

ПРИМЕНЛИВОСТ И ЗНАЧЕЊЕ НА Е-HRM КОНЦЕПТОТ ВО УСЛОВИ НА СОВРЕМЕНО ОРГАНИЗАЦИСКО РАБОТЕЊЕ

Благуна Шишковска,

Факултет за Информатички и комуникациски технологии, Битола,
blagunash@gmail.com

Драган Груески,

Факултет за Информатички и комуникациски технологии, Битола
asprebt2@gmail.com

АПСТРАКТ

Брзиот развој на интернетот текот на последната деценија, го зголеми интензитетот на спроведувањето и примената на електронското управување со човечки ресурси (e-HRM). Истражувањата за човечки ресурси укажуваат на тоа дека бројот на организации кои применуваат e-HRM и длабочината на апликации во рамките на организациите постојано се зголемува. Целта на овој труд е да се обезбеди преглед на оваа литература кој може да го подобри разбирањето на e-HRM, но и да се направи реална проценка за тоа каде е возможна неговата примена, а каде едноставно не е возможно да се замени традиционалниот директен начин на управување со човечки ресурси.

E-HRM е релативно нов термин за ИТ поддржан МЧР, односно управување со човечките ресурси преку употреба на новите технологии. e-HRM е ново поле на технологија која е широко распространета во организациите од целиот свет. Таа има за цел трансформирање на функциите за човечки ресурси во пофлексибилни и поефикасни. Во ова истражување е направен обид да се доловат промените кои ги направи технологијата низ текот на годините во секторот за управување со човечки ресурси, како и преку истражување да се добие слика за тоа колку тие промени им се блиски на менаџерите и вработените во организациите и колку тие се спремни и сакаат да ги прифатат и совладаат како нов начин на работа.

Клучни зборови: e-HRM, електронско управување со човечки ресурси, HRIS

ABSTRACT

The rapid development of the Internet over the last decade, has increased the intensity of the implementation and application of the Electronic Human Resources Management (e-HRM). Researches of human resources indicate that the number of organizations that implement e-HRM and the depth of applications within organizations are increasing. The purpose of this paper is to provide an overview of the literature that may improve understanding of e-HRM, and to make a realistic view of where it is possible its use and where is not possible to replace the traditional direct way of human resource management - HRM.

E-HRM is a relatively new term for IT supported HRM or human resources through the use of web technology. E-HRM is an emerging field of technology that is widespread in organizations around the world. It aims at transforming the functions of human resources in a more flexible and efficient. This research will try to help them capture the changes made by technology over the years in the HRM sector and through research we get a picture of how

these changes are close to managers and employees in organizations and how much they are willing and they want to accept and overcome as a new way of working.

Keywords: *e-HRM, Electronic Human Resources Management, HRIS*

ВОВЕД

Електронски менаџмент со човечки ресурси е прилично нова и растечка академска област. На почетокот во 1980-тите тој се применувал во МЧР функцијата за административни процеси, првенствено за обработка на платен список, а подоцна и компаниите го прошируваат обемот на апликации како што се управување со човечките ресурси, давање услуги, управување со перформансите и управувањето со платите. Сега апликациите за електронско управување со човечки ресурси се општо прифатени како дел од покомплицираните ERP системи.

Електронското управување со човечки ресурси го намалува административниот товар и ја подобрува точноста на резултатите и квалитетот на активностите во МЧР секторот. Важноста на Електронското управување со човечки ресурси, е во неговата способност да биде и ефективен во соодветно пополнување слободни работни места и ефикасен во бирање на најдобриот начин за употреба на ограничените ресурси.

Електронскиот менаџмент на човечки ресурси се користи како замена на виртуелно управување со човечките ресурси, веб-базирано управување со човечки ресурси, компјутерски-базирани системи за управување со човечките ресурси и портали за човечки ресурси. Е-HRM можат да бидат тесно дефинирани како административна поддршка на функциите на човечките ресурси во организациите со користење на интернет-технолојата.

Сепак оваа поврзаност на менаџментот со технолојата колку што носи бенефиции и придобивки толку може да биде и потешкотија и препрека во работењето. Не сите менаџери и вработени се спремни да го прифатат овој нов предизвик кој може да биде тежок за учење и прилагодување, посебно за постарите генерации на кои новата технолојата не им е толку блиска. Покрај тоа се поставува и прашањето колку организациите се спремни и се во можност да инвестираат во ваков новитет, бидејќи некои го сметаат за инвестиција но некои други на него гледаат само како голем трошок.

Сите овие прашања и дилеми во однос на познавањето, подготвеноста, можностите за проширување на опфатот на примена на новиот концепт и свеста за придобивките кои ги нуди беа поставени како цели на истражувањето. Истото беше спроведено во неколку од водечки компании во Република Македонија (Витаминка Прилеп, Би-Милк Битола, Цементара Усје Скопје, НЛБ Тутунска Банка, Алкалоид Скопје, и др), со вкупен опфат од 46 испитаници – лица вработени во секторите, одделенијата за МЧР во компаниите.

ПОЈДОВНА ТЕОРИСКА РАМКА

Со свест за суштината и функциите на традиционалниот МЧР и прашањето кои си го поставивме како истражувачка парадигма: *“До каде реално е возможно да оди навлегувањето на ИТ во оваа област?”*, ние теориската разработка на истото ја базиравме врз основа на познатите тези на авторите ДеКензо и Робинс (David A. DeCenzo и Stephen P. Robbins), кои во десеттото издание од книгата *“Fundamentals of Human Resource Management”*, зборувајќи за функциите на МЧР се задржуваат на четири основни функции: Екипирање; Обука и развој; Мотивација; Одржување. Истото е доследно запазено и кај некои наши автори (Смилевски, Груевски, Смилевски), кои зборуваат за: Обезбедување, Развој, Активирање, Одржување. Значи се обидовме реално да ги набљудуваме нештата свесно оградувајќи се во секојноста на ИТ која се обидува да навлезе во една специфична област со деликатни функции кои неминовно бараат пред се личен хуман однос и пристап тешко заменлив со било која софтверска алатка. Впрочем, теориската анализа која ја спроведовме во текот на истражувањето, детално обработувајќи ги концептите на HRIS и e-HRM во многу не убедија во коректноста на нашето “оградување”. Уште повеќе, кога на тоа ќе се додадат и резултатите од нашето истражување сликата е сосема јасна дека сепак, некои сфери во работата со човечките ресурси секогаш ќе останат зависни од личниот - персонален однос на човек со човек.

Во однос на дефинирањето на клучните поими: HRIS и e-HRM ние од мноштвото определби ги извлековме следниве:

HRIS е софтвер или on-line решение што се користи за внесување на податоци, за следење податоци и барањата за информации потребни за управување со човечките ресурси во организацијата, пресметка на плати и книговодство работее. HRIS обично се нудат како база на податоци во секторот за човечки ресурсии е насочен кон зголемување на капацитетот на управување со човечките ресурси така што: Апсорбира нови и ветувачки технологии; Поедноставување на работата; Оптимизира прецизност, стабилност и веродостојност на податоците за работната сила; Поедноставување на распоредувањето и прибирањето на податоци; Администрација на сите податоци за вработените; Известување и евалуација на податоците за вработените; Податоци поврзани со компанијата, вклучувајќи прирачници, методи за евакуација од катастрофи и препораки за безбедност; Сеопфатна интеграција на платен список, во прилог на други системи за сметководство и финансиски софтвер; Следење на апликантите и администрација на нивните биографии [1, p. 10-13]

Во однос на концептот на e – HRM ги имавме во вид следниве определби:

- Управување со човечки ресурси со користење на компјутерски системи, интерактивни електронски медиуми и телекомуникациските мрежи за да ги исполни функциите на човечките ресурси. (Strohmeier, 2007).[2, p. 77]
- Обработката и преносот на дигитализирани информации за човечки ресурси се нарекува електронски менаџмент на човечките ресурси. e-HRM е примената на ИТ за HR практики со што се овозможуваат лесни интеракции во рамките на организациите помеѓу вработените и работодавците. Тоа вклучува информации во врска со платите, лични податоци за вработените, управување со перформансите, обука, регрутирање и стратегиска ориентација. [3, p. 425]

- е-HRMе употреба на ИКТ за да се обезбедат МЧР услуги во рамките на организациите кои вработуваат. Опфаќа е-регрутирање и е-учење, движејќи се кон останатите области на менаџмент со човечките ресурси да се воведат голема употреба на ИКТ. [4, p. 2]
- е-HRM е планирање, имплементација и примена на информатичката технологија за вмрежување и поддршка на најмалку два поединечни или колективни учесници во нивното заедничко извршување на активности од областа на управување со човечки ресурси.
- е- HRM е начин на спроведување на стратегиите на човечките ресурси, политиките и практиките во организациите преку свесно насочена поддршка и / или со целосна употреба на ИКТ - Руел (Ruel, 2004).[5, p. 116]

Кога е во прашање односот помеѓу овие два клучни концепти и поими може да се каже дека постои фундаментална разлика помеѓу информациските системи за човечки ресурси и е-HRM. HRIS има примена во одделот за човечки ресурси, каде што корисниците на оваа технологија во голема мера се професионалци со човечки ресурси кои го користат системот за подобрување на процесите во одделот за човечки ресурси, со цел подобрување на услугата за бизнисот. Е-HRM, од друга страна, е насочен кон вработените и менаџментот. Авторите ја идентификуваат главната разлика помеѓу HRIS и е-HRM. HRIS се однесува на автоматизација на услугите за човечки ресурси и е-HRM обезбедува технолошка поддршка на информации во врска со услугите за човечки ресурси. "Технички гледано, може да се каже дека е-HRM е техничко отклучување на HRIS за сите вработени во една организација" (Ruël, 2004). Затоа, е-HRM се дефинира како процес на интеграција помеѓу управувањето со човечки ресурси и информатичката технологија, користејќи веб-базирани технологии во управувањето со човечките ресурси.

"Е-HRM не е исто што и HRIS (информациски систем за човечки ресурси) кој се однесува на ИКТ системи кои се користат во рамките на одделенијата за човечки ресурси. Ниту, пак, тоа е исто како V- HRM (Виртуелен МЧР) - кој е дефиниран од Lepak и Snell како –"Мрежно базирана структура изградена на партнерства и обично со посредство на информатички технологии за да им помогне на организациите да се здобијат, да развиваат, и да го распоредуваат интелектуалниот капитал." [6, p. 1]

Со користење на HRIS, вработените во секторот за управување со човечки ресурси се ослободуваат од товарот кој им го дава административната евиденција. Нема потреба тие да бидат затрупани со правливото складиштето на податоци на хартија, заклучени во кабинети кои не се ни преведени во релевантни употребливи податоци. Наместо тоа, се ослободуваат од должности за административна евиденција, со што ќе можат да учествуваат повеќе во планирањето и лидерство.[7, p. 1]

HRIS води евиденција за статички информации за вработените, како што се адреса, број на социјално осигурување, даночен статус, статус за бенефициите, информации за платен список и во кој оддел работи вработениот. Даноците, исто така може да бидат дел од HRIS. На ниво на оддел, HRIS може да сработат едноставна метрика како промет, број на присутни и други информации кои се корисни за целите на планирање. [7, p. 1]

Како што претходно споменавме со теориската анализа на истражувањето ние опфативме и детално запознавање со неколку од постоечките софтверски пакети кои се

достапни и се нудат на ИТ пазарот, и тоа: Sentrifugo; WebHR; Bitrix24; OrangeHRM; FreeHR; Zenefits; IceHRM. Притоа, она што општо можевме да заклучиме е дека сите тие се со цел да ја подобрат ефикасноста на администрацијата со човечки ресурси во правец на намалување на трошоците. Но, истотака и за да ги стандардизираат / хармонизираат политиките и процесите на секторот за човечки ресурси – особено кога се во прашање меѓународните компании. Сепак, нашата забелешка дадена на почетокот во смисла на неможност за целосен опфат и адекватна покриеност на сите функции на МЧР преку e-HRM се потврди како точна. Од што, генерално би останале на стојалиштето дека e-HRM потешко помага во делот на подобување на компетенциите на вработените, (акцент на развој на човечкиот капитал), туку главно резултира во намалување на трошоците и намалување на административниот товар – персонал. (акцент на намалување на трошоците).

МЕТОДОЛОШКИ ПРИОД И РЕЗУЛТАТИ

Истражувањето беше насочено во правец на доближување на суштината на концептот Електронски менаџмент на човечки ресурси (e-HRM), неговото значење, ефектите кои ги дава, како и неговата примена во организациите кај нас. Односно, истото беше обид да дојдеме до сознанијата: 1. Дали овај современ концепт веќе ја нашол својата реална и практична примена во организациите кај нас (познавање на концептот, обем на примена и процент на застапеност во различни типови на организации, вид и анализа на ИТ софтверски решенија и пакети кои се присутни: прашања за ефикасноста од примената); 2. Диференцијално определување на концептот на e-HRM наспроти HRIS (Human Resource Information Systems) и анализа на нивното реално препознавање во организациите на терен; 3. Тестирање на ставот за подготвеноста на вработените (раководители, специјалисти по МЧР, останати) , за воведување и активна промена на овие современи концепти за поефикасно менаџирање со кадарот; 4. Анализа на реалната применливост на концептите e-HRM и HRIS од аспект на фактичката можност за покривање на сите теориски функции на МЧР преку воведување на ИТ решенија. (дали и кои функции на МЧР ги покрива/може да ги покрие, а кои од функциите остануваат неадекватни за да се организираат со реални софтверски решенија).

Генералната претпоставка од која тргнавме беше афирмативно поставена и гласеше: *“Користењето на e-HRM системите и останатите алатки од областа на HRIS во организациите во Р. Македонија е веќе развиена пракса која наоѓа поддршка од страна на вработените во специфичните оддели на раководење со човечките ресурси и менаџерите на ИС. Истите се свесни за значењето на различните функции на концептот на МЧР и имаат соодветни процедури и алатки за нивно електронско водење во единствени софтверски решенија и пакети специјално набавени за таа намена.”*

При теренското истражување беше изведено преку анкетирање и интервју со структуриран анкетен прашалник составен од 28 прашања, од кои 13 беа проследени со по неколку потпрашања. Истражувањето, како што веќе напоменавме, беше спроведено во водечки компании во Република Македонија. За истакнување е податокот за

огромното осипување на примерокот. Па од зададени 80, позитивен одговор за влез и соработка се доби од 46 компании. Изговорот како и секогаш беше поврзан со нагласувањето на “деловната политика на компанијата” и затскривањето зад т.к.н. “деловна тајна”.

Обработката на добиените резултати беше аналитичка и дескриптивна со употреба и на статистички параметри во еден дел (т- тест за значајност на разлики помеѓу аритметички средини). Од разбирливи причини аналитичката листа и целосниот преглед на резултатите по прашања ќе ги изоставиме и ќе преминеме на заклучните согледувања во кои директно ќе се коментираат снимените состојби подредени според четирите функции на традиционалниот МЧР според кои се раководевме.

ДИСКУСИЈА И ЗАКЛУЧОК

Функцијата на **обезбедување** на кадарот, каде што всушност влегува и регрутирањето во голема мерка, па и пред развојот на ИТ користеше најразновидни комуникациски канали за што помасовен опфат на потенцијални кадри кои ќе се запознаат со потребата на компанијата. Затоа за оваа функција можеме да кажеме дека скоро па и во целост го замени својот традиционален карактер преку прифаќање на нови, современи и напредни решенија, поради што можеме да потврдиме дека оваа функција е речиси во целост покриена, подобрена и поддржана од ИТ и постојано подготвена за употреба на новините кои ги нуди напредната технологија.

Во врска со функцијата **развој** на кадарот, она кое е наш предмет на интерес е користењето ИТ, или поконкретно во овој случај - “on-line” обуките, за кои гледаме дека воопшто не се има во вид, ниту пак се назира можноста за нивно искористување. Иако, од нас понудени како опција “on-line” обукитене се вистински препознати, а секако можат да се адекватна замена и надградба на практичните обуки и секако во определен квантум и во некоја од фазите во процесот на обучување можат да се незаменливи.

Кога е во прашање **активирањето** како функција, ние свесно уште во конструкцијата на самиот анкетен прашалник не предвидовме ајтеми за адекватна покриеноста на оваа функција, а кои оперативно би ја специфицирале примената на пример на “Performance management” во компаниите, и тоа најмногу поради фактот дека кај нас, во најголем број компании, тој систем (кој реално би можел да се базира на некакви софтверски решенија), тешко заживува и не наоѓа адекватна примена. Секако, доколку би бил адекватно имплементиран како новина и поддржан со поспецифични софтверски решенија, многу би се олесниле процесите на индивидуалното годишно планирање и следењето во формативната и сумативната фаза на проценката на изведбата кај секој од вработените.

Слично како и претходната функција активирање, така и оваа функција на **одржувањето** на кадарот бара најпрво воведување на развиена пракса и пристапи кои во суштина се базираат на концептот на управувањето со целосен квалитет и алатките кои произлегуваат од него. Во спротивно, ако се работи за реалност во која се забележува еден висок процент на незаинтересираност кон талентираните и успешните кадри, илузорно е да се обмислуваат и воведуваат некои современи практики за работење кои се и софтверски покриени, а кои се воглавно подведени под името Балансирани скоркарти за

евидетирање и стандардизирање на квалитетот и подобрување на севкупните перформанси во работењето и се познати во литературата од оваа област.

Во однос на задоволството од покриеноста на поделните процеси со некакви ИТ решенија и софтверски пакети се чини дека состојбата е на сосема задоволително ниво. Како што се гледа опционо се понудени голем број на процеси за кои процентуално ставот е на задоволително високо ниво, што секако е добар показател за развиеноста на свеста на менаџментот на компаниите за воведување соодветни софтверски пакети, со кои се покриени дел од функциите на управувањето со човечките ресурси, а во правец на подобрување на работата со внатрешните и надворешните клиенти.

Значи, со право можеме да заклучиме дека компјутерите ги поедноставуваат задачите за анализа на огромни количини на податоци и се од непроценлива помош во менаџментот на човечки ресурси како на пример при регрутирањето на кадарот, што беше потврдено и кај нас, но како што веќе спомнавме погоре, барем во наши услови, неговата целосна замена не е секаде реално да се спроведе преку употребата на ИТ како замена на традиционалното управување со човечки ресурси.

Во однос на интерната комуникација преку е-мрежите, се има впечаток дека вработените во овој сектор како сеуште да не ја увиделе корисноста од постојаните ажурирања на базите на податоци со кои располагаат. Ниту пак се свесни за фактот дека професионалното деловно комуницирање е она кое во голем дел се одвива по формален пат низ пишуваната хартиена или е-документација.

Во однос на варијаблите пол и возраст на испитаниците и постоењето на евентуални разлики поврзани со ставот и примената на ИТ во секојдневната пракса, добиените резултати не наведуваат на следното: а) испитаниците од машкиот пол помалку го користат е-HRM во споредба со оние од женски пол, што веројатно произлегува и од распоредот на нашите испитаници во однос на полот (скоро 1/3 од нашите испитаници се припаднички на женскиот пол), а коеможеби е поврзано со заситеноста на оваа професија со повеќе припаднички од женската популација. (констатиран податок и во други истражувања) [12, p. 78]. Веројатно, трендовски во управувањето со човечките ресурси, барем во поново време кај нас се позастапени жените. Има повеќе сугестии за ова меѓу кои најчесто доминираат оние поврзани со вообичаените претстави за “женскиот карактер” кај кој доминира повисоко ниво на емоционална осетливост, поизразени социјални вештини што ги поттикнува да ги бираат овие работни места и занимања поврзани со односите кон вработените. Во секој случај податокот би можел лесно да се провери во целост и ако е точен секако само ќе потврди една позната вистина. Она што е поважно е дека постои забележлива тенденција да се прифаќаат технолошките иновации и активно да се ползуваат и применуваат во предметниот сектор, а разликите во однос на варијаблата пол, притоа се чинат за нерелевантни и произлегуваат од трендот за веројатната поирозитата женска профилација во секторот.

Во однос на варијаблата возраст, како добро познат факт и кај нас се потврди дека: познавањето, ползувањето, навиките, довербата кон ИТ претежно на страна на поновите (помладите) генерации кои позачестено ја користат и во секојдневието, со што и полесно ја запознаваат и се повеќе подготвени да ги применуваат и учат различните системи и алатки, без некој посебен страв од неуспех, но и со поголема доверба во корисноста од тоа. Секако, на ова место е корисно да се спомене и податокот, кој како

факт е лесно проверлив и сосема релевантен, а е поврзан со праксата на преименување на поранешниот кадар вработен во секторот на МЧР, за кој се знае дека претежно го сочинуваа правници по професија. Оттука, а со оглед на нивните работни задачи во некогашните “кадровски одделенија” кои воглавно базирале и се исцрпувале со добро познавање, следење и практикувања на законската пракса во делот на регулативата на работните односи, секако и ја објаснува сликата за сосема неочекуваното поголемо користење на ИТ технолојата - ако при тоа се изземат интернет конекциите и достапноста до некои формулари, шаблони, препораки, воведени во поново време со зајакнување на е-администрирањето во државата.

Во секој случај истренирани во својата рутина, а како и на останатите работни места, така и тука генерациските разлики се и очекувани и лесно разбирливи, па и прифатливи секако до некоја разумна граница која не би значела целосен бојкот на новата технологија со неприфатливите изговори дека: *“се плашат, им е потешко, побавно, зошто би губеле време на учење и најстрашно ако ли навистина веруваат дека електронските податоци многу полесно и неповратно можат да се загубат и не се ни оддалеку сигурни како нивниот тефтер во кои се си запишуваат”*.

Од литературата е познато дека концептот на МЧР се повеќе ја добива димензијата на “стратешки”. Имено, политиките поврзани со човечкиот капацитет како ресурс се повеќе се одвиваат симултано и паралелно со сите останати процеси на градење и донесување на новите политики на компанијата. Се работи за турбулентно време во кое опстанокот и развојот на компанијата зависи од брзината на престојувањето, тенденцијата за постојано следење на новините, трендот на поддршка на иновациите и новите решенија, а сето тоа е поврзано со високо мотивиран и професионален кадар за кој треба солидна евиденција за биографски податоци, компетенции, афинитети, квалитети, амбиции, попреченост и сл. со кои лесно би можеле да оперираат одлучувачите. Оттука, слика за распоредот на добиените продатоци во овој дел секако дека укажува на можноста за извесно подобрување во правец на зајакнување на свеста за стратешката димензија на управувањето со кадарот.

За адекватно покривање и примена на ИТ во МЧР секторот, потребен е извесен степен на свест и поддршката на вработените како од страна на менаџерите така и помеѓу сите поединци, така што би се давала потребната помош и обука во врска со новите технолошки решенија, на секој кој има потреба од тоа. Оттука гледаме дека резултатите се доста солидни, односно дури 70.6% од испитаниците се изјасниле дека МЧР секторот троши помалку време во помагање на вработените да ги извршуваат своите задачи, а доста добар процент 29.4% од менаџерите одговориле дека нивните вработени ги извршуваат своите задачи преку новите МЧР алатки без потреба од ничија помош. Ова е добар показател за се поголемото прифаќање на софтверските решенија во МЧР и за нивно олеснување на работата и заштеда на време.

Генерално од истражувањето заклучуваме дека со компјутерскиот хардвер, софтвер и бази на податоци, организациите може да водат евиденција на информациите подобро, како и да дојдат до тие податоци со поголема леснотија. Со примената на ИТ, МЧР стана поефикасен, така што преку употребата на ИТ во МЧР, се создадоа е-HRM апликации и алатки. Исто така можеме да заклучиме дека е-HRM како познат и веќе применет концепт и пракса во нашата држава има потенцијал уште повеќе да го подобри управувањето со

човечките ресурси во организациите преку имплементација на софтверски решенија за покривање и на оние функции на МЧР за кои претходно ги дадовме нашите забелешки. На пример: при анализа и дизајн на работа; при следење на кариерниот развој во еден развиен систем на проценка на изведбата на вработените; при утврдување и мерење на квалитетот на промените преку имплементиран систем на балансирани скор-карти (BSC); понатаму би можеле вработените во географски дисперзирани локации да можат да работат заедно во виртуелни тимови користејќи видео, e-mail; во тој контекст секако дека ја имаме на ум и можноста за поголемо користење на on-line обуките; зголемување на праксата за објавување на податоците за плати и надоместоци, прашањата околу придобивките кои ги имаат вработените, итн.

Секако дека треба да се укаже на фактот кој е забележан и од наша страна, дека со воведувањето на e-HRM важни се пред се капацитетите на организацијата, како финансиски така и менталните способности и способноста за учење и флексибилност на вработените за прифаќање на растечката софистицираностна технологијата за управување на човечки ресурси. Од тие причини ние и при планирањето и подготовката на истражувањето водевме сметка да обезбедиме влез пред се во добростоечките водечки компании во Р. Македонија.

Исто така треба да се има на ум дека при воведување на технолошките решенија, можни се проблеми и грешки во базата на податоци, грешки на серверот и сл, за што се свесни и испитаниците во нашето истражување (особено потенцирано од повозрасната група). Но затоа пак вообичаено и во нашето истражување, испитаниците од помладата група со поголема свест за секојдневните технолошки промени, истите похрабро ги прифаќаат и се спремни за ризик, и доволно ефикасно во правец на осовременување, олеснување, подобрување на работата.

Веруваме дека со доаѓањето на новите генерации на водечките позиции во МЧР секторот, се повеќе ќе се прифаќа употребата на ИТ, бидејќи секојдневно, факт е, дека се докажуваат многубројните придобивки од користењето на конкретните алатки, кои вклучуваат заштеда на време, средства, и намалување на административните оптоварувања на вработените.

Крајно, врз основа на сето претходно кажано, ние со полно право можеме да заклучиме дека нашата генерална претпоставка е **делумно потврдена** во однос на интензитетот на примената на новите ИТ решенија со кои не целосно се покриени сите функции на традиционалниот МЧР, а за кои постои извесна можност за подобрување.

Се надеваме дека овој труд ќе побуди соодветен интерес во професионалната и стручна јавност и ќе поттикне некои други истражувања.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. <https://www.slideshare.net/MehrReen1/mhr-presentation-mehrreen> Пристапено: [19.06.2018]
2. Davoudi, S. M. M.; Fartash, K. (2012): Electronic Human Resource Management: New Avenues Which Leads to Organizational Success, Faculty of Management and Economics, Semnan University, Semnan, Iran Достапно на:

<https://www.researchgate.net/publication/267856754> ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT NEW AVENUES WHICH LEADS TO ORGANIZATIONAL SUCCESS

3. Findıkl, M.A.; Bayarçelik, E.B. (2015): Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM), İstanbul Gelişim University, Turkey
4. <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/2-1-strategic-planning/> Пристапено: [18.06.2018]
5. Ngo Thi Vo Ha (2011): The impact of e-HRM on the roles and competencies of HR, University of Vaasa, Finland
6. <http://www.whatishumanresource.com/e-hrm> Пристапено: [18.06.2018]
7. <http://www.jobscience.com/blog/what-is-the-difference-between-hrms-and-hris/> Пристапено: [15.06.2018]
8. Смилевски, Ц.; Груевски, Д.; Смилевски, З. (2007): *Менаџмент на човечките ресурси во неопфатни организации*, Скопје
9. Bondarouk, T.; Olivás-Luján, M.: *Human Resource Management, Social Innovation and Technology*
10. Bulmash, J.: *Human Resource Management and Technology* Достапно на: https://catalogue.pearsoned.ca/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0132270870.pdf Пристапено: [15.06.2018]
11. Министерство за информатичко општество и администрација во соработка со Центар за управување со промени, (2014): *Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание)*
12. Василевска, Н. (2017): *Организираноста и функционирањето на одделите за управување со човечките ресурси во организации од јавниот сектор во Република Македонија*