljevanje e-HRM, če imajo raje strateško obliko kadrovanja (Voermans in Veldhoven, 2006). Pri tej obliki je pomembno, da vodstvo podjetja dobro komunicira s kadrovsko službo, ter da so prednosti strateškega kadrovanja dobro vidne vsem zaposlenih. Ti dve stvari sta nadalje pomembni za uspešno vpeljavo e-HRM sistema v podjetje. Dobro je, da imajo vodstvo in kadrovski strokovnjaki priložnost, da sodelujejo pri vpeljavi e-HRM, saj je to sistem, s katerim bodo v veliki večini prav oni upravljali. Velikokrat so pri vpeljavi novih tehnologij namreč prisotni le tehnični inženirji (Voermans in Veldhoven, 2006).

1.14. Razlike med moškimi in ženskami v odnosu do tehnologije

Ray, Sormunen in Harris (1999) so v svoji raziskavi želeli ugotoviti, ali obstajajo določene razlike med moškimi in ženskami, kar se tiče sprejemanja in odnosa do tehnologije. Literatura iz 80. let naj bi namreč po njihovem mnenju kazala na to, da imajo moški bolj

pozitiven odnos do računalniške tehnologije. Kasneje so postali računalniki bolj popularni in širše dostopni in še v današnjih časih njihova uporaba narašča in postajajo čedalje bolj prisotni v večini aspektov posameznikovega življenja. Avtorje raziskave je torej zanimalo, ali so se sedaj, ko je tehnologija bolj razširjena in dostopna večjim skupinam ljudem, pojavile drugačne razlike med moškimi in ženskami v sprejemanju tehnologije, ali so se povečale, ali jih morda sploh ni več (Ray, Sormunen in Harris, 1999). V družbi je še vedno prisotno (morda zmotno) prepričanje, da ženske ne kažejo toliko zanimanja za tehnologijo, za računalnike, kot moški. To prepričanje lahko vodi do tega, da se ženske odvrta od bolj tehnoloških študijev in karier, da se jim odsvetuje tehnološko obarvana izobraževanja in usposabljanja v podjetjih, kjer so zaposlene in podobno (Ray, Sormunen in Harris, 1999).

V svoji raziskavi so avtorji (Ray, Sormunen in Harris, 1999) ugotovili, da tako moški kot ženske zaznavajo računalniško tehnologijo kot orodje, ki pripomore k zvišanju produktivnosti, le da jo ženske kot tako zaznavajo v še večji meri kot moški. Prejšnje raziskave so ugotovile nasprotno, da namreč moški v večji meri zaznavajo računalniško tehnologijo v smislu zvišanja produktivnosti, spet druge raziskave pa, da med moškimi in ženskami v tem pogledu ne prihaja do razlik (Arch in Cummings, 1989; Gattiker in Hlavka, 1992 v: Ray, Sormunen in Harris, 1999). Ker so računalniki in ostala računalniška tehnologija čedalje bolj prisotni, tako moškim kot ženskam, v zasebnem in poklicnem življenju, bi lahko bil to dejavnik, ki bo pripomogel k zmanjšanju razlik med spoloma v tem pogledu (Ray, Sormunen in Harris, 1999).

Druga ugotovitev raziskave (Ray, Sormunen in Harris, 1999) se nanaša na odnos moških in žensk do učinka, ki ga ima tehnologija na ljudi in njihovo delovno okolje. Avtorji so ugotovili, da tako moški kot ženske niso zaskrbljeni, da bi imela tehnologija negativen učinek na ljudi in njihovo delovno okolje. Kljub temu pa se je pojavila razlika med spoloma in sicer so bile ženske v še manjši meri zaskrbljene, oziroma so zaznavale učinke tehnologije kot bolj pozitivne od moških.

Tretja ugotovitev Ray, Sormunenove in Harrisa (1999) popolnoma nasprotuje zgodnji literaturi in ugotovitvam o sprejemanju tehnologije med moškimi in ženskami. Avtorji so namreč na podlagi svoje raziskave ugotovili, da imajo ženske bolj pozitiven odnos do uporabe tehnologije in računalnikov. Razlago za to ugotovitev so našli v raziskavi Lockheada

in Frakta (1984 v: Ray, Sormunen in Harris, 1999) o uporabi računalnikov. Ugotovila sta, da dajejo ženske večji pomen praktičnim vidikom tehnologije kot moški. S tem so torej avtorji opisane raziskave (Ray, Sormunen in Harris, 1999) skušali pojasniti, zakaj se je izkazalo, da imajo ženske bolj pozitiven odnos do tehnologije kot moški. Ker bolj cenijo praktično vrednost, ki jo ponuja uporaba tehnologije in računalnikov, naj bi bile zato tudi bolj pozitivno naravnane do uporabe te tehnologije.

1.15. Raziskava o odnosu kadrovskih strokovnjakov do e-HRM

1. Namen

Kljub temu, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri čedalje bolj prisotno tudi v slovenskih organizacijah, še posebej določeni vidiki elektronskega kadrovanja, sem se odločila, da področje podrobneje raziščem v svojem magistrskem delu. Trenutno v slovenski literaturi še ne obstaja raziskava o tem, koliko je e-HRM v Sloveniji razširjen, katere oblike e-HRM prevladujejo, v kolikšni meri ga kadroviki uporabljajo in ali so z elektronskim sistemom sploh zadovoljni. Prav zaradi tega se mi je zdelo primerno, da tej tematiki posvetim več pozornosti in raziščem, kakšno je stanje med slovenskimi kadrovskimi strokovnjaki.

2. Raziskovalna vprašanja in hipoteze

V raziskavi me je zanimalo, v kolikšni meri je elektronsko upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji razširjeno, koliko ga kadrovski strokovnjaki uporabljajo, kakšen odnos imajo do njega in kako zadovoljni so z njim. Poleg tega me je zanimalo tudi, ali obstajajo razlike v odnosu do e-HRM glede na določene demografske značilnosti, značilnosti organizacij, kjer delajo ter glede na (ne)uporabo e-HRM. Na podlagi tega sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali kadrovski strokovnjaki v Sloveniji uporabljajo e-HRM?
2. Kakšen je odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM?
3. Ali obstajajo razlike v odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM glede na to, ali e-HRM zgolj poznajo ali ga tudi uporabljajo?
4. Ali obstajajo razlike v odnosu do e-HRM glede na nekatere demografske lastnosti kadrovskih strokovnjakov?
5. Ali obstajajo razlike v odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM glede na to, v kakšni organizaciji delajo?

Na podlagi že opravljenih raziskav s podobnega področja sem postavila tudi hipotezo in sicer:

H1: Kadrovske strokovnjakinje imajo boljši odnos do uporabe elektronskega upravljanja s človeškimi viri kot kadrovski strokovnjaki.

2. Metoda

2.1. Vzorec

V raziskavi je sodelovalo 257 slovenskih kadrovskih strokovnjakov. Od tega jih je 200 (77,8 %) žensk in 57 (22,2 %) moških. Povprečna starost vseh udeležencev je 40,4 let, povprečno število let izkušenj pa 12. Moški udeleženci so v povprečju stari 41,5 let, ženske pa 40,1 let. Moški kadrovski strokovnjaki v vzorcu imajo povprečno 12,2 let izkušenj na področju kadrovanja, ženske pa 11,9 let.

Večina udeležencev v raziskavi, in sicer kar 197 oziroma 76,7 odstotka, ima doseženo višjo strokovno, visoko strokovno ali univerzitetno dodiplomsko izobrazbo. Sledijo jim udeleženci, ki imajo opravljen znanstven magisterij ali doktorat, teh je 44 oziroma 17,1 %. Zgolj 16 udeležencev (6,2 %) pa ima dokončano srednješolsko izobrazbo ali manj.

Glede na smer izobrazbe je v pridobljenem vzorcu raziskave največ kadrovskih managerjev, kar 58, sledijo jim ekonomisti, psihologi in pravniki. Ostalih 83 udeležencev ima končano srednjo šolo ali manj, ali pa prihaja z drugih smeri, kot so na primer sociologija, socialno delo, elektrotehnika, organizacija dela, uprava in podobno.

Tabela 1. *Smer izobrazbe udeležencev raziskave.*

Smer izobrazbe	N	%
Kadrovski management	58	22,6
Ekonomija	49	19,1
Psihologija	35	13,6
Pravo	32	12,5
Ostalo	83	32,3
Skupaj	257	100,0

**Opombe: N predstavlja število udeležencev, % pa odstotek udeležencev.*

Poznamo štiri velikosti organizacij in sicer mikro organizacije (do 10 zaposlenih), majhne organizacije (med 10 in 50 zaposlenih), srednje organizacije (med 50 in 250 zaposlenih) ter velike organizacije (nad 250 zaposlenih). Glede na velikost organizacije, iz katere prihajajo udeleženci v vzorcu, jih največ prihaja iz velikih in srednjih organizacij, najmanj pa iz mikro

organizacij. Velika večina organizacij, iz katerih prihajajo udeleženci, ima slovensko lastništvo in sodi v zasebni sektor.

Tabela 2. Vrste organizacij, iz katerih prihajajo udeleženci raziskave.

Vrsta organizacije	N	%
Mikro organizacija	27	10,5
Majhna organizacija	43	16,7
Srednja organizacija	94	36,6
Velika organizacija	93	36,2
Slovensko lastništvo	209	81,3
Mednarodno lastništvo	48	18,7
Javni sektor	66	25,7
Zasebni sektor	191	74,3

*Opombe: N predstavlja število udeležencev, % pa odstotek udeležencev.

2.2. Pripomočki

Za potrebe raziskave sem uporabila spletno obliko vprašalnika o odnosu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, ki sem ga s pomočjo doc. dr. Eve Boštjančič sestavila na podlagi prebrane literature o e-HRM.

Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov. Prvi sklop sestavljajo vprašanja, ki udeležence sprašujejo po različnih demografskih podatkih. V ta del so zajeta vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi, smeri izobrazbe, izkušnjah na kadrovskem področju udeležencev, sledijo pa vprašanja o organizaciji, v kateri udeleženci delajo in sicer o velikosti, lastniški strukturi in sektorju, kamor spada organizacija.

Drugi sklop vprašalnika udeležence sprašuje po tem, ali e-HRM poznajo in ali ga uporabljajo. Če udeleženci odgovorijo, da elektronskih oblik kadrovanja ne poznajo in ne uporabljajo, zaključijo z izpolnjevanjem vprašalnika. Če odgovorijo, da e-HRM poznajo in/ali uporabljajo, pa so usmerjeni na dva različna tretja sklopa vprašalnika.

Tretji sklop ima torej dve obliki. Prvo obliko izpolnjujejo udeleženci, ki elektronsko upravljanje s človeškimi viri zgolj poznajo, uporabljajo pa ne. V tej obliki udeleženci odgovarjajo na vprašanja o stališčih do e-HRM zgolj na podlagi poznavanja te oblike kadrovanja. Drugo obliko pa izpolnjujejo udeleženci, ki e-HRM poznajo in tudi uporabljajo. V

teji obliki udeležence sprašujemo po njihovih stališčih in zadovoljstvu z elektronskim upravljanjem s človeškimi viri.

Strinjanje s trditvami o elektronskem upravljanju s človeškimi viri udeleženci ocenjujejo na pet – stopenjski lestvici ocenjevali (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam). Zadovoljstvo z e-HRM prav tako ocenjujejo na pet–stopenjski lestvici (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen) in sicer na desetih postavkah:

- Zadovoljstvo s kvaliteto e-HRM
- Delovanje ob uporabi e-HRM
- Nadzor nad podatki v e-HRM
- Sprejemanje odločitev s pomočjo e-HRM
- Produktivnost in e-HRM
- Zaupnost podatkov v e-HRM
- Enostavnost e-HRM
- Obseg dela ob uporabi e-HRM
- Avtomatizacija nalog v e-HRM
- Količina novo pridobljenega znanja zaradi e-HRM

2.3. Postopek

Pridobivanja udeležencev sem se lotila na več različnih načinov. V prvem delu pridobivanja rezultatov sva s pomočjo doc.dr. Eve Boštjančič povezavo do spletnega vprašalnika poslali vsem znancem, ki se ukvarjajo s kadrovanjem, oziroma znancem, ki delajo v podjetjih s kadrovsko službo in jih prosili, da vprašalnik posredujejo svojim kadrovikom. Poleg tega sem se zbiranja podatkov lotila še po metodi snežene kepe, povezavo do vprašalnika sem namreč razposlala po različnih mailing listah študentov ter jih prosila, naj posredujejo povezavo do prijateljev, znancev, kolegov, ki delajo na področju kadrovanja oziroma ki poznajo koga, ki na tem področju dela.

V drugem delu pridobivanja udeležencev sem iskala podjetja po elektronskem Poslovnem imeniku Republike Slovenije, pregledovala spletne strani teh podjetij in povezavo do vprašalnika pošiljala neposredno v kadrovske oddelke podjetij ali na skupni naslov s prošnjo, naj vprašalnik posredujejo svojim kadrovikom. Prav tako sem v vsakem elektronskem sporočilu prejemnike naprosila, naj povezavo do vprašalnika pošljejo komurkoli, za katerega vedo, da se ukvarja s kadrovanjem.

Izpolnjevanje vprašalnika je trajalo približno 7 minut, čas se je skrajšal, če so udeleženci odkljukali možnost, da elektronskega upravljanja s človeškimi viri ne poznajo in ne uporabljajo.

3. Rezultati in razprava

V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave skupaj z interpretacijo, razporejene glede na postavljena raziskovalna vprašanja.

3.1. Ali kadrovski strokovnjaki v Sloveniji uporabljajo e-HRM?

Statistična obdelava podatkov je pokazala, da kar 68 odstotkov oziroma 175 kadrovskih strokovnjakov, zajetih v vzorec, elektronsko upravljanje s človeškimi viri pozna. Manj kot polovica vzorca pa elektronsko upravljanje s človeškimi viri tudi uporablja, takih kadrovikov je namreč le 40,5 odstotkov. Delež tistih kadrovskih strokovnjakov, ki poleg tega, da e-HRM poznajo, tudi uporabljajo, pa je skoraj 60 %.

Tabela 3. *Poznavanje in uporaba elektronskega upravljanja s človeškimi viri.*

Kadrovski strokovnjak	<i>N</i>	%
Pozna e-HRM	175	68,1
Ne pozna e-HRM	82	31,9
Uporablja e-HRM	104	40,5
Ne uporablja e-HRM	153	59,5

**Opombe: N predstavlja število udeležencev, % pa odstotek udeležencev.*

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri je torej slovenskim kadrovikom dokaj poznano, poznata ga namreč več kot dve tretjini vzorca. Kljub temu pa uporaba te oblike kadrovanja med slovenskimi kadroviki še ni tako razširjena, e-HRM namreč uporablja manj kot polovica, zgolj 40 % slovenskih kadrovskih strokovnjakov iz pridobljenega vzorca. Iz tega bi lahko sklepali, da elektronski sistemi kadrovanja oziroma upravljanja s človeškimi viri v Sloveniji še niso tako razširjeni in se zaradi tega tudi v manjši meri uporabljajo. V drugih delih sveta, na primer v Združenih državah Amerike, kjer nove tehnologije prej pridejo v uporabo, jih ljudje tudi prej spoznajo kot pri nas in je zato uporaba pogostejša, saj je določena tehnologija že prej prisotna. Tako je na primer, za primerjavo, v ZDA elektronsko upravljanje s človeškimi viri prisotno v kar 80 % organizacijah (Stone in Lukaszewski, 2009).

Udeleženci, ki so odgovorili, da elektronsko upravljanje s človeškimi viri uporabljajo, te so bili 104, so v nadaljevanju odgovorili še na vprašanje, kako pogosta je uporaba e-HRM pri njihovem delu. Odgovarjali so na pet – stopenjski lestvici (1 – nikoli, 5 – vedno). Rezultati so

pokazali, da največ kadrovikov e-HRM pri svojem delu uporablja občasno (36,5 %), tesno pa jim sledijo tisti, ki e-HRM uporabljajo pogosto (34,6 %). Pri svojem delu e-HRM redno uporablja 20,2 odstotka slovenskih kadrovskih strokovnjakov, zgolj redko pa to obliko kadrovanja uporablja 8,7 % vzorca.

Tabela 4. *Pogostost uporabe elektronskega upravljanja s človeškimi viri.*

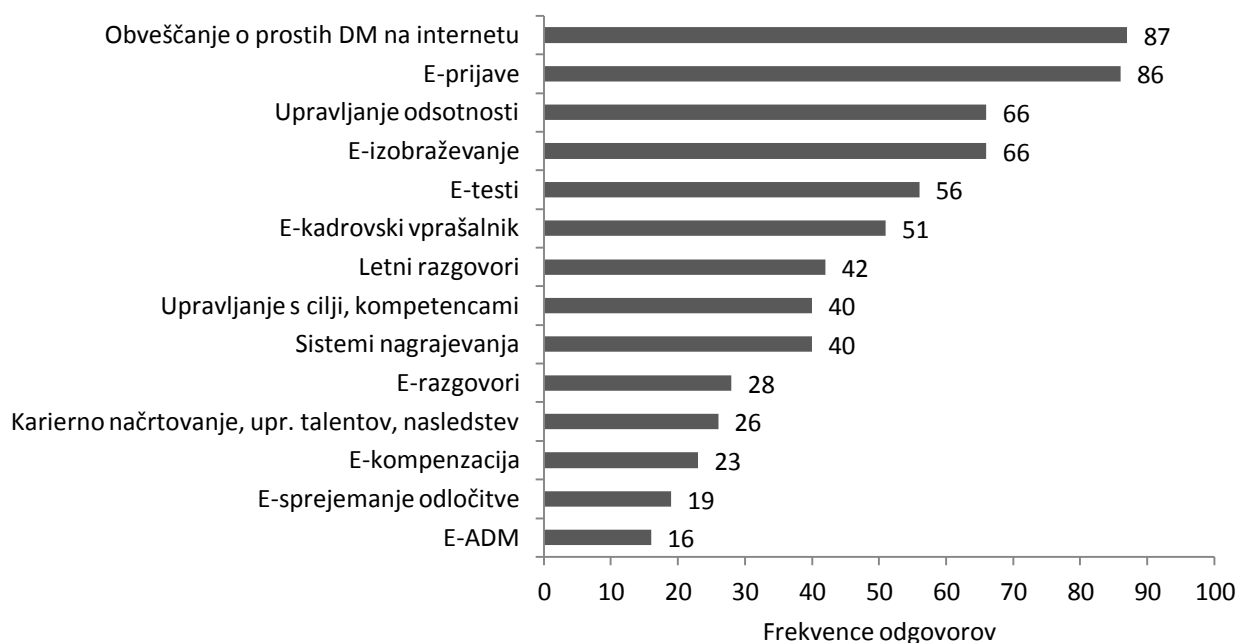
Pogostost uporabe	N	%
Redko	9	8,7
Občasno	38	36,5
Pogosto	36	34,6
Vedno	21	20,2
Skupaj	104	100,0

**Opombe: N predstavlja število udeležencev, % pa odstotek udeležencev.*

Uporaba elektronskega upravljanja s človeškimi viri je pri dveh tretjinah slovenskih kadrovskih strokovnjakov v vzorcu občasna do pogosta (71,2 %), 20 % kadrovikov pa e-HRM pri svojem delu vedno uporablja. Zaključimo lahko, da tisti kadroviki, ki uporabljajo elektronsko upravljanje s človeškimi viri pri opravljanju svojega dela, to počno vsaj občasno, veliko pa je tudi takih, ki jih e-HRM pri opravljanju dela pogosto spremlja. Rezultat se zdi dokaj razumljiv, saj lahko sklepamo, če je sistem prisoten v podjetju, kjer delajo, da ga vsaj občasno, če ne pogosto oziroma redno, izkoristijo oziroma uporabljajo.

V nadaljevanju sem želela ugotoviti, katere oblike elektronskega upravljanja s človeškimi viri so pri slovenskih kadrovikih, ki to obliko kadrovanja uporabljajo, najbolj pogoste.

Rezultati, prikazani na spodnji sliki, kažejo na to, da je najbolj pogosto uporabljano obveščanje o prostih delovnih mestih na internetnih portalih, ta odgovor je namreč podalo kar 87 slovenskih kadrovskih strokovnjakov iz vzorca. Tesno sledi uporaba interneta oziroma elektronske pošte za sprejemanje prijav in življenjepisov na prosta delovna mesta. Poleg tega slovenski kadroviki pri svojem delu v večji meri uporabljajo tudi elektronske sisteme za upravljanje odsotnosti in elektronsko izobraževanje. Približno polovica vseh kadrovikov v vzorcu uporablja tudi elektronske oblike testov in elektronske oblike kadrovskih vprašalnikov. Med najmanj uporabljenimi oblikami e-HRM-ja pa je elektronska analiza delovnega mesta, elektronsko sprejemanje odločitev o najprimernejšem kandidatu za prosto delovno mesto, sledi elektronska kompenzacija in elektronski sistemi za karierno načrtovanje, upravljanje talentov in nasledstev.



**Opombe:* Kratica »ADM« pomeni analiza delovnega mesta, kratica »DM« pomeni delovno mesto, kratica »upr.« pomeni upravljanje.

Slika 3. Pogostost uporabe posameznih oblik elektronskega upravljanja s človeškimi viri, ponazorjena s frekvencami.

Objava oglasov o prostih delovnih mestih in oddajanje prijav in življenjepisov na delovna mesta nam je vsem že zelo poznano, saj je dandanes velika večina zaposlitvenih oglasov objavljena na internetnih portalih za iskalce zaposlitve, poleg tega velika večina kandidatov, če ne skoraj vsi, svojo prijavo pošlje v elektronski obliki na elektronski poštni naslov kadrovika. Tudi rezultati moje raziskave kažejo na to, da sta ti dve obliki e-kadrovanja najpogostejši. Poleg tega so v drugih raziskavah ugotovili, da je razvoj elektronskega upravljanja s človeškimi viri najbolj vplival prav na področje privabljanja kandidatov na delovna mesta (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002), zato je smiselno, da je prav to področje tudi najbolj uporabljano. Tudi rezultati iz raziskav na ameriškem trgu povedo, da je uporaba elektronskega privabljanja kandidatov zelo razširjena, uporabljale bi naj jo kar vse (100 %) ameriške organizacije, zajete v raziskavo (Stone, idr., 2006). Uporaba interneta v teh začetnih fazah selekcijskega postopka, torej objavljanja prostih delovnih mest, sprejemanje prijav in življenjepisov, je tudi zelo učinkovita, čas celotnega postopka iskanja in selekcije, do zaposlitve najprimernejšega kandidata, se je z njegovo uporabo namreč zmanjšal kar za 50 odstotkov (Esher, Nielson in Grant-Vallone, 2002), zato ni nenavadno, da se kadroviki tudi pri

nas v veliki meri odločajo prav za te oblike, saj pripomorejo k časovni ekonomičnosti postopka.

Obstajajo pa tudi oblike, ki so v Sloveniji med slovenskimi kadrovskimi strokovnjaki manj zastopane in manj uporabljane, medtem ko je njihova uporaba drugod po svetu pogostejša. Drugod po svetu, na primer v ZDA, je e-HRM že dlje časa prisoten in posledično tudi bolj razvit, kadroviki so že bolj vešč uporabe, s časom se je lahko razvil do te mere, da zajema res že prav vse faze in procese kadrovanja. V Sloveniji je skorajda običajno, da nove tehnologije pridejo z nekajletnim zamikom, torej je tudi razvitost neke tehnologije lahko še bolj v začetkih. Zaključili bi lahko, da podobno velja za tehnologijo elektronskega upravljanja s človeškimi viri, zato so nekatere oblike še manj razvite in posledično manj uporabljane. Ena izmed možnih razlag, zakaj so nekatere oblike pri nas v manjši meri zastopane, je tudi ta, da se država od države oziroma kultura od kulture po njihovih značilnostih precej razlikujejo. Slovenija je manjša država, razdalje so manjše, zaradi tega verjetno res ni velike potrebe, da bi kadroviki s kandidati opravljali razgovore na daljavo, preko Skypa, Google Hangout-a in podobno. V Združenih državah na primer, kjer so razdalje veliko večje, ljudje se veliko selijo zaradi zaposlitve, pa je bolj običajno, da se razgovor opravi na ta način, tako kandidatu ni treba prepotovati velike razdalje in izgubljati časa, da opravi nek začetni intervju za potencialno novo delovno mesto. Za nekatere oblike e-HRM so v raziskavah (CedarCrestone, 2007 v: Stone in Lukaszewski, 2009), izvedenih v državah, kjer se te oblike v večji meri uporabljajo (npr. ZDA) ugotovili, da niso tako zelo učinkovite (na primer e-sprejemanje odločitve v zvezi s kadrovskimi procesi, nalogami), kar je spet lahko razlaga, zakaj se v manjši meri uporabljajo. Ugotovitve iz drugih držav se ob uvedbi neke nove tehnologije v novi državi, v tem primeru Sloveniji, prenesejo tudi na to novo državo, oziroma se uporabijo kot neke vrste priporočila za uporabo. Če v ZDA ugotovijo, da e-sprejemanje odločitve ni tako učinkovito, obstaja večja verjetnost, da se s to obliko e-HRM v drugih državah ob vpeljavi e-HRM ne bodo toliko ukvarjali, saj so dobili nekoliko slabše povratne informacije.

3.2. Kakšen je odnos slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM?

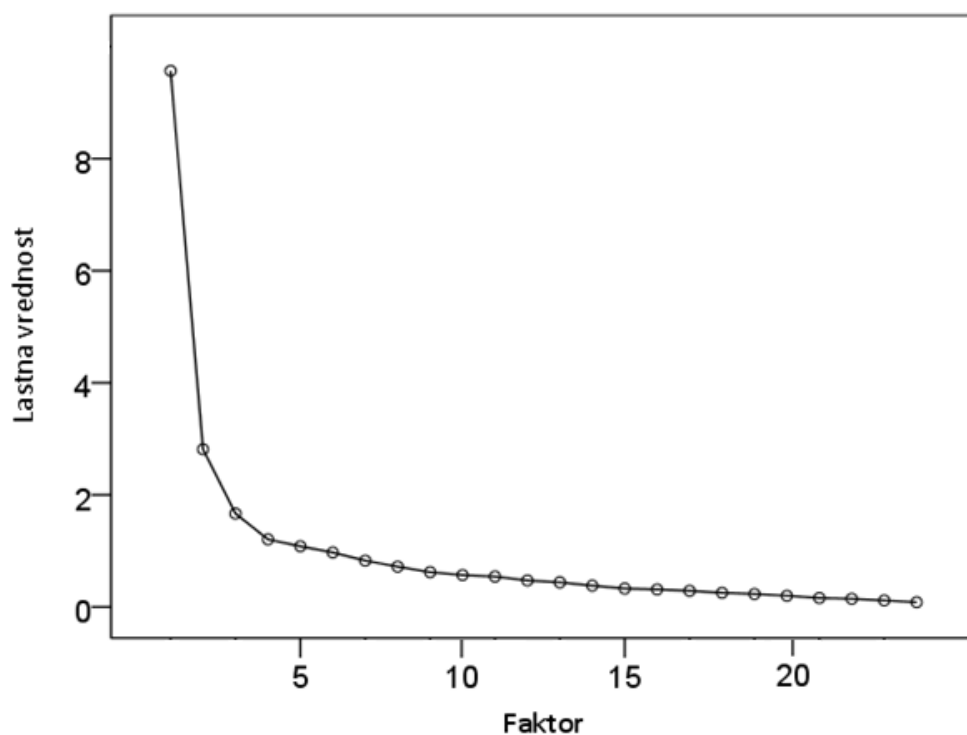
Ocenjevanje odnosa do elektronskega upravljanja s človeškimi viri je sestavljalo drugi sklop vprašalnika, v katerem so udeleženci na pet – stopenjski lestvici ocenjevali svoje

strinjanje s trditvami o uporabi e-HRM (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam). Ta del so izpolnjevali tako kadroviki, ki e-HRM samo poznajo, in tisti, ki ga tudi uporabljajo.

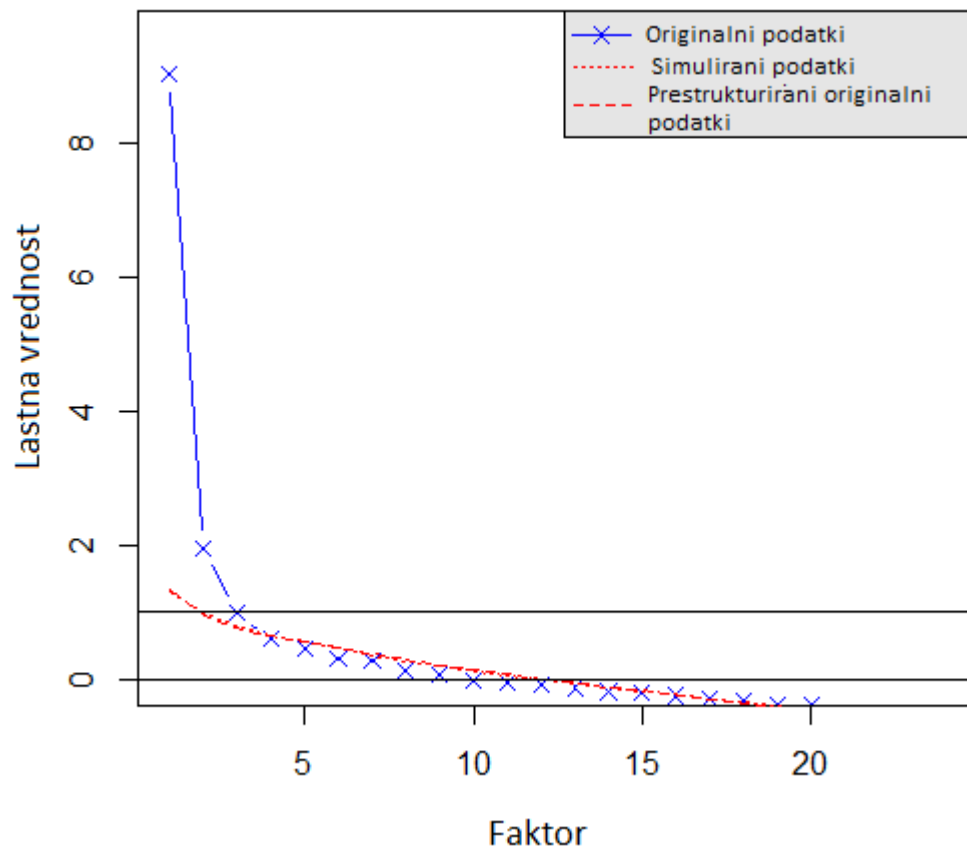
Zanimalo me je, ali se trditve o odnosu povezujejo v nadredne latentne spremenljivke, s katerimi bi bilo lažje pojasniti odnos slovenskih kadrovikov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. V ta namen sem se odločila za uporabo faktorske analize in sicer po metodi največjega verjetja. Razmerje med številom postavk in številom udeležencev je 7,3, kar je za izvedbo faktorske analize primerno. Postavke se večinoma distribuirajo normalno. K-M-O test je 0,852, Bartlettov test sferičnosti pa je statistično pomemben ($\chi^2(276) = 1347,215$, $p < ,000$), torej je ekstrakcija faktorjev smiselna.

Izkazalo se je, da prvi faktor pojasnjuje 39,86 % variance, drugi faktor 11,72 % variance, tretji 6,95 % variance, ostali faktorji pa manj kot 5 % variance. Glede na to in graf drobirja na sliki 4 sem se odločila za ekstrakcijo treh faktorjev z Varimax rotacijo. Zanimalo me je tudi, koliko se podatki dejansko prilegajo modelu. Visokih rezidualov z vrednostmi višjimi od 0,05 je bilo 30 %, kar ni zelo veliko, torej je tri faktorska rešitev precej smiselna in ni potrebno dodati novega faktorja. Izračunala sem tudi vrednost koeficienta $RMSR = 0,05$, ki prav tako kaže na dobro prileganje podatkov modelu. Poleg tega sem naredila vzporedno analizo (slika 5), ki je pokazala, da je izločitev treh faktorjev najbolj smiselna.

Nadaljnje analize sem opravila na podlagi teh treh izločenih faktorjev, ki sem jih glede na postavke, ki so jih združevali, poimenovala »Učinkovitost«, »Uporabnost in enostavnost« ter »Novi viri«. Preverila sem tudi notranjo zanesljivost vseh treh izločenih faktorjev, ki je pri vseh treh precej visoka (Učinkovitost $\alpha = 0,854$; Uporabnost in enostavnost $\alpha = 0,929$; Novi viri $\alpha = 0,827$). Višji rezultat na lestvici pomeni, da slovenski kadrovski strokovnjaki e-HRM zaznavajo kot bolj učinkovit, enostaven, uporaben, in da za njegovo uporabo potrebujejo več novih virov (različnih znanj, zaposlenih), nižji rezultat pa pomeni, da menijo, da je e-HRM v manjši meri uporaben, enostaven, učinkovit, in da za njegovo uporabo potrebujejo manj novih virov. Faktor »Uporabnost in enostavnost« se ujema tudi z Modelom sprejemanja tehnologije po Davies-u (1989), ki prav tako opisuje, da na sprejemanje novih tehnologij vplivata zaznava uporabnost in znana enostavnost tehnologije.



Slika 4. Graf drobirja za postavke o odnosu do e-HRM.



Slika 5. Graf drobirja vzporedne analize za postavke o odnosu do e-HRM.

Tabela 5. *Strukturna matrika za tri-faktorsko rešitev faktorске analize postavk o odnosu do e-HRM.*

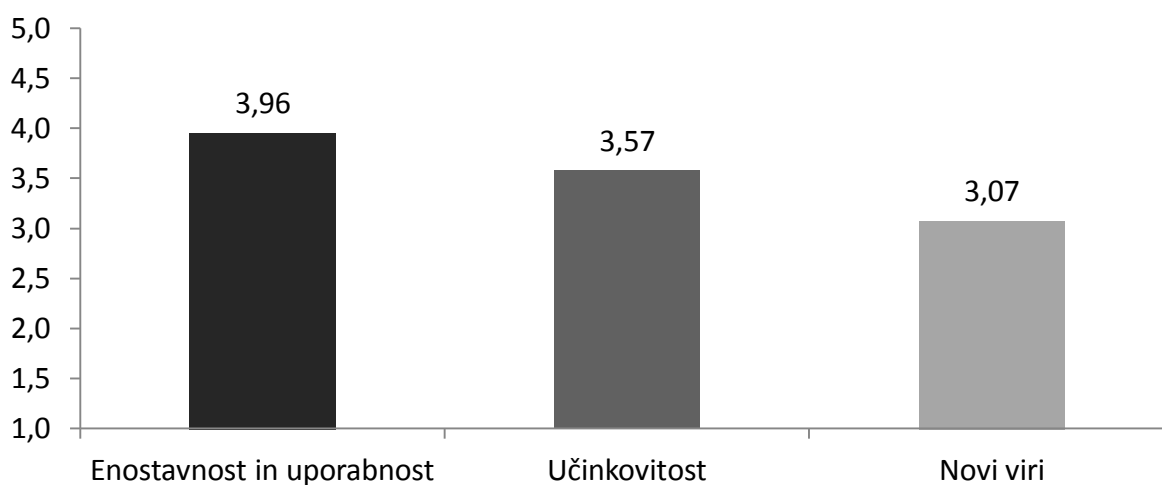
Postavka - Uporaba e-HRM...		Nasičenost faktorjev		
		1	2	3
1	izboljša moje delovanje	,667		
2	omogoča dostop do aktualnejših informacij kot tradicionalne oblike kadrovanja	,600		
3	omogoča večjo integracijo kadrovskih procesov	,712		
4	je bolj časovno ekonomična kot tradicionalne oblike kadrovanja	,771		
5	olajša moje delo	,774		
6	omogoča lažje osredotočanje na specifično nalogo	,583		
7	poveča mojo produktivnost	,729		
8	je bolj učinkovita kot tradicionalne oblike kadrovanja		,566	
9	je povzročila, da sem moral/a pridobiti nove računalniške spretnosti			,807
10	omogoča avtomatizacijo rutinskih nalog	,716		
11	povzroča manj stroškov kot tradicionalne oblike kadrovanja	,478		
12	zmanjša obseg mojega dela	,550		
13	je enostavna	,638		
14	izboljša kvaliteto kadrovanja		,575	
15	poveča zaupnost osebnih podatkov o zaposlenih/kandidatih		,739	
16	je povzročila, da sem moral/a pridobiti nova znanja o poslovanju			,720
17	omogoča, da manj časa namenim rutinskim nalogam	,639		
18	bolje preprečuje dostop nepooblaščenim osebam do pomembnih podatkov		,612	
19	zmanjša število napak pri mojem delu	,488	,528	
20	je povzročila, da sem moral/a pridobiti nova informacijsko - tehnološka znanja			,930
21	omogoča boljši nadzor nad podatki	,687		
22	omogoča sprejemanje kvalitetnejše odločitve		,755	
23	zaradi uporabe e-HRM smo morali zaposliti več osebja			,464
24	raje uporabljam e-HRM kot tradicionalne postopke kadrovanja	,647		

Del vprašalnika o odnosu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri je izpolnilo 127 kadrovskih strokovnjakov, 38 takih, ki e-HRM zgolj poznajo, in 89 tistih, ki ga tudi uporabljajo. Pri slednjih je zopet prišlo do manjšega osipa, prvotno so namreč 104 kadrovske

strokovnjaki odgovorili, da e-HRM tudi uporabljajo. Zanimalo me je torej, kako slovenski kadroviki ocenjujejo naslednja področja elektronskega upravljanja s človeškimi viri:

- Učinkovitost
- Enostavnost in uporabnost
- Novi viri

Svoj odnos do trditve so ocenjevali na pet – stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).



Slika 6. Odnos slovenskih kadrovikov do uporabe e-HRM.

Izkazalo se je, da kadroviki v Sloveniji menijo, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri predvsem uporabno in enostavno ($M = 3,96$; $SD = 0,56$), kadroviki so torej mnenja, da je uporaba e-HRM enostavna, da izboljša opravljanje njihovega dela, zmanjša obseg njihovega dela, omogoča boljši nadzor nad podatki in podobno. Večinoma se tudi strinjajo, da je e-HRM učinkovit ($M = 3,57$; $SD = 0,65$). Večina slovenskih kadrovskih strokovnjakov v vzorcu torej meni, da je bolj učinkovit od tradicionalnih oblik kadrovanja, nekaj pa jih je vseeno mnenja, da je manj učinkovit, večina meni, da omogoča sprejemanje kvalitetnejših odločitev, izboljša kvaliteto kadrovanja, omogoča avtomatizacijo rutinskih nalog in zmanjša število napak pri delu, nekateri kadroviki pa se s tem strinjajo v manjši meri. Eden izmed dejavnikov, zakaj imajo slovenski kadroviki na splošno precej dober odnos do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, bil lahko bil tudi ta, da imajo najverjetneje dober odnos do informacijske tehnologije na splošno. To zadnje je zgolj domneva, in sicer na podlagi tega, da je sama informacijska tehnologija vseeno že nekaj časa prisotna v Sloveniji in predvsem pri

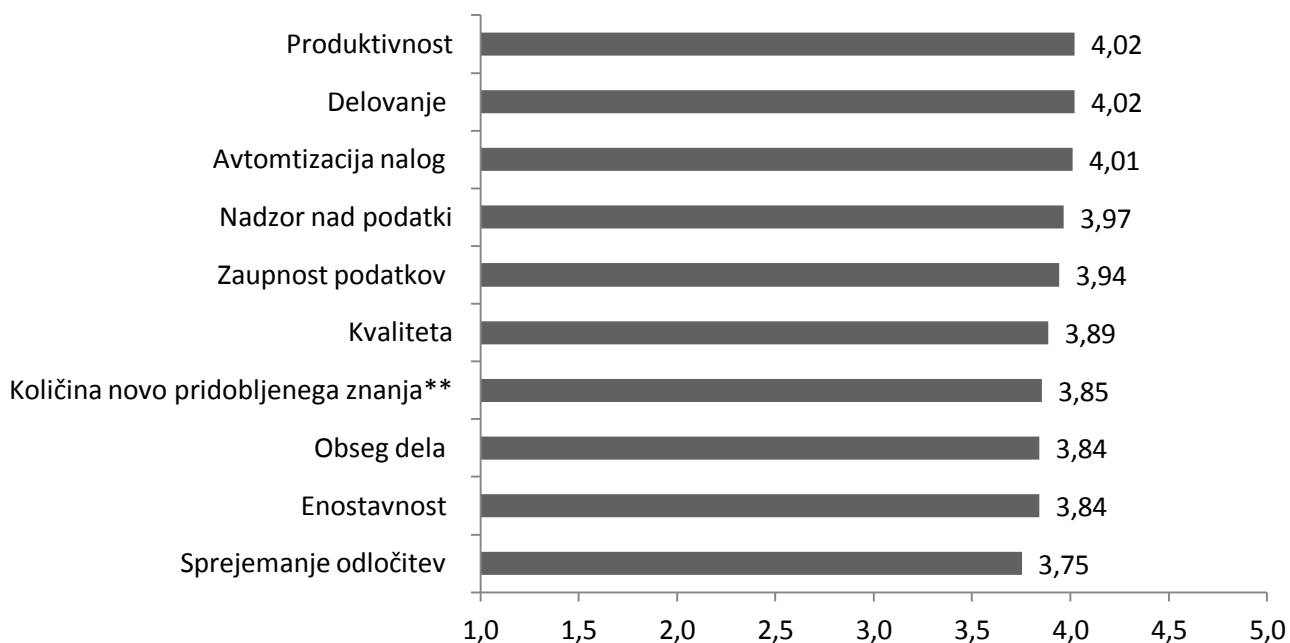
opravljanju delovnih nalog na delovnem mestu posameznikov (računalniki, internet in podobno). Če imajo posamezniki dober odnos do informacijske tehnologije na splošno, obstaja večja verjetnost, da bodo imeli dober odnos do neke specifične informacijske tehnologije, kar je tudi e-HRM. To povezavo sta namreč ugotovila Voermans in Veldhoven v svoji raziskavi v podjetju Philips leta 2006.

Prednost elektronskega upravljanja s človeškimi viri je med drugimi tudi ta, da je kadrovanje učinkovitejše, bolj prilagodljivo in tudi časovno ekonomično (Shane, 2009), in kot tako ga zaznavajo tudi uporabniki, torej kadrovski strokovnjaki. Napredni sistemi v elektronskem upravljanju s človeškimi viri omogočajo večjo uporabnost takega sistema, omogočajo, da so podatki bolj točni, da je njegova uporaba bolj učinkovita, in da zahteva tudi manj napora, torej da je bolj enostavna (Wright in Dyer, 2000). Rezultati izvedene raziskave so torej pokazali, da elektronsko upravljanje s človeškimi viri na tak način v veliki meri zaznavajo tudi slovenski kadrovski strokovnjaki.

Nazadnje se slovenski kadrovski strokovnjaki tudi strinjajo, da elektronsko upravljanje s človeškimi viri za uspešno uporabo ne zahteva pridobitve velike količine novih virov ($M = 3,07$; $SD = 0,81$). Povprečna vrednost je še vedno dokaj visoka, torej kadroviki menijo, da določeno količino novih informacijsko-tehnoloških znanj, znanj o poslovanju, računalniških znanj in človeških virov (novih zaposlenih) vseeno je potrebnih za uspešno uporabljanje elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Vseeno pa rezultat ne nakazuje na to, da bi slovenski kadroviki menili, da sta novo znanje z različnih področij in nov kader absolutno potrebna za uspešno uporabo elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Rezultat se prav tako ujema s tem, da menijo, da je e-HRM enostaven za uporabo. Enostavnost namreč pomeni, da se jim ni treba naučiti veliko novih stvari in pridobiti veliko novih znanj, da bi e-HRM lahko uporabljali. Rezultat bi lahko razložili tudi na način, da je ob vsaki vpeljavi neke nove tehnologije, novega načina dela, nove oblike kadrovanja, potrebno pridobiti nekaj novega znanja, predvsem na delovnem mestu. Da lahko neko stvar uspešno uporabljamo, se je moramo najprej naučiti uporabljati. Šele ko jo znamo uporabljati, lahko prispeva k bolj uspešnemu in učinkovitemu opravljanju dela. Zaključimo lahko, da se tega zavedajo tudi kadrovski strokovnjaki v Sloveniji, od tod torej rezultat, da menijo, da je neka zmerna količina novega znanja za uporabo e-HRM vseeno potrebna.

Tisti udeleženci raziskave ($N = 89$), ki so odgovorili, da elektronsko upravljanje s človeškimi viri tudi uporabljajo, so ocenjevali svoje zadovoljstvo z uporabo le-tega. Pri ocenjevanju zadovoljstva je prišlo do rahlega osipa udeležencev, zadovoljstvo je namreč ocenjevalo le 89 kadrovskih strokovnjakov. Udeleženci so ocenjevali svoje zadovoljstvo z uporabo elektronskega upravljanja s človeškimi viri na pet – stopenjski lestvici. Rezultati so pokazali, da so slovenski kadroviki v splošnem zadovoljni z uporabo e-HRM ($M = 3,91$; $SD = 0,68$). Poleg tega sem želela ugotoviti, s čim v elektronskem upravljanju človeških virov so slovenski kadrovski strokovnjaki najbolj in s čim najmanj zadovoljni, zato sem pregledala zadovoljstvo po desetih postavkah.

Izkazalo se je, da so slovenski kadrovski strokovnjaki najbolj zadovoljni s svojo produktivnostjo ($M = 4,02$; $SD = 0,64$) ter delovanjem ($M = 4,02$; $SD = 0,54$) ob uporabi elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Tesno jima sledi zadovoljstvo z avtomatizacijo rutinskih nalog, ki jo nudi e-HRM ($M = 4,01$; $SD = 0,72$), najmanj, a še vedno nadpovprečno, pa so slovenski kadroviki zadovoljni s sprejemanjem odločitev, ki jo omogoča uporaba e-HRM ($M = 3,75$; $SD = 0,71$) ter z enostavnostjo samega e-HRM ($M = 3,84$; $SD = 0,77$) in obsegom dela ob uporabi e-HRM ($M = 3,84$; $SD = 0,71$).



**** Pomeni količino novega znanja, ki so ga morali pridobiti zaradi vpeljave e-HRM.**

Slika 7. Povprečne vrednosti zadovoljstva s posameznimi področji E-HRM.

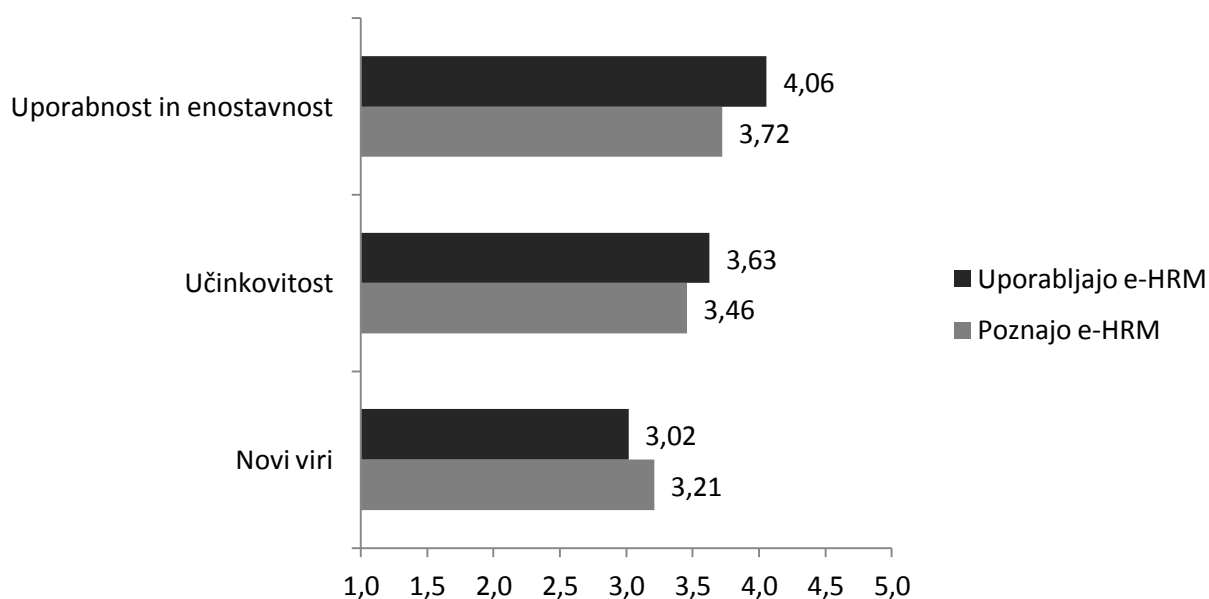
Rezultate zadovoljstva bi lahko povezali in razložili z rezultati odnosa do e-HRM. Ker se je izkazalo, da slovenski kadrovski strokovnjaki menijo, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri enostavno, uporabno in učinkovito, torej da izboljša opravljanje njihovega dela, zmanjša obseg njihovega dela, omogoča avtomatizacijo rutinskih nalog in boljši nadzor nad podatki in podobno, je razumljivo, da so torej najbolj zadovoljni prav s produktivnostjo ob uporabi e-HRM, z njihovim delovanjem ter avtomatizacijo rutinskih nalog, ki jo omogoča e-HRM. Tudi to, da so najmanj zadovoljni (a kljub temu še vedno nadpovprečno) s sprejemanjem odločitev, ki jo omogoča e-HRM, lahko razložimo z že pridobljenimi podatki. Med oblikami e-HRM, ki jo slovenski kadroviki najmanj uporabljajo, je elektronsko sprejemanje odločitev. Napisala sem že, zakaj je možno, da do takega rezultata prihaja. Če neko obliko torej manj uporabljajo, ker so dobili informacije, da ni preveč učinkovita, potem je smiselno, da so z njo tudi v manjši meri zadovoljni. Da so slovenski kadrovski strokovnjaki v nekoliko manjši meri zadovoljni z enostavnostjo e-HRM, bi lahko razložili s tem, da menijo, da je potrebno pridobiti neko določeno količino novega znanja. Niso mnenja, da se elektronsko upravljanje s človeškimi viri lahko kar takoj, brez znanja in izkušenj, uporablja, iz tega bi lahko nadalje sklepali, da menijo, da ni najbolj enostavno. Posledično lahko tudi sklepamo, da so torej nekoliko manj zadovoljni z enostavnostjo e-HRM, saj ga ne dojemajo kot res popolnoma enostavnega, kot nekaj, kar bi lahko že takoj dobro in uspešno uporabljali, brez znanja ali izkušenj. Da so slovenski kadrovski strokovnjaki nekoliko manj zadovoljni z obsegom dela, ki ga imajo ob uporabi e-HRM, si lahko razložimo tako, da neko stopnjo avtomatizacije nalog le ponuja, kljub temu pa imajo kadroviki še vedno veliko nalog, ki jih morajo sami opraviti, ali še nadgraditi tisto, kar jim z avtomatizacijo ponudi e-HRM. Uporaba elektronskega upravljanja s človeškimi viri torej vseeno ne zmanjša drastično količine in obsega dela, ki ga mora kadrovik opraviti (kar je razumljivo, saj v nasprotnem primeru delovnega mesta kadrovika sploh ne bi več potrebovali), zaradi česar so morda kadroviki nekoliko manj zadovoljni s tem vidikom.

3.3. Ali obstajajo razlike v odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM glede na to, ali e-HRM zgolj poznajo ali ga tudi uporabljajo?

V raziskavi sem želela tudi ugotoviti, ali obstajajo kakšne razlike v odnosu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri glede na to, ali kadrovski strokovnjaki samo

poznajo ta način kadrovanja, ali pa ga tudi uporabljajo. Pri izpolnjevanju tega dela vprašalnika je spet prišlo do osipa udeležencev. Več odgovorov so podali kadroviki, ki elektronsko upravljanje s človeškimi viri tudi uporabljajo ($N = 89$), manj pa kadrovski strokovnjaki, ki e-HRM zgolj poznajo ($N = 38$).

Rezultati opisne statistike nam dajejo začetni vpogled v razlike med tema dvema skupinama kadrovikov. Iz spodnje slike 8 lahko na prvi pogled opazimo, da prihaja na vseh področjih do manjših razlik v odnosu. Najbolj opazna razlika je na področju zaznane uporabnosti in enostavnosti uporabe elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Kadrovski strokovnjaki, ki e-HRM uporabljajo, ga zaznavajo kot bolj enostavnega za uporabo in tudi bolj uporabnega od kadrovikov, ki e-HRM zgolj poznajo. Prav tako kadroviki, ki e-HRM uporabljajo, v primerjavi s tistimi, ki ga le poznajo, menijo, da je bolj učinkovit, torej da izboljša kvaliteto kadrovanja, da je bolj učinkovit kot tradicionalne oblike kadrovanja, da omogoča sprejemanje kvalitetnejše odločitve in podobno. Do manjše razlike pa prihaja tudi v nasprotno smer, in sicer kadroviki, ki e-HRM zgolj poznajo, menijo, da bi morali pridobiti več novih znanj in spretnosti, za razliko od kadrovikov, ki e-HRM tudi uporabljajo.



Slika 8. Prikaz razlik v odnosu med kadroviki, ki e-HRM zgolj poznajo in tistimi, ki ga tudi uporabljajo.

Rezultati, prikazani na zgornji sliki, nam dajo samo površen vpogled v razlike med tema dvema skupinama kadrovskih strokovnjakov. Podrobnejši in bolj zanesljiv vpogled v razlike nam omogoča t-test.

Tabela 6. *Povprečne vrednosti in rezultati t-testa za skupino kadrovikov, ki e-HRM zgolj poznajo in skupino, ki e-HRM tudi uporabljajo.*

	<i>M</i>		T-test			
	Poznajo e-HRM	Uporabljajo e-HRM	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>r</i>
Učinkovitost	3,46	3,63	1,34	125	0,182	0,12
Uporabnost in enostavnost	3,72	4,06	3,18	125	0,002**	0,27
Novi viri	3,21	3,02	-1,23	125	0,220	0,11

Opombe: *t* je statistična vrednost t-testa, *df* so stopnje svobode, *p* je statistična pomembnost t-testa, *r* pa predstavlja velikost učinka.

** statistično pomembna razlika $p < 0,005$

Levenov test je bil za vsa 3 področja statistično nepomemben. Rezultati t-testa so pokazali, da obstaja razlika v zaznani uporabnosti elektronskega upravljanja s človeškimi viri med kadroviki, ki e-HRM uporabljajo in tistimi, ki ga ne. Kadrovski strokovnjaki, ki e-HRM uporabljajo, ga zaznavajo kot bolj uporabnega in bolj enostavnega od kadrovikov, ki e-HRM ne uporabljajo. Kadroviki, ki e-HRM ne uporabljajo, težko ocenijo njegovo uporabnost, oziroma si težko predstavljajo uporabnost te vrste kadrovanja, medtem ko tisti, ki ga uporabljajo, to lažje ocenijo, saj ga poznajo iz prakse. Prav tako kadrovski strokovnjaki, ki elektronsko upravljanje s človeškimi viri poznajo, lažje ocenijo, kako enostaven je za uporabo, saj imajo z uporabo izkušnje. Kadroviki, ki e-HRM ne uporabljajo, pa si verjetno težje predstavljajo, ali je sistem enostaven ali ne. Ugotovljena razlika je statistično pomembna ($p < 0,002$) in predstavlja majhen do srednje velik učinek ($r = 0,27$). Za ostale opažene razlike na podlagi povprečnih vrednosti za posamezni skupini se je izkazalo, da so statistično nepomembne in predstavljajo zgolj majhen učinek. Na področjih učinkovitosti in količine novih virov torej ne prihaja do pomembnih razlik v zaznavanju med kadroviki, ki uporabljajo e-HRM in tistimi, ki ga ne. Lahko bi rekli da se to, da kadroviki elektronskega upravljanja s človeškimi viri ne uporabljajo, ne povezuje statistično pomembno z odnosom do tega sistema. Oboji zaznavajo približno enako učinkovitost e-HRM-ja, ter da ni potrebnega veliko novega znanja, novih spretnosti in novih človeških virov za njegovo uporabo. Morda je ocena o tem, ali je nek sistem učinkovit in koliko novega znanja, virov, je potrebnega za njegovo uporabo nekaj, kar ni v tolikšni meri povezano z uporabo samega sistema. O učinkovitosti lahko veliko izvemo iz same literature, opisov in razlag sistema, prav tako si na podlagi tega lahko ustvarimo dokaj dobro sliko o tem, koliko novih virov bi morali pridobiti, da bi sistem lahko uporabljali. Morda zaradi tega ne prihaja do statistično

pomembnih razlik med slovenskimi kadroviki, ki e-HRM uporabljajo in tistimi, ki ga zgolj poznajo. Enostavnost in uporabnost pa sta verjetno vidika, kjer so osebne izkušnje nekoliko bolj pomembne. Koliko je nek sistem enostaven in uporaben lahko verjetno res najbolje ocenimo šele takrat, ko ga nekaj časa uporabljamo in imamo že nekaj izkušenj z njim. Seveda lahko o enostavnosti in uporabnosti tudi kaj preberemo, ampak verjetno ni enako, kot če sistem uporabimo in na lastni koži preizkusimo, kako enostaven in uporaben je. Na ta vidik imajo osebne izkušnje z uporabo očitno večji pomen in zaradi tega bi lahko razložili, zakaj prav na tem področju pride do razlik med kadrovskimi strokovnjaki, ki e-HRM le poznajo in tistimi, ki ga tudi uporabljajo.

3.4. Ali obstajajo razlike v odnosu do e-HRM glede na nekatere demografske lastnosti slovenskih kadrovskih strokovnjakov?

V nadaljevanju me je zanimalo, ali obstajajo razlike med slovenskimi kadrovskimi strokovnjaki glede na nekatere njihove demografske lastnosti, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe, smer izobrazbe in leta delovnih izkušenj na kadrovskem področju. Poleg tega sem si na podlagi že opravljene raziskave Raya, Sormunenove in Harrisa (1999), v kateri so ugotovili, da imajo ženske bolj pozitiven odnos do uporabe računalniške tehnologije postavila hipotezo, da imajo kadrovske strokovnjakinje boljši odnos do uporabe elektronskega upravljanja s človeškimi viri kot kadrovski strokovnjaki.

Levenov test je bil za vsa področja odnosa do elektronskega upravljanja s človeškimi viri statistično nepomemben. Rezultati t-testa so pokazali, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik v odnosu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri med kadrovskimi strokovnjaki in kadrovskimi strokovnjakinjami. Ta ugotovitev podpira ničelno hipotezo, kar pomeni, da svojo hipotezo, da imajo kadrovske strokovnjakinje boljši odnos do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, zavrnem. Tako ženske kot moški kadroviki menijo, da je uporaba elektronskega upravljanja s človeškimi viri enostavna, uporabna, kvalitetna, učinkovita, ponuja več zaupnosti od tradicionalnih načinov kadrovanja, omogoča avtomatizacijo rutinskih nalog, poleg tega so v približno enaki meri zadovoljni z uporabo e-HRM-ja. Pri interpretaciji teh rezultatov pa moramo imeti v mislih nehomogenost vzorca, sodelovalo je namreč več kot trikratno število žensk ($N = 99$) od moških ($N = 28$), kar bi lahko vplivalo na rezultate. Obstaja tudi nekaj raziskav, v katerih so ugotovitve nekoliko drugačne

od ugotovitve Raya, Sormunenove in Harrisa (1999). Arch in Cummings (1989 v: Ray, Sormunen in Harris, 1999), Gattiker in Hlavka (1992 v: Ray, Sormunen in Harris, 1999) so na primer ugotovili, da med moškimi in ženskami ne prihaja do razlik v odnosu do neke tehnologije. Oboji naj bi jo namreč v enaki meri zaznavali kot tako, ki pripomore k zvišanju produktivnosti. Rezultati moje raziskave se ujemajo s temi. Razlog za to so podali tudi avtorji navedenih raziskav, in sicer naj bi na zmanjšanje oziroma izničenje razlik v odnosu do tehnologije med moškimi in ženskami, vplivala čedalje večja prisotnost računalnikov in druge informacijsko-komunikacijske tehnologije v življenjih tako žensk kot moških. V preteklosti je morda tehnologija veljala za bolj moško področje, v sodobnem svetu pa temu ni več tako. Prisotnost tehnologije tako v vsakdanu žensk kot moških bi lahko bil dejavnik, ki pripomore k zmanjšanju razlik med spoloma v odnosu do tehnologije. Rezultate moje raziskave na področju razlik med moškimi in ženskami bi lahko prav tako razložili na ta način. Rezultati očitno kažejo na to, da je tehnologija v življenju moških in ženskih kadrovskih strokovnjakov v Sloveniji v približno enaki meri prisotna, kar potem posledično vpliva na zelo podoben odnos do tehnologije, natančneje do elektronskega upravljanja s človeškimi viri slovenskih kadrovskih strokovnjakinj in strokovnjakov.

V nadaljevanju me je zanimalo, ali se starost povezuje z odnosom do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Rezultati korelacije so pokazali, da se starost statistično pomembno pozitivno povezuje s faktorjem novi viri ($r = 0,193$; $p < 0,05$). Starejši kot so kadrovski strokovnjaki, v večji meri menijo, da je potrebnih več novih tehnoloških znanj, poslovnih znanj in ne nazadnje tudi več zaposlenih, da lahko elektronsko upravljanje s človeškimi viri uspešno uporabljajo. Morda je odnos starejših kadrovskih strokovnjakov tak zaradi tega, ker v časih začetka njihove kariere še ni prišlo do tako velikega tehnološkega razvoja in napredka in niso poznali veliko elektronskih sistemov, informacijsko-komunikacijskih tehnologij in podobnega. Mlajša generacija je tako rekoč odraščala ob vseh teh spremembah in se nanje lažje prilagodila, medtem ko pri starejši generaciji temu ni tako. Morda prav zaradi tega starejši kadroviki občutijo, da bi bilo potrebno več novih znanj, da bi lahko uspešno upravljali s sistemom e-HRM. Ker so morda manj navajeni na spremembe in se zaradi tega težje prilagodijo novim tehnologijam, so z njimi v manjši meri upravljali skozi kariero, občutijo, da bi se morali kar nekaj stvari še naučiti in pridobiti še kar nekaj znanj, da

bi lahko e-HRM uspešno uporabljali. Poleg tega morda menijo, da bi potrebovali nove ljudi zaradi tega, ker bi le-ti lahko bili bolj vešč uporabe take tehnologije kot sami.

Starost se z ostalima dvema področjema, uporabnost in enostavnost ter učinkovitost, ni statistično pomembno povezovala. To bi lahko razložili na način, da sta očitno zaznana uporabnost in enostavnost ter učinkovitost elektronskega upravljanja s človeškimi viri dejavnika, ki ju približno enako zaznavajo različno stari kadrovski strokovnjaki. Tako mlajši kot starejši kadrovik lahko v približno enaki meri oceni uporabnost, enostavnost in učinkovitost e-HRM. Neodvisno od količine novih virov, za katere menijo, da jih je potrebno za uporabo pridobiti, lahko ocenijo, kako uporaben ali kako enostaven je sistem. Uporabnost, enostavnost in učinkovitost lahko v enaki meri cenijo ne glede na starost. Pri tem, da jim elektronsko upravljanje s človeškimi viri omogoča boljšo avtomatizacijo rutinskih nalog, večjo produktivnost, da jim olajša opravljanje dela in izboljša kvaliteto kadrovanja, starost ne igra pomembne vloge.

Glede na leta izkušenj, ki jih imajo slovenski kadrovski strokovnjaki, so rezultati pokazali, da prav tako prihaja do statistično pomembne pozitivne povezave ($r = 0,277$; $p < 0,01$) med leti izkušenj, ki jih imajo slovenski kadroviki na kadrovskem področju, in faktorjem novi viri. Rezultat je skladen s tistim, ugotovljenim na področju starosti kadrovskih strokovnjakov. Z leti izkušenj namreč narašča tudi starost kadrovikov. Poleg tega lahko vse izkušnje, ki so jih pridobili z leti tekom svoje kariere, nekoliko negativno vplivajo na odnos do novih tehnologij in s tem elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Tisti kadroviki, ki že več deset let kadrujejo po ustaljenem tiru in so vajeni, da procesi tečejo po določenih tirnicah, se morda nekoliko težje prilagodijo spremembam, ki jih prinese razvoj novih tehnologij. Prav zaradi tega je morda možno, da menijo, da bi potrebovali več novega znanja, da bi lahko uspešno uporabljali e-HRM. Morda so mnjenja, da bi novi zaposleni pripomogli k uspešnejši uporabi, saj bi bili na primer uporabe takih sistemov že bolj vešč, kot oni sami. Statistično pomembne povezave med leti izkušenj in ostalima dvema faktorja se niso pokazale. To bi lahko razložili s tem, da lahko slovenski kadrovski strokovnjaki ne glede na leta izkušenj v približno enaki meri ocenijo in cenijo uporabnost, enostavnost in učinkovitost, ki jo e-HRM ponuja. Pri tem, da ocenijo, da je nek sistem, v tem primeru e-HRM, uporaben, da je bolj kvaliteten od tradicionalnega kadrovanja, da je poleg tega še enostaven za uporabo in bolj učinkovit, leta izkušenj ne igrajo pomembne vloge. Tudi, če ima kadrovik 20 let izkušenj na kadrovskem

področju, spet drugi pa samo tri, bosta, ko ju bodo na primer prvič seznanili z elektronskim upravljanjem s človeškimi viri, lahko v približno enaki meri ocenila, da je tak sistem enostaven, uporaben in učinkovit. Če prej še nista imela izkušenj s tem, leta izkušenj v kadrovanju ne bodo pomembno pripomogla k različnemu zaznavanju teh vidikov.

Nadalje sem primerjala razlike med kadroviki z različnimi stopnjami izobrazbe. Ker je bilo med udeleženci premalo tistih s končano srednješolsko izobrazbo ali manj, jih nisem vključila v nadaljnjo analizo. V skupini kadrovikov z visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo jih je bilo 93, v skupini tistih z magisterijem ali doktoratom znanosti pa 28 kadrovikov. Levenov test je pokazal, da so variance med skupinama približno homogene, rezultati t-testa pa so pokazali, da tudi med različno izobraženimi kadrovskimi strokovnjaki ne prihaja do razlik v odnosu in zadovoljstvu z uporabo elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Stopnja izobrazbe se torej ne povezuje statistično pomembno z odnosom kadrovikov do e-HRM. Zaznavanje enostavnosti, uporabnosti, učinkovitosti in količine potrebnih pridobljenih novih virov za uporabo so torej stvari, pri katerih stopnja izobraženosti nima pomembne teže. Možna razlaga rezultata bi lahko bila, da je tehnologija v naših življenjih, tudi med kadrovskimi strokovnjaki v Sloveniji, že tako razširjena, da stopnja izobraženosti in s tem morebitna povezava s socialno-ekonomskim statusom posameznika (če predvidevamo, da imajo tisti z višjo izobrazbo višji socialno-ekonomski status) nima vpliva na to, do katere tehnologije bo imel posameznik dostop. Morda je bila včasih, v začetnih fazah, tehnologija nekaj, kar so si lahko privoščili tisti na višjem socialnem položaju v družbi, ker pa je sedaj tega čedalje več, več je ponudnikov, več je konkurence, posledično so cene bolj dostopne, in tako je tudi tehnologija dostopna že praktično vsakemu, če ne doma, pa vsaj na javnih površinah, kot je tudi služba, pa je izobraženost v povezavi s socialno-ekonomskim standardom postala s tega vidika očitno manj pomembna. Če je tehnologija dostopna že praktično vsakemu, bo imel z njo več izkušenj, bolj bo večč uporabe, posledično bo imel tudi boljši odnos do nje. Podobno bi lahko zaključili tudi za elektronsko upravljanje s človeškimi viri, saj gre za obliko tehnologije.

S pomočjo analize variance sem želela ugotoviti, ali morda obstajajo razlike med kadroviki, ki imajo različne smeri izobrazbe, torej med ekonomisti, kadrovskimi managerji, psihologi, pravniki in ostalimi. Tudi tu se je izkazalo, da se smer izobrazbe ne povezuje statistično pomembno z odnosom do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Ni torej pomembno,

ali gre za kadrovika, ki je po izobrazbi psiholog, pravnik, ekonomist ali kaj drugega, vsi so v približno enaki meri zadovoljni z e-HRM, v približno enaki meri menijo, da je učinkovit, enostaven in uporaben ter se strinjajo glede količine novih virov, ki jih je potrebno pridobiti za uspešno uporabo elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Rezultat bi lahko razložili s tem, da je tehnologija prisotna že na vsaki šoli, vsaki smeri študija. Morda je bila včasih tehnologija nekaj takega, kar so uporabljali v večji meri na tehničnih smereh. Zdaj pa se računalniki, internet in drugi elektronski sistemi ter programi v večji meri uporabljajo že v osnovnih šolah, pouk informatike poteka tudi na splošnih gimnazijah, ne le tehničnih, uporaba računalnikov in različnih računalniških programov pa je skorajda obvezna na vseh fakultetah. Ker imajo stalen stik z računalniki, internetom, računalniškimi programi in sistemi tako bodoči psihologi, ekonomisti, kot pravniki, matematiki in inženirji, smer izobrazbe najverjetneje ni več pomemben dejavnik razlik med tem, koliko ima kdo izkušenj in stika s tehnologijo. Posledično tudi najverjetneje ni več pomemben dejavnik razlik med tem, kakšen odnos ima v različni smeri izobražen kadrovski strokovnjak do tehnologije, in s tem tudi do elektronskega upravljanja s človeškimi viri.

Na splošno lahko zaključimo, da sta izmed demografskih značilnosti kadrovskih strokovnjakov starost in leta izkušenj tisti, ki se pomembno povezujeta z odnosom do elektronskega upravljanja s človeškimi viri in sicer s količino novih virov, za katere bolj izkušeni in starejši kadroviki menijo, da bi jih bilo treba pridobiti za uspešno uporabo takega sistema. Za ostale demografske značilnosti lahko zaključimo, da ni pomembno, ali gre za moškega ali žensko, diplomiranega pravnika, magistra ekonomije ali doktorja znanosti, vsi imajo približno podoben odnos do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, ki je v povprečju, kot prikazano na sliki 6, precej dober. Predvsem bi lahko kot dejavnik, zaradi katerega imajo kadrovski strokovnjaki z različnimi demografskimi značilnostmi podoben odnos do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, izpostavili dostopnost tehnologije v današnjem času. Ne glede na spol, smer in stopnjo izobrazbe, imamo v današnjem svetu že vsi v približno enaki meri omogočen dostop do različnih tehnologij, kamor spada tudi e-HRM, in ker smo s tehnologijo zaradi njene razširjenosti in dostopnosti že veliko bolj seznanjeni in imamo več izkušenj z njo, lahko predvidevamo, da imamo zaradi tega tudi podoben odnos do tehnologije.

3.5. Ali obstajajo razlike v odnosu slovenskih kadrovskih strokovnjakov do e-HRM glede na to, v kakšni organizaciji delajo?

Z vidika značilnosti organizacij, iz katerih prihajajo slovenski kadrovski strokovnjaki, so me zanimala velikost, lastniška struktura in sektor organizacij in njihov vpliv na odnos kadrovikov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri.

Pri izpolnjevanju vprašalnika so morali udeleženci opredeliti velikost organizacije, iz katere prihajajo (mikro, majhna, srednja, velika), lastniško strukturo (slovenska, mednarodna) in sektor (javni, zasebni). Za potrebe statistične obdelave podatkov sem iz štirih skupin velikosti organizacij naredila tri, in sicer sem združila mikro in majhne organizacije (skupaj organizacije, ki imajo do 50 zaposlenih, poimenovala sem jih »manjše organizacije«), tako da sem pridobila po velikosti bolj izenačene skupine.

V vzorcu je bilo tako 28 kadrovskih strokovnjakov iz manjših organizacij, 48 iz srednjih organizacij in 51 iz velikih organizacij. Levenov test ni bil statistično pomemben. Rezultati analize variance so pokazali, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik med kadroviki, ki prihajajo iz različno velikih organizacij. V splošnem so vsi kadroviki, ne glede na velikost organizacije, v približno enaki meri zadovoljni z uporabo e-HRM ter v približno enaki meri menijo, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri učinkovito, uporabno in enostavno, ter se strinjajo glede količine novih virov, ki je potrebna za uporabo takega sistema.

V vzorcu je bilo 100 kadrovskih strokovnjakov, ki so prihajali iz organizacije v slovenskem lastništvu in 27 kadrovskih strokovnjakov iz organizacij z mednarodno lastniško strukturo. Glede na to, ali kadroviki prihajajo iz organizacije s slovensko ali mednarodno lastniško strukturo, ni prišlo do statistično pomembnih razlik v odnosu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Ni pomembno, ali je organizacija kadrovskih strokovnjakov v slovenskem ali mednarodnem lastništvu, obe skupini kadrovikov sta v približno enaki meri zadovoljni z uporabo e-HRM in imata precej dober odnos do uporabe e-HRM, kar lahko vidimo tudi na sliki 6 in sliki 7.

Glede na sektor, v katerega uvrščamo organizacije, je bilo v vzorcu 34 kadrovskih strokovnjakov, ki prihajajo iz organizacij v javnem sektorju in 93 kadrovskih strokovnjakov, ki prihajajo iz organizacij zasebnega sektorja. Tudi med tema dvema skupinama ni prišlo do statistično pomembnih razlik v odnosu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Sektor, v katerega uvrščamo organizacijo, se torej ne povezuje pomembno z zadovoljstvom in

odnosom slovenskih kadrovikov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, temveč so oboji v približno enaki meri zadovoljni z uporabo in imajo na splošno precej dober odnos do elektronskega upravljanja s človeškimi viri.

Po razlog, zakaj med slovenskimi kadrovskimi strokovnjaki, ki prihajajo iz različno velikih organizacij, organizacij z različno lastniško strukturo in organizacij, ki se uvrščajo v različen sektor, ne prihaja do razlik v odnosu do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, sem se zopet obrnila h tehnologiji na splošno. Ray, Sormunenova in Harris (1999) so se v svoji raziskavi obrnili k razlagi, da dostopnost in prisotnost do tehnologije vplivata na odnos do nje. Če bo v določeni skupini oseb tehnologija bolj prisotna oziroma bodo imele osebe v tej skupini boljši dostop do tehnologije, kot osebe iz neke druge skupine, bodo imele tako osebe iz prve skupine verjetno več izkušenj s tehnologijo, jo bodo verjetno v večji meri uporabljale in imele posledično najverjetneje tudi boljši odnos do nje, kot osebe iz druge skupine, ki imajo slabši dostop do tehnologije, jim je manj dostopna in imajo posledično verjetno manj izkušenj z njo in jo v manjši meri uporabljajo. Rezultate moje raziskave sem interpretirala v skladu z razlago zgoraj navedenih avtorjev. V organizacijah po svetu in tudi v Sloveniji je tehnologija že vrsto let prisotna, v takšni ali drugačni obliki. Dokaj varno je predvidevati, da imajo vsaj en računalnik že v čisto vsaki organizaciji, sploh pa na bolj »pisarniških« delovnih mestih (verjamem, da v proizvodnih delih določenih podjetij, zaposleni ne delajo z informacijsko tehnologijo, ali pa z njo delajo v manjši meri). Že zaradi tega bi lahko sklepali, da je tehnologija v organizacijah v Sloveniji precej prisotna. Če je prisoten računalnik, je skoraj zagotovo prisoten tudi internet in mnogi različni računalniški programi, torej več vrst tehnologije. Če predvidevamo, da je tehnologija zelo razširjena v organizacijah po Sloveniji, bi lahko predvidevali, da je prisotna v organizaciji ne glede na njeno velikost, lastniško strukturo, ali sektor, saj ne glede na te značilnosti določene delovne naloge in procesi skoraj da že prav zahtevajo uporabo računalniške tehnologije. Če je torej tehnologija prisotna v vseh slovenskih organizacijah ne glede na omenjene značilnosti, bi lahko sklepali, da imajo kadrovski strokovnjaki, ki prihajajo iz teh različnih organizacij, v približno enaki meri dostop do tehnologije in je v približno enaki meri prisotna na njihovem delovnem mestu. Posledično lahko sklepamo, da imajo približno enako količino izkušenj z uporabo tehnologije, glede na razširjenost, prisotnost in dostopnost do nje. Skladno z razlago zgoraj navedenih avtorjev, bi lahko sklepali, da imajo torej kadrovski strokovnjaki iz organizacij z različnimi omenjenimi

značilnostmi, zaradi približno enake prisotnosti in dostopnosti do tehnologije, tudi podoben odnos do nje, ki je prav zaradi predvidevane večje razširjenosti in prisotnosti tudi precej dober. Kot so zaključili že v raziskavi Raya, Sormunenove in Harrisa (1999), lahko podobna prisotnost tehnologije med različnimi skupinami ljudi, v tem primeru med kadroviki iz organizacij z različnimi lastnostmi, pripomore k zmanjšanju razlik med skupinami. Poleg tega sta Voermans in Veldhoven (2006) v svoji raziskavi ugotovila, da če imajo ljudje že na splošno dober odnos do tehnologije, bodo imeli najverjetneje podobno dober odnos oziroma bodo bolj pozitivno naravnani tudi to ostalih oblik tehnologije. Če sklepamo, da imajo kadroviki iz različnih podjetij, zaradi podobne mere prisotnosti in razširjenosti tehnologije, več izkušenj z njo in posledično dober odnos do nje, potem bodo tudi bolj sprejemajoči oziroma pozitivni in imeli boljši odnos do elektronskega upravljanja s človeškimi viri, ki prav tako velja za obliko tehnologije.

4. Omejitve in predlogi

Ena izmed omejitev moje raziskave je predvsem ta, da je sodelovalo več žensk kot moških, kar je verjetno tudi vpliv poklica, saj na splošno več žensk opravlja poklic kadrovnika, kot moških. Več žensk v vzorcu je lahko vplivalo na rezultate, saj vzorec ni bil izenačen po spolu. Ugotavljanje razlik med dvema spoloma tako ni nujno dalo pravih rezultatov in v prihodnosti bi to bil vsekakor eden izmed predlogov, kako raziskavo še izboljšati.

Kljub temu, da je bil skupni vzorec v moji raziskavi precej velik, sodelovalo je namreč 257 kadrovnih strokovnjakov, se je za nadaljnje statistične analize zmanjšal, saj niso vsi kadroviki poznali in uporabljali elektronskega upravljanja s človeškimi viri in posledično niso mogli ocenjevati odnosa in/ali zadovoljstva s to obliko kadrovanja. Poleg tega je prišlo tudi do manjšega osipa udeležencev, in se je število posledično še nekoliko zmanjšalo. Skupni vzorec se je dodatno razdrobil tudi zaradi oblikovanja skupin kadrovikov na podlagi različnih demografskih značilnosti in značilnosti organizacij, iz katerih prihajajo.

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za raziskavo, sem s pomočjo mentorice sestavila sama in je sicer temeljil na ugotovitvah prejšnjih raziskav o odnosu do različnih vrst tehnologij, a merskih karakteristik nisem mogla preveriti, saj pilotske študije zaradi omejenega števila udeležencev (sodelovali so namreč lahko le kadrovniki iz Slovenije) nisem mogla izvesti, ker bi se na ta račun moj vzorec še zmanjšal. Izvedena raziskava sicer omogoča prvi vpogled v to, koliko je elektronsko upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji razširjeno, uporabljano, in kaj si o njem mislijo in kako so z njim zadovoljni slovenski kadrovniki, a bi bilo v prihodnosti morda dobro preveriti merske karakteristike uporabljenega vprašalnika. Sem pa izvedla faktorsko analizo, s pomočjo katere sem izločila tri faktorje na vprašalniku in preverila njihovo notranjo zanesljivost, kar je določena prednost kljub omejitvi raziskave.

Ena izmed omejitev raziskave je morda tudi pet–stopenjska lestvica, ki sem jo uporabila za ocenjevanje odnosa in zadovoljstva do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Pri pet–stopenjski lestvici namreč obstaja srednja vrednost, ki označuje neodločenost, neopredeljenost (3 – niti niti; ne vem; ne morem se odločiti in podobno). Verjetno se lahko dostikrat zgodi, da kadar se udeleženci ne morejo takoj opredeliti do trditve, so manj motivirani za izpolnjevanje, bi radi z izpolnjevanjem pohiteli, preprosto izberejo oceno tri in

lahko hitro nadaljujejo z izpolnjevanjem vprašalnika, ki od njih potem zahteva manj napora in razmišljanja. Posledično so rezultati lahko nekoliko nezanesljivi ali neveljavni, pristranski, saj so bolj odraz neodločenosti, nemotiviranosti udeležencev, kot pa dejanskega stanja. Zaradi tega se mi zdi, da bi lahko bila uporaba pet–stopenjske lestvice omejitev moje raziskave.

V prihodnosti bi lahko z nadaljnjo obravnavo tematike z upoštevanjem izboljšav, rezultate raziskave s tega področja še izpopolnili.

Eden izmed predlogov za nadaljnje delo je, da bi udeležence zbirali bolj načrtovano in osredotočeno in ne po metodi snežene kepe, oziroma da bi to metodo na koncu dopolnili z bolj osredotočenim zbiranjem udeležencev po značilnostih, ki v zbranem vzorcu primanjkujejo. Na primer, če bi ugotovili, da je do določenega trenutka sodelovalo veliko več žensk kot moških, bi lahko v nadaljevanju povezavo pošiljali le moškim, in tako izravnali število žensk in moških ter dobili bolj primerljive skupine. Podobno velja tudi za druge značilnosti udeležencev, če bi na primer ugotovili, da jih prihaja veliko več iz srednjih in velikih organizacij, bi se v nadaljevanju osredotočili na pridobivanje tistih iz majhnih in mikro organizacij, če bi ugotovili, da je preveč udeležencev iz organizacij v zasebnem sektorju, bi se osredotočili na pridobivanje tistih iz javnega sektorja, če bi ugotovili, da je do določenega trenutka sodelovalo veliko več kadrovikov, ki e-HRM le poznajo, bi se lahko osredotočili na pridobivanje tistih, ki e-HRM tudi uporabljajo in podobno. So pa seveda določene značilnosti, na katere ne moremo vplivati, na primer to, da kadrovanje velja morda za nekoliko bolj »ženski« poklic, da v Sloveniji za enkrat obstaja več kadrovikov, ki e-HRM ne poznajo in ne uporabljajo, da ima manj mikro in majhnih organizacij zaposlenih svojega kadrovskega strokovnjaka in podobo.

Eden izmed predlogov, kako bi se v prihodnosti lahko izognili različno velikim skupinam za primerjavo med njimi pa je tudi ta, da bi zbrali še večji vzorec. Do zmanjšanja števila udeležencev v posameznih skupinah je prišlo tudi prav zaradi delitev v skupine. Začetni vzorec je bil namreč za družboslovno področje precej velik, sodelovalo je 257 kadrovikov iz Slovenije, a so se zaradi potreb statističnih analiz delili v manjše skupine glede na svoje značilnosti in značilnosti organizacij, iz katerih prihajajo. Če bi sodelovalo še več kadrovikov, bi bile posledično skupine večje in bi bila primerjava med njimi še bolj verodostojna.

Za nadaljnje raziskave s tega področja bi bilo dobro razviti vprašalnik, ki ima preverjene merske karakteristike oziroma uporabiti že obstoječega s preverjenimi merskimi karakteristikami. Na ta način bi dobili rezultate, za katere bi z gotovostjo vedeli, da so zanesljivi in veljavni. Eden izmed predlogov je tudi izvedba pilotske študije z že sestavljenim vprašalnikom, ki sem ga uporabila v tej raziskavi, in preverjanje merskih značilnosti na podlagi te pilotske študije. Že obstoječ vprašalnik bi tako lahko še izboljšali in bili bolj gotovi v verodostojnost pridobljenih rezultatov z njegovo uporabo.

V prihodnjih raziskavah bi bilo morda dobro spremeniti tudi ocenjevalno lestvico na vprašalniku, in sicer iz pet – stopenjske v šest – stopenjsko, saj bi se tako izognili srednji vrednosti, ki predstavlja neodločenost, in bi morda na ta način lahko dobili bolj zanesljive podatke, saj bi se bili udeleženci prisiljeni odločiti oziroma bi lahko bolje opredelili, ali se s trditvijo strinjajo ali ne, nekih srednjih vrednosti, ki ne predstavljajo ne nagibanja k strinjanju, ne nagibanja k nestrinjanju s trditvami, bi bilo manj oziroma jih ne bi bilo.

5. 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). 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. Kakorkoli, gre za bolj sodobne spremembe na področju človeških virov in kadrovanja, ki pa se precej hitro dogajajo in širijo v organizacijah. V magistrskem delu je opisana prva raziskava s področja odnosa slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Rezultati nam dajo začetni in osnovni vpogled v razširjenost elektronskega upravljanja s človeškimi viri pri nas, v odnos in zadovoljstvo slovenskih kadrovskih strokovnjakov do elektronskega upravljanja s človeškimi viri ter v razlike, ki se pojavljajo med slovenskimi kadrovskimi strokovnjaki v odnosu. Izkazalo se je, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri pri nas kar precej razširjeno, pozna ga več kot polovica kadrovskih strokovnjakov v vzorcu, njegove uporabe pa je kljub temu še nekoliko manj, namreč manj kot polovica kadrovikov v vzorcu elektronsko upravljanje s človeškimi viri tudi uporablja. Rezultati so pokazali, da so izmed oblik kadrovanja tudi med slovenskimi kadrovskimi strokovnjaki najbolj prisotne tiste, ki so se v raziskavah drugod po svetu izkazale kot najbolj učinkovite, to je predvsem privabljanje kandidatov preko interneta, obveščanje o delovnih mestih preko interneta, sprejemanje in pošiljanje prijav in življenjepisov po elektronski pošti. Skladno z raziskavami o manjši učinkovitosti določenih oblik kadrovanja se je v raziskavi pokazalo, da so te oblike med manj uporabljanimi med našimi kadroviki. S pomočjo raziskave smo ugotovili, da imajo slovenski kadrovski strokovnjaki v splošnem precej dober odnos do te dokaj nove oblike kadrovanja in so z njim v splošnem zadovoljni, da menijo, da je njegova uporaba enostavna, da je na splošno ta oblika precej uporabna, učinkovita, omogoča večjo produktivnost, omogoča večjo zaupnost podatkov, je bolj časovno ekonomična, ter da je potrebno kljub enostavnosti pridobiti nekaj novih virov, ko ta sistem v podjetje vpeljemo. Med kadrovskimi strokovnjaki, ki e-HRM uporabljajo in tistimi, ki ga le poznajo, prihaja do pomembne razlike samo na področju zaznane uporabnosti in enostavnosti elektronskega

upravljanja s človeškimi viri. Verjetno je prav ta dejavnik tisti, na katerega imajo izkušnje z uporabo e-HRM največji vpliv. Lažje namreč presodimo enostavnost in uporabnost nekega sistema ali programa, če imamo z njegovo uporabo že izkušnje, medtem ko lahko, če ga le poznamo, o njegovi dejanski uporabnosti in enostavnosti le ugibamo oziroma jo približno ocenimo. Med kadrovskimi strokovnjaki z različnimi demografskimi značilnostmi in različnimi značilnostmi organizacij, iz katerih prihajajo, načeloma ne prihaja do večjih razlik v odnosu in zadovoljstvu. Ker je tehnologija že tako prisotna v življenju vsakega posameznika, ne glede na to, za kater poklic se odloči, do kolikšne stopnje je izobražen, katerega spola je, iz kako velike organizacije prihaja, v katerem sektorju in kakšnem lastništvu je ta organizacija, imajo vsi že veliko izkušenj z njo in predvidevamo, da zaradi tega tudi v splošnem dober odnos, kar seveda vpliva tudi na to, da imajo v splošnem dober odnos do ostalih vrst tehnologij, med katere spada tudi elektronsko upravljanje s človeškimi viri. Do nekaj razlik v odnosu prihaja samo med različno starimi in različno izkušenimi na področju kadrovanja in faktorjem novi viri, kar v grobem pomeni, da ima starost nekaj učinka na to, koliko novega znanja in novih virov kadroviki menijo, da potrebujejo za uporabo elektronskega upravljanja s človeškimi viri. Starejši in bolj izkušeni kadroviki, kar je povezano s starostjo, namreč menijo, da je potrebno pridobiti nekoliko večjo količino novega znanja, novih virov, če želijo uporabljati elektronsko upravljanje s človeškimi viri.

Ker gre za dokaj novo področje, ki se v Sloveniji še naprej širi in bo kmalu še bolj prisotno, bi bilo vsekakor potrebnega še nekaj nadaljnjega raziskovanja na tem področju in morda predvsem izboljšanja že izvedene raziskave, da bi dobili še bolj veljaven in zanesljiv vpogled v dogajanje na področju te dokaj nove tehnologije. Že izvedena raziskava pa nam omogoča, da smo pri vpeljavi neke nove tehnologije ali specifično elektronskega upravljanja s človeškimi viri pozorni na določene dejavnike. Rezultati nam omogočajo, da smo pri predstavljanju e-HRM določenim starostnim skupinam morda nekoliko bolj previdni v smislu, da jih na to bolje pripravimo, saj smo v raziskavi ugotovili, da starejši kadroviki menijo, da potrebujejo več znanja, da lahko e-HRM začnejo uporabljati. Drugače smo lahko pri vpeljavi elektronskega upravljanja s človeškimi viri precej samozavestni v smislu, da lahko z precejšnjo gotovostjo sklepamo, da bo med kadroviki iz različnih podjetij in med kadroviki z različnimi lastnostmi (z izjemo starosti in leti izkušenj), elektronsko upravljanje s človeškimi viri precej dobro sprejeto, prav zaradi razmeroma dobrega odnosa, ki ga imajo slovenski kadrovski strokovnjaki do te tehnologije, in ki je bil ugotovljen v izvedeni raziskavi. Morda je

smiselno razmisliti, ali bi v organizaciji vpeljali elektronsko upravljanje s človeškimi viri prav zaradi številnih prednosti, ki nam jih ponuja. V raziskavi so kadroviki namreč odgovarjali, tudi tisti, ki e-HRM zgolj poznajo in ga (še) ne uporabljajo, da se jim zdi elektronsko upravljanje s človeškimi viri učinkovito, da omogoča večjo produktivnost, da se jim zdi bolj kvalitetno od tradicionalnega kadrovanja, da omogoča večjo zaupnost podatkov, kar so vse dejavniki, ki lahko vplivajo tudi na boljše poslovanje nekega podjetja, kjer bi uvedli ta sistem, na boljše rezultate in konec koncev tudi na bolj zadovoljne zaposlene in bolj zadovoljne stranke. Glede na rezultate ostalih raziskav in tudi glede na rezultate izvedene v magistrski nalogi, pa lahko zaključimo, da je najboljša neka srednja pot, torej uporaba kombiniranega načina kadrovanja. Iz rezultatov izvedene raziskave lahko sklepamo, da obstaja sicer nekaj področij, do katerih imajo kadroviki boljši odnos ter nekaj takih, do katerih imajo nekoliko slabši odnos. Za najbolj optimalno kadrovanje in s tem poslovanje določene organizacije lahko torej izkoristimo določene prednosti oziroma določena področja elektronskega upravljanja s človeškimi viri, za katera nam tako literatura kot raziskave, med drugimi tudi izvedena, povedo, da so dobro sprejeta med kadroviki in tudi učinkovita (na primer elektronsko privabljanje kandidatov, sprejemanje prijav po elektronski pošti, e-izobraževanje), ter ohranimo določena področja iz tradicionalnih oblik kadrovanja (se na primer izognemo elektronskim analizam delovnega mesta, elektronskim sprejemanjem odločitev). Z združevanjem prednosti obeh vrst in izogibanjem njunih pomanjkljivosti lahko tako uporabljamo kombinirano obliko kadrovanja, ki bo pripomogla k najbolj optimalnim rezultatom.

6. Literatura

- [1] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 197—211.
- [2] Anastasi, A. in Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [3] Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. in LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 87, 156—179.
- [4] Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A. in Campion, M. A. (2004). Applicant reactions to different selection technology: Face-to-face, interactive voice response, and computer-assisted telephone screening interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 135—148.
- [5] Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139—146.
- [6] Chapman, D. S. in Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113—120.
- [7] Cronin, B., Morath, R., Curtin, P. in Heil, M. (2006). Public sector use of technology in managing human resources. *Human Resource Management Review*, 16, 416—430.
- [8] Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technologies. *MIS Quarterly*, 13, 319—340.
- [9] Davis, F. D. in Venkatesh, V. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46, 186—204.
- [10] Dineen, B. R., Ash, S. R. in Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 723—734.
- [11] Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys: The total design method* (2nd ed.). New York: Wiley.
- [12] Drasgow, F., Nye, C. D., Guo, J. in Tay, L. (2009). Cheating on proctored tests: The other side of the unproctored debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 46—48.

- [13] Eddy, E. R., Stone, D. L. in Stone-Romero, E. F. (1999). The effects of information management policies on reactions to human resource information systems: An integration of privacy and procedural justice perspectives. *Personnel Psychology*, 52, 335—358.
- [14] Elgin, P. D. in Clapham, M. M. (2004). Attributes associated with the submission of electronic versus paper résumés. *Computers in Human Behavior*, 20(4), 535—549.
- [15] Ensher, E. A., Nielson, T. R. in Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the hiring line: Effects of the internet and technology on HR processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224—244.
- [16] Gueutal, H. G. in Falbe, C. M. (2005). *eHR: Trends in delivery methods*. V H. G. Gueutal in D. L. Stone (ur.). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age* (str. 190–225). San Francisco: Jossey Bass.
- [17] Gueutal, H. G. in Stone, D. L. (ur.) (2005). *The brave new world of e-HR: Human resources management in the digital age*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [18] Harris, M. M., Van Hove, G. in Lievens, F. (2003). Privacy and attitudes toward Internet-based selection systems: A cross-cultural comparison. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 230—236.
- [19] Leavitt, H. J. in Mueller, R. A. (1951). Some effects of feedback on communication. *Human Relations*, 4(1951), 401—410.
- [20] Lukaszewski, K. M., Stone, D. L. in Stone-Romero, E. F. (2008). The effects of the ability to choose the type of human resources system on perceptions of invasion of privacy and system satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 23, 73—86.
- [21] Marler, J. H. in Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resources Management Review*, 23, 18—36.
- [22] Marnewick, C. in Labuschagne, L. (2005). A conceptual model for enterprise resource planning (ERP). *Information Management & Computer Security*, 13, 144—155.
- [23] McManus, M. A. in Ferguson, M. W. (2003). Biodata, personality, and demographic differences of recruits from three sources. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 175—183.
- [24] Ray, C. M., Sormunen, C. in Harris, T. M. (1999). Men's and women's attitudes toward computer technology: A comparison. *Office Systems Research Journal*, 17(1), 1—8.

- [25] Reiter-Palmon, R., Brown, M., Sandall, D. L., Buboltz, C. in Nimps, T. (2006). Development of an O*NET web-based job analysis and its implementation in the U.S. Navy: Lessons learned. *Human Resource Management Review*, 16, 294—309.
- [26] Ruël, H., Bondarouk, T. in Looise, J.K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15, 364—379.
- [27] Sambrook, S. (2003). E-learning in small organisations. *Education and Training*, 45, 506—516.
- [28] Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. in Gibb, A. (2000). A cross- modal comparison of telephone and face-to-face selection interviews in graduate recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 16—21.
- [29] Salgado, J. F. in Moscoso, S. (2003). Internet-based personality testing: Equivalence of measures and assesses' perceptions and reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 194—205.
- [30] Shane, L. (2009). *Development and validation of a measure that examines attitudes towards e-HRM practices* (Neobjavljeno magistrsko delo). University of South Africa.
- [31] Sinar, E. F., Paquet, S. L. in Reynolds, D. H. (2003). Nothing but net? Corporate image and web-based testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 150—157.
- [32] Stone, D. L. in 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.
- [33] 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.
- [34] Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2003). *The functional and dysfunctional consequences of human resource information technology for organizations and their employees*. V D. Stone (Ur.). Advances in human performance and cognitive engineering research (str. 37—68). New York: Elsevier.
- [35] 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.

- [36] Straus, S. G., Miles, J. A. in Levesque, L. L. (2001). The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, 27, 363—381.
- [37] Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resources Management Review*, 17, 19—37.
- [38] Yusliza, M. Y. in Ramayah, T. (2011). Explaining the intention to use electronic HRM among HR professionals: Results from a pilot study. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 489—497.
- [39] Yusliza, M. Y. in Ramaya, T. (2011). Factors influencing attitude towards using electronic HRM. *2nd International Conference on Business and Economic Research*.
- [40] Voermans, M. in van Veldhoven, M. (2006). Attitude towards e-HRM: An empirical study at Philips. *Personnel Review*, 36(6), 887—902.
- [41] Wiechmann, D. in Ryan, A. M. (2003). Reactions to computerized testing in selection contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 215—229.
- [42] Williamson, I. O., Lepak, D. P. in King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242—263.
- [43] Wright, P.M. in Dyer, L. (2000). People in e-business: new challenges, new solutions. Center for Advanced Human Resources Studies. *Working paper*, 0—11. New York: Cornell University.

7. Priloge

Odnos do uporabe e-HRM

Pozdravljeni!

Elektronsko upravljanje s človeškimi viri (e-HRM) je vse pogostejše prisotno pri vašem delu. Vključuje običajne kadrovske procese (npr. analiza delovnega mesta, kadrovski vprašalnik, psihološki testi, selekcijski razgovor, sprejemanje odločitve o najprimernejšem kandidatu, določanje plač in bonusov, letne razgovore), ki pa so podprti z informacijsko tehnologijo.

V magistrskem delu me zanima, v kolikšni meri ste kadrovski strokovnjaki v različnih podjetjih v Sloveniji seznanjeni z e-HRM ter kakšen je vaš odnos do le-tega.

Vabim vas, da izpolnite kratek anonimen vprašalnik, ki se nahaja v nadaljevanju.

Hvala za sodelovanje,

Neja Markočič, študentka magistrskega študija psihologije, Filozofska fakulteta, Ljubljana

* v nadaljevanju bom za področje elektronskega upravljanja s človeškimi viri uporabljala kratico e-HRM (angl. Eletronic Human Resources Management)

1. Spol

- ☐ Moški
☐ Ženska

2. Starost

let

3. Stopnja izobrazbe:

- ☐ Srednja šola ali manj
☐ Višje strokovno, visoko strokovno, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje
☐ Magisterij ali doktorat

4. Smer izobrazbe (npr. pravo, kadrovski management, psihologija...):

5. Leta izkušenj na HR področju:

let

6. Velikost organizacije:

- ☐ do 10 zaposlenih
- ☐ od 11 - 50 zaposlenih
- ☐ Od 50 - 250 zaposlenih
- ☐ več kot 250 zaposlenih

7. Lastniška struktura organizacije je:

- ☐ slovenska
- ☐ mednarodna

8. Organizacijo uvrščamo v:

- ☐ Javni sektor (državna uprava, lokalne skupnosti, zdravstvo, šolstvo, kultura, socialno varstvo, šport, znanost, sodstvo, vojska, policija)
- ☐ Zasebni sektor (vse panoge gospodarstva, samostojno podjetništvo)

9. Ali poznate e-HRM?

- ☐ Da
- ☐ Ne

10. Ali uporabljate e-HRM?

- ☐ Da
- ☐ Ne

POGOJ 1. Če 9 = [1] in 10 = [2]

11. Pri naslednjih vprašanjih označite VAŠE STRINJANJE O UPORABI E-HRM.

Menim, da uporaba e-HRM:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
izboljša moje delovanje	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča dostop do aktualnejših informacij kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
omogoča večjo integracijo kadrovskih procesov	☐	☐	☐	☐	☐
je bolj časovno ekonomična kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
olajša moje delo	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča lažje osredotočanje na specifično nalogo	☐	☐	☐	☐	☐
poveča mojo produktivnost	☐	☐	☐	☐	☐
je bolj učinkovita kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Je povzročila, da sem moral/a pridobiti nove računalniške spretnosti	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča avtomatizacijo rutinskih nalog	☐	☐	☐	☐	☐
povzroča manj stroškov kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
zmanjša obseg mojega dela	☐	☐	☐	☐	☐
je enostavna	☐	☐	☐	☐	☐
izboljša kvaliteto kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
poveča zaupnost osebnih podatkov o zaposlenih/kandidatih	☐	☐	☐	☐	☐
je povzročila, da sem moral/a pridobiti nova znanja o poslovanju	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča, da manj časa namenim rutinskim nalogam	☐	☐	☐	☐	☐
bolje preprečuje dostop nepooblaščenim osebam do pomembnih podatkov	☐	☐	☐	☐	☐
zmanjša število napak pri mojem delu	☐	☐	☐	☐	☐
povzroča, da sem moral/a pridobiti nova informacijsko - tehnološka znanja	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča boljši nadzor nad podatki	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča sprejemanje kvalitetnejše odločitve	☐	☐	☐	☐	☐
zaradi uporabe e-HRM smo morali zaposliti več osebja	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
raje uporabljam e-HRM kot tradicionalne postopke kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐

POGOJ 2. Če 9 = [1] in 10 = [1]

12. Kako pogosto uporabljate e-HRM?

- ☐ Nikoli
- ☐ Redko
- ☐ Občasno
- ☐ Pogosto
- ☐ Vedno

POGOJ 2. Če 9 = [1] in 10 = [1]

13. Katere oblike e-HRM uporabljate? (možnih je več odgovorov)

- ☐ Elektronska analiza delovnega mesta (s pomočjo internetnih podatkovnih baz, npr. O*Net)
- ☐ Elektronska oblika kadrovskega vprašalnika
- ☐ Sprejemanje prijav in življenjepisov preko interneta
- ☐ Elektronske oblike testov in vprašalnikov
- ☐ Elektronske oblike razgovorov, intervjujev (npr. preko programov kot je Skype, Google Hangout...)
- ☐ Elektronsko sprejemanje odločitve o najprimernejšem kandidatu za delovno mesto
- ☐ Uporaba interneta za obveščanje o prostih delovnih mestih
- ☐ Sistem elektronske kompenzacije (določanje fiksnega in variabilnega dela plače)
- ☐ Sistemi nagrajevanje
- ☐ E-izobraževanje
- ☐ Elektronsko podprti letni razgovori (vnos ciljev, samoocena, ocena vodje, skupna kalibracija ocen, zgodovina...)
- ☐ Karierno načrtovanje, upravljanje talentov in nasledstev
- ☐ Upravljanje odsotnosti
- ☐ Upravljanje s cilji in kompetencami zaposlenih

POGOJ 2. Če 9 = [1] in 10 = [1]

14. Pri naslednjih vprašanjih označite VAŠE STRINJANJE O UPORABI E-HRM. Uporaba e-HRM:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
izboljša moje delovanje	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča dostop do aktualnejših informacij kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča večjo integracijo kadrovskih procesov	☐	☐	☐	☐	☐
je bolj časovno ekonomična kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
olajša moje delo	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča lažje osredotočanje na specifično nalogo	☐	☐	☐	☐	☐
poveča mojo produktivnost	☐	☐	☐	☐	☐
je bolj učinkovita kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
je povzročila, da sem moral/a pridobiti nove računalniške spretnosti	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča avtomatizacijo rutinskih nalog	☐	☐	☐	☐	☐
povzroča manj stroškov kot tradicionalne oblike kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
zmanjša obseg mojega dela	☐	☐	☐	☐	☐
je enostavna	☐	☐	☐	☐	☐
izboljša kvaliteto kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐
poveča zaupnost osebnih podatkov o zaposlenih/kandidatih	☐	☐	☐	☐	☐
je povzročila, da sem moral/a pridobiti nova znanja o poslovanju	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča, da manj časa namenim rutinskim nalogam	☐	☐	☐	☐	☐
bolje preprečuje dostop nepooblaščenim osebam do pomembnih podatkov	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
zmanjša število napak pri mojem delu	☐	☐	☐	☐	☐
je povzročila, da sem moral/a pridobiti nova informacijsko - tehnološka znanja	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča boljši nadzor nad podatki	☐	☐	☐	☐	☐
omogoča sprejemanje kvalitetnejše odločitve	☐	☐	☐	☐	☐
zaradi uporabe e-HRM smo morali zaposliti več osebja	☐	☐	☐	☐	☐
raje uporabljam e-HRM kot tradicionalne postopke kadrovanja	☐	☐	☐	☐	☐

POGOJ 2. Če 9 = [1] in 10 = [1]

15. Pri naslednjih postavkah označite VAŠE ZADOVOLJSTVO Z UPORABO E-HRM.

V kolikšni meri ste zadovoljni:

	Zelo nezadovolj en	Nezadovol jen	Niti niti	Zadovolje n	Zelo zadovoljen
s kvaliteto e-HRM v vašem podjetju	☐	☐	☐	☐	☐
z vašim delovanjem ob uporabi e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
z nadzorom nad podatki v e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
s sprejemanjem odločitve s pomočjo e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
z vašo produktivnostjo ob uporabi e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
z zaupnostjo podatkov v e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
z enostavnostjo e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
z obsegom dela ob uporabi e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
z avtomatizacijo rutinskih nalog v e-HRM	☐	☐	☐	☐	☐
s količino znanja, ki ste ga morali zaradi vpeljave e-HRM pridobiti	☐	☐	☐	☐	☐

Izjava o avtorstvu

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

Ljubljana, 9. 3. 2015

Neja Markočič