

## KOMPLEMENTARNOST E-STAFFING-A, E-OBUKE I RAZVOJA KAO AKTIVNOSTI U RAZVOJU E-MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

### COMPLEMENTARY OF E-STAFFING, E-TRAINING AND DEVELOPMENT LIKE ACTIVITIES OF E-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS DEVELOPMENT

Julija Avakumović<sup>209</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018.495>

---

**Apstrakt:** *Novi milenijum doneo je brzi razvoj informacionih tehnologija, koje su imale značajan uticaj na upravljanje ljudskim resursima. Internet i veb stranice pomogle su u izmeni mnogih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, posebno staffing-a (regrutacija i odabir ljudskih resursa) i obuke i razvoja. Novi e-sistemi omogućili su menadžerima ljudskih resursa da pruže bolju uslugu svim akterima (kandidatima, zaposlenima i menadžerima), smanjujući troškove departmana ljudskih resursa, doprinoseći stvaranju i razvoju e-menadžmenta ljudskih resursa, kao i stvaranju i razvoju aktivnosti e-staffinga i e-obuke i razvoja.*

**Ključne reči:** *e-menadžment ljudskih resursa, e-staffing, e-regrutacija, e-obuka i razvoj*

**Abstract:** *The new Millennium has brought the rapid development of information technologies, which have had a significant impact on the management of human resources. Internet and the web sites helped in the many modification of management human resource activities, especially of staffing (recruitment and selection) and training and development. The new E-Systems enable to managers of human resources, to provide better service to all stakeholders (candidates, employees and managers), reducing the cost of human resource department, contributing to the creation and development of e-human resource management, like as the creation and development of activities (e-staffing, e-training and development).*

**Key words:** *e-human resource management, e-staffing, e-recruitment, e-training and development*

---

#### UVOD

**E**-menadžment ljudskih resursa (e-MLJR) možemo definisati kao način sprovođenja strategije upravljanja ljudskim resursima, politiku organizacije i organizacionu praksu i svesno usmerenu podršku uz korišćenje veb tehnologija (Parry, Tyson, 2011), tako e-MLJR ima širok spektar primene i može podržati određene poslove upravljanja ljudskim resursima, kao npr. regrutaciju i selekciju, performanse upravljanja, naknade i beneficije, obuku i razvoj, zdravlje i bezbednost, odnose sa zaposlenima, zadržavanje zaposlenih, ravnotežu posla i života, kao i za upravljanje informacijama zaposlenih preko životnog ciklusa zapošljavanja. (Parry, Tyson, 2008)

Korišćenje e-MLJR je znatno povećano u poslednjih par godina, posebno što mnoge velike organizacije sve više koriste napredne tehnologije u upravljanju ljudskim resursima. Ciljevi uvođenja e-MLJR se opravdavaju poboljšanjem efikasnosti i lakšim prelaskom na viši strateški

---

<sup>209</sup> Ekonomski fakultet Subotica, Segedinski put 9-11, Subotica, Srbija

nivo, uključujući troškove i uštedu (Marler, 2009) i poboljšanje usluge (Parry, Tyson, 2008). Za dalji razvoj važno je utvrditi koliko su organizacije postigle svoje ciljeve kroz uvođenje e-menadžmenta ljudskim resursima (Strohmeier, 2007).

Da bi organizacija ostvarila prednost u korišćenju novih tehnologija, pre svega treba da uskladi razvoj menadžmenta ljudskih resursa u pravcu uvođenja e-sistema, kako bi ostvarila svoje prihvatljive ciljeve tim uvođenjem i ispitala sve faktore koji mogu uticati na njih. Najznačajnije je utvrditi koji su ciljevi organizacije prilikom uvođenja e-MLJR, šta su stvarni rezultati uvođenja e-MLJR i koji faktori utiču na realizaciju navedenih ciljeva e-MLJR. (Parry, Tyson, 2011)

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima se najčešće dele na transakcione aktivnosti, koje uključuju dan transakcije i vođenje evidencije, tradicionalne aktivnosti MLJR, kao što su regrutovanje, selekciju, planiranje, obuku, kompenzacije i upravljanje performansama, i transformacione aktivnosti koje dodaju vrednost u organizaciji kao što su organizacioni razvoj, upravljanje talentima i obuka i razvoj. (Thite, Kavana, 2009)

Tradicionalni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa, se najčešće svode na tri tipa: isplativ, poboljšan i rešavanje strateških ciljeva poslovanja. (Martin, 2008)

## **E-STAFFING (E-REGRUTACIJA I ODABIR)**

U novije vreme digitalizacija u organizacijama sve više doprinosi razvoju digitalnog upravljanja ljudskim resursima, što se najviše odražava na staffing kao aktivnost upravljanja ljudskim resursima.

Staffing predstavlja funkciju koja se najdramatičnije promenila od tradicionalnog procesa do digitalnog (elektronskog) procesa regrutovanja, poznatog kao e-regrutovanje. Ova transformacija je najprisutnija u razvijenim zemljama Severne Amerike i Evrope. (Holm, 2012) Kao pozitivan efekat razvoja e-regrutovanja je efikasnost organizacije u sve većoj potražnji kandidata i sve kvalitetnijim prijavama za posao. Bolja usluga i kandidatima i organizacijama, kao klijentima su najveći pokretač u prelasku na e-regrutaciju. (Parry, Tyson, 2011)

Zanimljivo je istraživanje sprovedeno na sajmovima zapošljavanja u Danskoj u periodu od 2008-2013.godine, gde rezultati ukazuju na sve veće usvajanje prakse angažovanja zaposlenih putem e-regrutovanja, što je izazvano povećanjem korišćenja i dostupnosti interneta i informacionih tehnologija, kao i promene u očekivanjima kandidata. Promene se ogledaju u

*Julija Avakumović, born on September 9th in Valjevo, Serbia. Graduated on Faculty of Economy, Subotica, University of Novi Sad, Vojvodina, Serbia. Master 2nd level finished on English language, on International program organized by University of Belgrade, Serbia, University of Sarajevo and University La Sapienza, Roma, Italy. PhD thesis defended at University Union, Belgrade, in 2007. Worked and study in Serbia, Italy and Canada (which citizenship have got, too). In Serbia, worked in National Bank of Serbia, Ministry of Energy and Mining, The State College in Belgrade and University of Megatrend (John Nezbit). Primary research area economics, HRM, management. She is author of dozens scientific papers including several published in leading national and international journal. Now, primary occupation is PhD study at Faculty of Economy, Subotica, University of Novi Sad, Vojvodina.*



pravilima i standardima stručnjaka za zapošljavanje, što utiče na praksu zapošljavanja. (Holm, 2014)

Odabir kandidata uključuje aktivnosti koje se sprovode od strane organizacije u cilju identifikovanja, privlačenja i izbora kandidata. (Holm, 2012). Odabir može biti izvršen od strane internog osoblja koje se bavi upravljanjem ljudskim resursima u organizaciji ili spoljnog osoblja kroz angažovanje profesionalnog pružaoca usluge zapošljavanja (agencije za zapošljavanje) Izbor zavisi od stručnosti i sposobnosti kandidata koji će najviše odgovarati zahtevima radnog mesta. (Deloitte, 2016)

E-regrutovanje kroz on-line aplikacije omogućava kandidatima da apliciraju za radna mesta. Nakon prispelih elektronskih prijava, putem unapred definisanih parametara vrši se odabir (tzv. filtriranje). Ovo umnogome olakšava osoblju koje se bavi upravljanjem ljudskim resursima, da napravi kvalitetniju selekciju potencijalnih kandidata i budućih zaposlenih. Stoga možemo reći da e-regrutacija obuhvata aktivnosti digitalnog upravljanja ljudskim resursima, reklamirajući mogućnosti za zapošljavanje kroz baze podataka o kandidatima, portalima vezanim za veb-karijeru, raznim društvenim mrežama i drugim digitalnim resursima. (Holm, 2012)

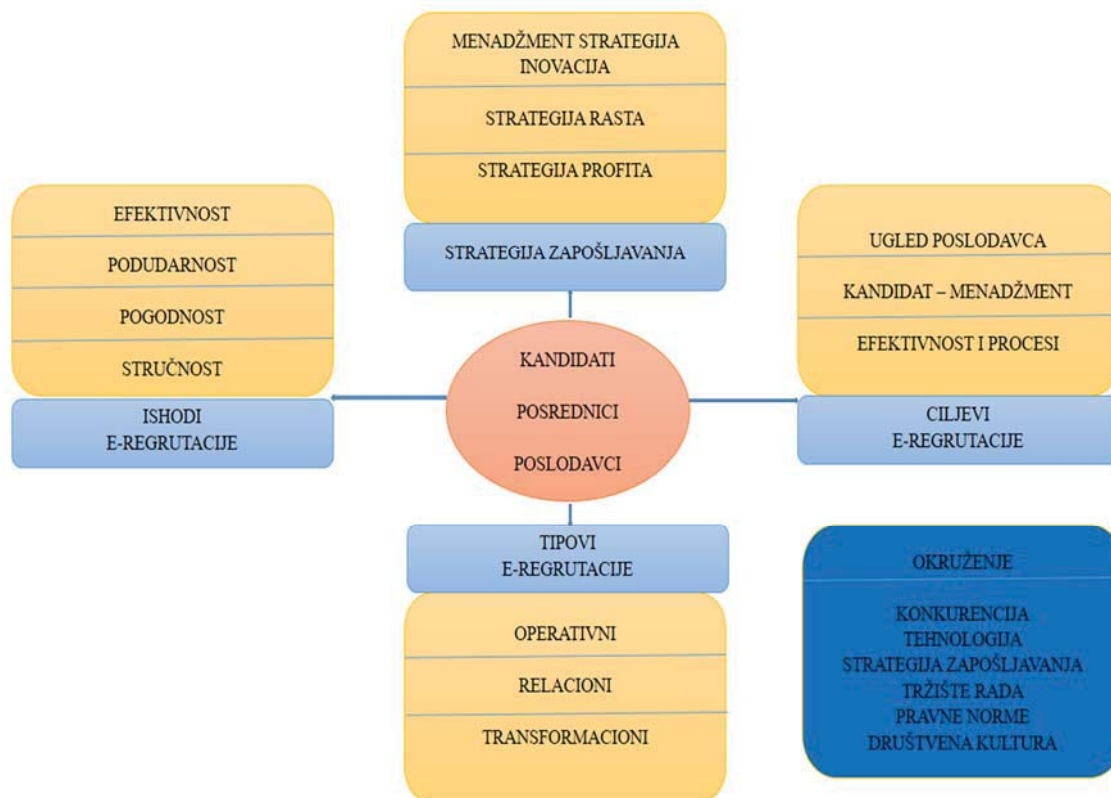
Praksa e-regrutovanja nesporno obezbeđuje racionalnost i omogućava optimalnost u pronalaženju kadrova i minimizira troškove koji su veći u tradicionalnom načinu regrutovanja. Strateški posmatrano, e-regrutacija može pomoći da se formira željena slika o organizaciji i poslodavcu, što povećava uticaj na privlačenje kvalitetnijih kandidata.

Digitalizacija je omogućila da preko veb sajtova za zapošljavanje, organizacija može poslati poruku koja će uticati na aplikante da ih privuče ka njoj tako što će veći broj potencijalnih kandidata poslati svoju aplikaciju, koja će dovesti do veće mogućnosti odabira kvalitetnijih kandidata. Još uvek je prisutan veliki broj tradicionalnih menadžera ljudskih resursa koji smatraju da je odgovornost i donošenje ispravnije odluke o odabiru pravih kandidata, veća prilikom tradicionalnog načina zapošljavanja.

Stvaranje efikasne strategije regrutovanja i odabira kadrova prilikom prelaska sa tradicionalnog staffinga na e-staffing, može pomiriti menadžere ljudskih resursa koji su naklonjeni tradicionalnom načinu i one koji sve više zastupaju e-regrutaciju i odabir da obavezno intervjuisanje kandidata i provera znanja, veština i sposobnosti bude kroz tradicionalne načine i aktivnosti. (Lievens, Chapman, 2010)

Razvoj digitalnih mreža, kao i razvoj i sve veća primena e-menadžmenta ljudskih resursa ima za rezultat razvoj web 2.0 platforme, kao softvera koji otkriva nove strategije razvoja e-staffinga, a posebno e-regrutovanja kroz unapređenje sve veće i kvalitetnije baze kandidata.

Razvijen je Model e-zapošljavanja kao deo modela e-menadžmenta ljudskih resursa (Girard, Fallery, 2010) prikazan na Slici 1.



Slika 1: Model e-zapošljavanja (prilagođeno prema Girard, Fallery, 2010)

U Modelu je dat prikaz uticaja i razvoja strategije zapošljavanja (kroz menadžment strategiju inovacije, strategiju rasta i strategiju profita); ciljeva e-regrutacije (ugled poslodavca, odnos kandidat-menadžment, efektivnost i proces); ishoda e-regrutacije (efektivnost, podudarnost, pogodnost i stručnost); i tipova e-regrutacije (operativni, relacioni i transformacioni) na kandidate, posrednike pri zapošljavanju i same poslodavce.

Na Model imaju uticaj i faktori okruženja kao što su konkurencija, tehnologija, strategija zapošljavanja, tržište rada, pravne norme i društvena kultura.

## E-OBUKA I RAZVOJ

Razvojem digitalizacije i e-upravljanja ljudskim resursima, razvijaju se platforme koje olakšavaju njegovu primenu. Programska rešenja su bazirana na tehnologijama platforme web 1.0 i obuhvatnijoj i naprednijoj verziji web 2.0.

E-upravljanje ljudskim resursima fokusira se ne samo na pojedinca kao zaposlenog, već na čitavu mrežu zaposlenih, njihovom razvoju i uticaju na razvoj performansi organizacije. (Strohmeier, Kabst, 2014)

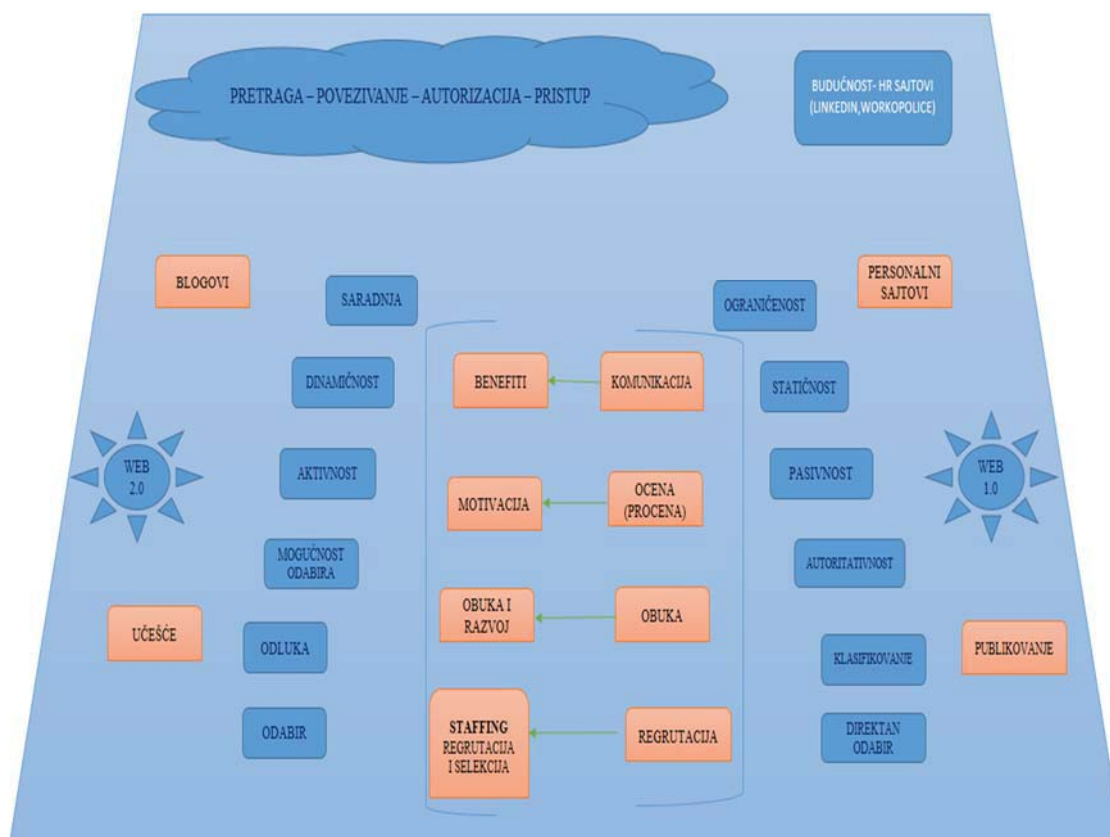
Pojam „društveni kapital“ i „mrežni kapital“ podrazumevaju takvu vezu zaposlenih, koja omogućava da se važne informacije razmenjuju između njih. (Azeem, Yasmin, 2016) Zaposleni ukoliko ima napredniji pristup platformi web 2.0 od svog poslodavca, može biti korak ispred u sopstvenom poslovnom razvoju neophodnom za rast i razvoj organizacije.

Web 2.0 tehnologije kreiraju marginalne koristi u aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, kao što su planiranje, regrutovanje i selekcija, obuka i razvoj, upravljanje performansama, nagrađivanje, razvoj karijere i upravljanje odnosima među zaposlenima. (Kavanagh, Thite, 2009)

Web 2.0 platforma pruža veću mogućnost učenja, kroz razmenu znanja (Hao, Lee, 2015) i poboljšanje tehnologije vezane za unapređenje znanja (Ozkan, Abidin, 2010). Mreže kao što su LinkedIn, i Workopolice mogu da se koriste za privlačenje i regrutovanje zaposlenih kao i za obuku i razvoj, čime se smanjuju varijabilni troškovi organizacije i omogućava virtualno upravljanje mrežom potencijalnih zaposlenih i onih koji su već zaposleni. Praktičan primer je na veb sajtu Workopolice, najvećom bazom poslova u Kanadi. Kada se pojavi određeni oglas za posao, potencijalni kandidat može ne samo iskoristiti postojeću biografiju koja se nalazi u bazi (koju je prethodno poslao), već je uz malo znanja i veštine modifikovati u skladu traženih zahteva radnog mesta, i kao takvu poslati određenom poslodavcu. Obuke koje najviše traže kompanije, potencijalni kandidat može steći sam i time sebi obezbediti konkurentnost na tržištu rada.

Na sledećoj slici br.2 Konceptualni model ljudskih resursa uz pomoć platforme web 1.0 i web 2.0 se može videti prikaz razvoja i unapređenja tehnologije platformi kroz aktivnosti i praksu e-menadžmenta ljudskih resursa i uticaj na praksu ljudskih resursa. (Azeem, Yasmin, 2016)

Prilikom korišćenja ma koje platforme u cilju pretrage za radnim mestima od strane budućih zaposlenih, ili potencijalnim zaposlenima od strane budućih poslodavaca, potrebna je određena autorizacija i pristup platformi.



Slika 2: Konceptualni model ljudskih resursa platforma web 2.0 i web 1.0 (prilagođeno prema Azeem, Yasmin, 2016)

Organizacije mogu uključiti alate web 2.0 platforme u svoje funkcije menadžmenta ljudskih resursa, u cilju poboljšanja interakcije zaposlenih sa menadžmentom. Web 2.0 je zamišljena kao sredstvo za podsticanje veće saradnje među zaposlenima i drugim zainteresovanim stranama (Martin, 2009) uključujući saradnju, dinamičnost, aktivnost, mogućnost odabira, odluku i odabir. Veza između funkcija menadžmenta ljudskih resursa i alata web 2.0 platforme je u kontekstu razmene znanja i prakse ljudskih resursa.

Saradnja može doneti određene benefite (korisnost), a dinamičnost kroz određene aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa može biti podstaknuto motivacionim faktorima. Mogućnost odabira doprinosi boljem donošenju odluke u cilju adekvatnije obuke i razvoja. Odabir se manifestuje kroz aktivnost staffinga, jer ima uticaj kroz prethodnu regrutaciju i selekciju.

Platforma web 1.0 je imala više informativni karakter, ali je zbog svoje otvorenosti i nesigurnosti bila suočena sa blagim nepoverenjem u okviru poslovne mreže. Evaluacija u platformu web 2.0 je doprinela jačanju poverenja poslovnih subjekata i prihvatanje od strane šire mrežne zajednice, ne iziskujući veće tehničko znanje za njeno korišćenje.

Web 1.0 karakteriše ograničenost u komunikaciji, što je imalo uticaj na korisnost, a statičnost i pasivnost kroz ocenjivanje i procenu na motivaciju. Autoritativnost u donošenju i odluke i ocene je imala uticaj i na motivacione faktore i na obuku i razvoj. Klasifikovanje je direktno uticalo na obuku i razvoj, ali i direktan odabira kadrova tj. staffing.

Unapređenje tehnologije platforme na web 2.0 je doprinelo efikasnijem i optimalnijem korišćenju aktivnosti e-MLJR, omogućilo je bolji odabir resursa ne samo prilikom angažovanja već i prilikom obuke, što je doprinelo mogućnostima razvoju karijere. Uticaj na motivacione faktore gde je od pasivnosti u web 1.0 došlo do aktivnosti u web 2.0 doprinosi i povećanju performansi ne samo pojedinca kao zaposlenih već i performansi celokupne organizacione mreže svih zaposlenih.

## ZAKLJUČAK

Savremene veb platforme nude tehnološka inovativna rešenja, koja mogu doprineti povećanju poverenja u e-menadžment ljudskih resursa.

Uticaj e-MLJR na efektivnost i efikasnost sistema upravljanja ljudskim resursima (Strohmeier, 2009) utiče na odnos zaposlenih i menadžmenta ljudskim resursima. Poverenje u radnom okruženju je interaktivni mehanizam stvaranja i održavanja poverenja u društvenim i mrežnim sistemima kao izvoru povećanja efikasnosti. (Bissoli, Imperatori, 2014)

Praksa e-menadžmenta ljudskih resursa ukazuje na to da informacioni sistemi omogućavaju ostvarivanje upravljanja ljudskim potencijalima. (Strohmeier, 2013)

Relaciona praksa e-MLJR prevazilazi tradicionalne aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima kroz podršku zaposlenima. Informacione tehnologije omogućavaju upravljanje ljudskim resursima tako da su menadžeri ljudskih resursa u stalnom kontaktu sa zaposlenima, koji ga kao takvog virtualnog doživljavaju kao „bližeg“. (Bissoli, Imperatori, 2014) Nove tehnologije omogućavaju i direktan kontakt sa višim menadžerima, zaobilazeći one nižeg nivoa (linijske menadžere).

Implementiranje e-menadžmenta ljudskih resursa i stepena inovativnosti može doprineti poboljšanju njegovih aktivnosti, a različite kombinacije tih aktivnosti mogu doprineti poboljšanju prakse e-MLJR koji odgovara potrebama različitih ciljeva organizacije.

Nesporna je komplementarnost e-staffinga i e-obuke i razvoja u e-sistemima menadžmenta ljudskih resursa.

## LITERATURA

- Anna B. Holm, (2014) "Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations", *Employee Relations*, Vol. 36 Issue: 4, pp.432-455
- Deloitte (2016), *Global Human Capital Trends 2016, Digital HR*, Deloitte University Press, p.p.97-103
- Girard, A. and Fallery, B. (2010), "Human resource management on internet: new perspectives", *Journal of Contemporary Management Research*, Vol. 4 No. 2, pp. 1-14.
- Hao, Y. and Lee, K.S. (2015), "Teachers' concern about integrating Web 2.0 technologies and its relationship with teacher characteristics", *Computers in Human Behavior*, Vol. 48, pp. 1-8.
- Holm, A.B. (2012), "E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management", *Zeitschrift fuer Personalforschung*, Vol. 26 No. 3, pp. 241-259.
- Kavanagh, M.J. and Thite, M. (2009), *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, Sage Publications, New York, NY
- Lievens, F. and Chapman, D. (2010), "Recruitment and selection", in Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. and Snell, S. (Eds), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, SAGE Publications, London, pp. 135-154.
- Marler, J. (2009). 'Making human resources strategic by going to the net: reality or myth?' *International Journal of Human Resource Management*, 20: 3, 515–527.
- Martin, G., Reddington, M. and Alexander, H. (2008). *Technology, Outsourcing and Transforming HR*, Oxford: Elsevier.
- Martin, G., Reddington, M. and Kneafsey, M.B. (2009), *Web 2.0 and Human Resource Management: 'Groundswell' or Hype?* Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Malik Faisal Azeem, Robina Yasmin, (2016) "HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 5, pp.686-712,
- Ozkan, N. and Abidin, W.Z. (2010), "Suggestion of Web 2.0 for human resource management", paper presented at the 2010 International Conference on Education and Management Technology (ICEMT), Cairo, November 2-4.
- Parry, E. and Tyson, S. (2011) 'Desired goals and actual outcomes of e-HRM'. *Human Resource Management Journal* 21: 3, 335–354.
- Parry, E. and Tyson, S. (2008), "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 257-257
- Rita Bissola, Barbara Imperatori, (2014) "The unexpected side of relational e-HRM: Developing trust in the HR department", *Employee Relations*, Vol. 36 Issue: 4, pp.376-397
- Strohmeier, S. (2007). 'Research in e-HRM: review and implications'. *Human Resource Management Review*, 17: 19–37
- Strohmeier, S. (2013), "Employee relationship management – realizing competitive advantage through information technology?" *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 1, pp. 93-104.
- Stefan Strohmeier, Ruediger Kabst, (2014) "Configurations of e-HRM – an empirical exploration", *Employee Relations*, Vol. 36 Issue: 4, pp.333-353