

UNIVERSITATEA "ALEXANDRU IOAN CUZA", IASI

FACULTATEA DE FILOZOFIE ȘI ȘTIINȚE SOCIO-POLITICE

ȘCOALA DOCTORALĂ DE

SOCIOLOGIE

Atingerea umană în tehnologia resurselor umane

Rezumatul tezei de doctorat

Coordonator de doctorat:

Prof. Univ. Dr. Doina Balahur

Student doctorand:

Irina (Ionel) Butnaru

2024

Cuprins

1.	INTRODUCERE.....	4
1.1.	Obiectivele studiului.....	4
1.1.1.	Întrebări de cercetare.....	4
1.1.2.	Rezultate așteptate ale cercetării.....	5
1.2.	O scurtă istorie a managementului resurselor umane	6
1.2.1.	De la sarcini administrative la a prelua rolul șoferului	6
1.2.2.	De la înregistrarea datelor la motivarea angajaților	7
1.3.	Forțele transformative din spatele HRM	7
1.3.1.	Dezvoltarea tehnologiei informației - HRIS	7
1.3.2.	Automatizare și auto-administrare	8
1.4.	Adoptarea tehnologiei și motivarea angajaților	9
1.4.1.	Analiză privind experiența utilizatorului	10
1.4.2.	Motivarea angajaților în era UX Centric	10
1.4.3.	Portalurile pentru angajați - noul loc de muncă	11
1.5.	Atingerea umană în tehnologie.....	12
1.5.1.	Feats - caracteristicile extraordinare ale mașinilor	12
1.5.2.	Definirea conceptului	12
1.5.3.	Chat GPT 4.0 - Considerații personale.....	13
1.6.	Indicatori de performanță inovativi în tehnologia HRM	14
1.6.1.	Analiza literaturii - Balanced Scorecard.....	14
1.6.2.	Metrici în managementul resurselor umane - prezentare empirică	15
2.	ATRIBUTELE HUMAN TOUCH	17
2.1.	Definirea contactului uman în utilizarea tehnologiei resurselor umane	17
2.1.1.	Atributele Human Touch aplicate în tehnologia resurselor umane.....	17
2.2.	Metodologie.....	18

2.2.1.	Fundamentarea cercetării	18
2.2.2.	Proiectarea cercetării	18
2.2.3.	Ipoteza și întrebările cercetării:	19
2.2.4.	Populație și eșantion:.....	19
2.2.5.	Metode de colectare a datelor:.....	20
2.2.6.	Metode de analiză a datelor:	22
2.2.7.	Validitatea și fiabilitatea metodologiei utilizate:	23
2.2.8.	Considerații etice în metodologie:	23
2.2.9.	Limitări:	23
2.2.10.	Concluzii:	24
3.	UTILIZAREA RECENTĂ A TEHNOLOGIEI HR.....	24
3.1.	Alfabetizare digitală	25
3.2.	Indicatori ai efectului watermelon în serviciile de resurse umane ...	25
4.	CONCLUZII ȘI DIRECȚII	26
4.1.	Apariția unui nou indicator de performanță și auto-administrarea angajaților	26
4.2.	Măsurarea experiențelor	26
4.3.	Îmbunătățirea auto-administrării pentru angajați	27
4.4.	Indicatori de calitate a experienței (XLA)	27
4.5.	Limitele aplicabilității studiului.....	28
4.6.	Concluzii	28
4.7.	Noi direcții pentru cercetare.....	31
	BIBLIOGRAFIE.....	32

1. Introducere

"Tehnologia nu este niciodată deterministă. Ea deschide noi posibilități, dar viitorul depinde de modul în care alegem să o folosim"

(Harari, 21 de lecții pentru secolul XXI, 2018).

Inteligența artificială avansată ar putea reprezenta o schimbare filosofică în istoria vieții pe Pământ și ar trebui să fie planificată și gestionată cu grijă și cu resurse proporționale. Din păcate, acest nivel de planificare și gestionare nu are loc, chiar dacă în trecutul recent laboratoarele de inteligență artificială au fost blocate într-o cursă scăpată de sub control pentru a dezvolta și implementa minți digitale tot mai puternice pe care nimeni - nici măcar creatorii lor - nu le poate înțelege, prezice sau controla în mod fiabil (Future of Life Institute, 2023).

Scopul cercetării în domeniul inteligenței artificiale nu ar trebui să fie crearea unei inteligențe fără direcție, ci a unei inteligențe constructive, iar numeroase petiții au fost lansate și semnate de sute de mii de persoane care militează pentru un comportament etic al creatorilor săi.

Tehnologia resurselor umane s-a dezvoltat foarte mult în ultimele două decenii și din ce în ce mai multe companii înțeleg beneficiile transformării digitale, cu un impact direct asupra practicilor lor; recrutarea, integrarea angajaților noi la locul de muncă, managementul performanței și, mai recent, implicarea, motivarea și angajamentul angajaților sunt în principal administrate digital.

Criza de talent, contextul geopolitic stresant, criza economică, conturează o perioadă în care liderii trebuie să adopte o strategie centrată pe oameni dacă doresc ca întreprinderile lor să aibă succes. Elaborarea de strategii pentru un loc de muncă care cuprinde 5 generații care lucrează într-un mod hibrid este noua provocare, iar portalurile pentru angajați fac parte din această strategie.

1.1. Obiectivele studiului

1.1.1. Întrebări de cercetare

Scopul acestui studiu este de a oferi o imagine de ansamblu interdisciplinară asupra adoptării tehnologiei - începând cu evoluția resurselor umane și schimbarea rolului, înțelegerea

motivelor pentru care indivizii în general și angajații în special adoptă tehnologia, progresul tehnologic creând numeroase posibilități pentru organizații - pentru a spori angajamentul angajaților în contextul muncii hibride și al locului de muncă digital (portal pentru angajați).

Dilemele care reprezintă punctul de plecare al acestui studiu sunt toate centrate pe angajați și pe modul în care tehnologia îi poate sprijini în loc să îi frustreze.

Care sunt factorii majori care influențează adoptarea tehnologiei resurselor umane?

Care sunt cele mai importante attribute umane care ar putea fi prezentate de tehnologie pentru a stimula implicarea?

Ce attribute umane care trebuie afișate de portaluri sunt importante pentru angajați?

Există o diferență în ceea ce privește așteptările sau comportamentul în funcție de tipul de activitate desfășurată?

Există o preferință pentru anumite canale care pot înlocui tehnologia?

Cât de mult din angajamentul general este influențat de utilizarea tehnologiei / portalurilor pentru angajați?

Există o diferențiere demografică în preferințele pentru atingerea umană în tehnologie?

Având în vedere că funcția de resurse umane a fost întotdeauna considerată ca fiind departamentul cel mai centrat pe oameni și inerent cel mai uman al unei companii, promovând conexiunile și comunicarea reală cu angajații, portalul le va înlocui și nu mai este nevoie de contact uman real dacă tehnologia îl replică?

1.1.2. Rezultate așteptate ale cercetării

Cea mai importantă concluzie a acestui studiu este îmbunătățirea înțelegerii atingerii umane în tehnologia resurselor umane; este imperativ să se investigheze nu numai proiectarea tehnologiei pentru a afișa attribute umane, ci și proiectarea unor experiențe de la un capăt la altul, bogate în atingerea umană, atât prin tehnologie, cât și prin interacțiunea umană. Definirea conceptelor asociate atingerii umane în tehnologie și a experiențelor este esențială pentru crearea de portaluri care să îmbunătățească motivația angajaților. Implicarea angajaților în

proiectarea tehnologiei pe care companiile se așteaptă să o utilizeze, este esențială pentru un grad ridicat de adoptare și asigură angajamentul ulterior.

Observațiile practice bazate pe experiența mea de lucru, combinate cu metodologia științifică, vor îmbunătăți literatura de specialitate, care prezintă o lacună în prezent, deoarece experiența angajaților și schimbarea de strategie (considerarea acestora drept clienți) sunt concepte destul de noi. Studiile de caz împreună cu analiza literaturii de specialitate vor pune bazele unei mai bune proiectări și măsurări a experienței angajaților.

Măsurarea percepției angajaților asupra atributelor umane ale tehnologiei și o mai bună înțelegere a așteptărilor angajaților ca tehnologia să aibă un aspect uman vor ajuta companiile să decidă cum să conceapă experiențele.

Înțelegerea rolului pe care portalurile pentru angajați îl joacă în noul loc de muncă și a contribuției în motivarea lor este vitală pentru companii, pentru a le ajuta să își modeleze strategia centrată pe oameni.

1.2. O scurtă istorie a managementului resurselor umane

1.2.1. De la sarcini administrative la a prelua rolul șoferului

Managementul resurselor umane a devenit o disciplină de sine stătătoare, legată de domeniul mai larg al managementului afacerilor, datorită numeroaselor studii și teorii care au demonstrat necesitatea de a studia impactul acțiunilor sale asupra mediului de afaceri.

În timpul pandemiei, gestionarea resurselor umane a fost pusă la încercare și a trebuit să acționeze ca un catalizator pentru afaceri, preluând temporar controlul, aflându-se la conducere. De asemenea, pandemia a adus cel mai înalt nivel de digitalizare la nivel mondial și a schimbat percepția și dinamica locului de muncă.

Deși nu mă concentrez să studiez impactul funcției de resurse umane asupra afacerilor, domeniile studiului meu se vor concentra pe optimizarea costurilor tehnologiei utilizate de această funcție, având astfel un impact indirect asupra afacerii în ansamblu.

În ultimii doi ani, în contextul muncii la distanță și al colaborării digitalizate, funcția de resurse umane a dezvoltat sisteme și instrumente de gestionare a forței de muncă și de motivare a angajaților, tehnologie care va face obiectul acestui studiu.

1.2.2. De la înregistrarea datelor la motivarea angajaților

Profesioniștii din domeniul resurselor umane au dobândit experiență în materie de transformare și au învățat că externalizarea diferitelor servicii oferite angajaților lor ar putea fi în avantajul lor - se pot concentra asupra aspectelor strategice și pot lăsa sarcinile administrative pe seama unui furnizor specializat care va oferi servicii de cea mai bună calitate la un cost mai scăzut.

Au fost elaborate măsuri pentru a se asigura că serviciile - fie că este vorba de funcționalitatea portalului, tranzacții, call center, centru de servicii - sunt furnizate în timp util și la cea mai bună calitate.

Managementul resurselor umane devine dirijorul diferitelor subdomenii și al unui ecosistem de furnizori care, împreună, oferă angajaților o experiență unificată. Imaginați-vă că o companie a decis să adauge un beneficiu pentru angajații săi: HR va asigura conformitatea cu reglementările locale (uneori chiar 74 de țări), că sistemele sunt aliniate, funcționale, că există comunicare către conducere și angajați, că politicile sunt publicate, că, acolo unde este necesar, sunt emise și semnate acte adiționale la contractele de muncă, că se consultă fiscalitatea, că politica de salarizare este aliniată, că sistemele sunt actualizate cu informații. Specialiștii în resurse umane trebuie să gestioneze complexitatea lumii de astăzi, cuprinzând diverse competențe care variază de la psihologie la IT, atingând statistica, matematica, logica, sociologia, economia, ceea ce face imperativă echiparea lor adecvată cu acces la servicii de consultanță, juridice și de consiliere, care se adaugă ecosistemului pe care trebuie să îl gestioneze.

1.3. Forțele transformative din spatele HRM

1.3.1. Dezvoltarea tehnologiei informației - HRIS

Adoptarea tehnologiei în domeniul resurselor umane poate fi urmărită prin câteva etape importante care au revoluționat domeniul. Introducerea HRIS - sistemele de informații privind resursele umane - a făcut posibile toate evoluțiile ulterioare, acumulând date importante pentru a oferi informații de afaceri și a permite luarea de decizii în cunoștință de cauză.

Direcțiile viitoare ale tehnologiei resurselor umane vor cuprinde, cel mai probabil, reglementări clare pentru a păstra datele în siguranță, pentru a asigura confidențialitatea utilizatorilor și vor contribui la dezvoltări etice suplimentare pentru a îmbunătăți cadrele de securitate actuale.

Analizele avansate, pentru a raporta cu privire la bunăstarea angajaților, echitate, mediu, tehnologiile axate pe sănătatea și bunăstarea angajaților, realitatea virtuală și realitatea augmentată pentru a îmbunătăți experiența de învățare, tehnologia blockchain pentru a asigura transparența, sunt câteva dintre tendințele în tehnologia resurselor umane și toate acestea respectă cerințele actuale de securitate și se vor alinia Actului privind IA publicat recent de Uniunea Europeană, care urmează să fie adoptat de toate guvernele europene.

Va fi interesant de înțeles dacă actualii lideri de afaceri iau în considerare securitatea datelor și limitele cognitive ale oamenilor în dezvoltarea tehnologiilor. Care este echilibrul în ceea ce privește evoluția inteligenței artificiale și modul în care pregătim forța de muncă pentru viitor? Ce tehnologii emergente vor deveni tendințe în câțiva ani și cum va fi gestionată schimbarea pentru a asigura adoptarea lor?

Trăim vremuri istorice, decisive pentru viitorul relației dintre om și tehnologie, iar acest lucru face ca studiul implicațiilor sale să fie mai important ca niciodată.

1.3.2. Automatizare și auto-administrare

Tehnologia și externalizarea au făcut posibilă predarea către angajați a sarcinilor administrative pe care le îndeplineau specialiștii în resurse umane, permițându-le accesul la sisteme care să le gestioneze eficient datele personale, sarcinile zilnice precum pontajul și prezența, echipându-i cu instrumente de colaborare și dându-le posibilitatea să preia controlul asupra carierei lor.

Există mai multe modalități de implementare a tehnologiei care poate fi utilizată de angajați – auto-administrare (tranzacțiile sunt complet automatizate și sub controlul utilizatorului) sau mediate de tehnologie (tranzacțiile sunt efectuate de personal, dar utilizatorul solicită tranzacția prin intermediul tehnologiei - telefon, portal, chat, e-mail etc.), sau auto-administrare mediată, facilitată de o terță parte ca "serviciu facilitat de tehnologie (TFS)", care "necesită existența simultană a trei entități - client, tehnologie și furnizor de servicii" (Chowdhury , Patro, & Pingali, 2014) și care este exact tipul de auto-administrare pe care unele companii îl oferă angajaților lor și pe care ne concentrăm în acest studiu.

În timp ce tehnologia lărgeste orizonturile pentru întreprinderi, aceasta are în mod evident propriile sale limitări, pe care întreprinderile vor trebui să le rezolve, și este un drum lung până la alinierea tuturor culturilor și automatizarea completă a unor procese. Self-service-ul are nevoie de timp pentru a evolua, pentru a se perfecționa și pentru a adăuga cu adevărat valoare întreprinderilor, guvernelor și societății în general, în special într-un mediu global.

1.4. Adoptarea tehnologiei și motivarea angajaților

Pentru a înțelege relația noastră cu tehnologia, trebuie să privim înapoi la întreaga călătorie. De la instrumentele rudimentare până la inteligența artificială de astăzi, evoluția noastră a modelat comportamentul nostru în raport cu tehnologia și a schimbat așteptările de la tehnologie.

În analiza adoptării tehnologiei, literatura de specialitate ia în considerare câțiva factori care au o influență majoră: accesibilitatea tehnologiei, comportamentul consumatorilor în raport cu tehnologia, calitatea serviciilor (eficiență, rapiditate, confort), mediul cultural.

Putem presupune că **utilizatorii vor adopta tehnologia dacă se raportează la aceasta ca fiind asemănătoare omului, cuprinzând atribute umane, permițându-le să construiască semnificații emoționale, care rezonază cu valorile și aspirațiile lor personale.**

Inder Sidhu (Sidhu & Doyle, 2015) a subliniat importanța aceluiași set de factori menționați mai sus și a adăugat avantajul competitiv la listă - în era IoT (internet of things) este important să atragem utilizatorii cu caracteristici unice sau noi, deoarece încă explorăm tehnologia. Avantajul competitiv poate fi exclus din studiu deoarece utilizarea sistemelor pentru a îndeplini sarcinile angajaților nu este opțională, prin urmare, acest factor nu contribuie la o adopție mai mare și nu are sens din perspectivă financiară (companiile se concentrează mai degrabă pe generarea de venituri, prin urmare, pe experiența utilizatorului final, decât pe experiența angajaților).

Profesorul Leslie Willcocks (Willcocks & Lacity, 2016) a subliniat oportunitatea pe care tehnologia a adus-o întreprinderilor și nevoia de recalificare și perfecționare, astfel încât oamenii să utilizeze la maximum tehnologia într-un model self-service. Sarcinile de rutină vor fi automatizate în cele din urmă, iar utilizatorii de tehnologie le vor opera doar pe cele complexe, prin urmare educarea acestora și pregătirea lor pentru viitor vor fi cheia succesului. De asemenea, chiar înainte de pandemie, autorul crede că automatizarea și robotica vor remodela locul de muncă, transformându-l într-unul mai dinamic, fără limite de spațiu și timp

- la distanță și flexibil. Tehnologia îi va face pe oameni mai performanți, ajutându-i să-și atingă potențialul maxim și să meargă mai departe - creând noi posibilități.

1.4.1. Analiză privind experiența utilizatorului

Mai ales în era inteligenței artificiale, este important să înțelegem care sunt așteptările utilizatorilor în ceea ce privește tehnologia, cum să găsim echilibrul între utilitate și considerente etice, înainte de a explora doar cum să facem inteligența artificială să fie asemănătoare cu oamenii.

Boom-ul tehnologic a declanșat o concurență masivă pentru atragerea și menținerea clienților, iar experiența ca și concept a devenit curând punctul central al tuturor companiilor. Au apărut strategii de marketing și indicatori pentru măsurarea succesului clienților, iar lupta pentru cele mai bune modalități de a încânta utilizatorii a devenit o normalitate.

Utilizarea tehnologiei a schimbat comportamentul și așteptările oamenilor, chiar și durata de atenție, care în 2000 era de 12 secunde, a scăzut la 8 secunde în 2014 (Swinscoe, How to Wow: 68 Effortless Ways to Make Every Customer Experience Amazing, 2016), ridicând necesitatea unui serviciu și a unei tehnologii mai degrabă proactive, decât reactive.

1.4.2. Motivarea angajaților în era UX Centric

Adoptarea tehnologiei în viața de zi cu zi, precum și ancorarea în spațiul tehnologic la locul de muncă, au declanșat un comportament selectiv al utilizatorilor în raport cu tehnologia. În contextul organizațional, este și mai important să se înțeleagă interacțiunea dintre indivizi, roluri și tehnologie.

Ceea ce lipsește din literatura de specialitate sau ceea ce nu este tratat pe larg este cum să găsim echilibrul între umanizarea tehnologiei și motivarea angajaților. Valea stranie – “Uncanny Valley” (Gillis, 2024) este un sentiment tulburător comun pe care unii oameni l-au experimentat atunci când au interacționat cu mașini sau tehnologii care seamănă izbitor cu oamenii și luând în considerare acest aspect, este important să se echilibreze utilizarea acestor trăsături atunci când se proiectează roboți, sisteme, programe. Este adevărat că, în timpul studiilor, constatările au arătat că emoțiile nu au fost liniare, iar intensitatea a scăzut după realizarea faptului că mașina nu este umană, dar, totuși, merită să analizăm cât de mult doresc oamenii ca tehnologia să le semene nu atât fizic cât ca și conștiință de sine.

1.4.3. Portalurile pentru angajați - noul loc de muncă

Odată cu dezvoltarea tehnologiei, din ce în ce mai multe servicii care, în trecut, erau furnizate angajaților de către funcțiile organizației, au devenit self-service. Economii la scară largă pe care companiile le puteau obține mutând cea mai mare parte a tranzacțiilor în sarcina angajaților au justificat investițiile în tehnologie.

Portalul pentru angajați este un spațiu virtual care înglobează multe din activitățile zilnice ale companiei. Noutățile, activitățile de învățare continuă, sarcinile și chiar colaborarea au fost centralizate pentru a face viața angajaților mai ușoară, pentru a-i ține la curent cu ultimele informații despre starea companiei, tendințele din industrie, evoluțiile clienților etc. Cum să atragem și să menținem angajații implicați și motivați în acest spațiu de lucru virtual și cum să gestionăm replicarea aplicațiilor folosite în viața personală care au ridicat ștacheta atât de sus?

Momentele sau evenimentele care au o semnificație mare au fost construite în jurul momentelor care au impact și sunt pline de emoții de-a lungul călătoriei angajaților. Pe lângă momentele personale care contează - ziua angajării, promovarea, maternitatea-paternitatea/adopția, transferul, relocarea, pensionarea, ultima zi - unele etape esențiale care fac parte din cultura organizațională trebuie să fie încorporate și considerate, de asemenea, momente care contează - ziua companiei (ziua fondatorului), întâlnirile anuale, ședințele comune.

Tehnologia joacă un rol important în motivarea angajaților, iar companiile trebuie să îi trateze pe aceștia - angajații - ca pe niște clienți ai produselor lor tehnologice - mai ales atunci când viața profesională se desfășoară mediată de portalurile pentru angajați (O'Boyle & Hogan, 2019). Prin urmare, momentele care contează încorporate în tehnologie și care declanșează emoții pozitive pentru angajați pot stimula motivația.

Ca răspuns la mediul de lucru la distanță și/sau hibrid, portalurile pentru angajați au devenit locul de muncă virtual care reunește nu numai pe cei care acum câțiva ani împărțeau biroul, ci și angajați de pretutindeni, din țări diferite, de pe continente diferite.

Portalul, cândva opțional, o plăcere pentru angajați de a se simți mai împuterniciți și mai conectați, devine acum o caracteristică obligatorie pentru companiile care doresc să atragă și să își păstreze talentele și, mai presus de toate, să mențină angajații motivați. Companiile care au înțeles rapid că acesta este un instrument care mai întâi menține angajații conectați și apoi îi implică pentru a susține nivelurile de productivitate, investesc, iar rezultatele pot fi văzute în

nivelurile de adopție și în ratele de utilizare. Cele mai bune portaluri nu numai că reunesc accesul la aplicații și la politicile și datele companiei prin intermediul integrărilor, dar acționează și ca organizator al sarcinilor zilnice, calendar de evenimente, flux de știri, oferind o cantitate mare de informații, dar într-un mod structurat, pentru a rezona cu angajații.

1.5. Atingerea umană în tehnologie

1.5.1. Feats ¹ - caracteristicile extraordinare ale mașinilor

În timp ce proiectarea emoțională incipientă a tehnologiei se concentra pe modul de creare a acelor interacțiuni asemănătoare cu cele umane care să atragă utilizatorii, au fost exprimate unele îngrijorări cu privire la utilizarea tehnologiei doar pentru avantaje economice și eficiență tehnologică. Explorând modul în care tehnologia influențează sistemele sociale și culturale, oamenii de știință cognitivi au recomandat o abordare echilibrată care să servească binele general și să fie responsabilă din punct de vedere social.

Atingerea umană în tehnologie este mai vizibilă în aspectul mașinilor, iar exemple concrete ar fi roboții care servesc în restaurante, care, prin design, adoptă o mimică comportamentală care seamănă cu oamenii.

Partea nevăzută a tehnologiei sau cea mai puțin palpabilă se află în sistemele și instrumentele utilizate de oameni în viața de zi cu zi, iar acesta este obiectivul acestui studiu. Cum pot sistemele online să semene cu oamenii în același mod în care o fac roboții care merg?

1.5.2. Definirea conceptului

Atingerea umană, definită ca abilitatea unei persoane de a relaționa cu ceilalți într-un mod sociabil și empatic, poate fi tradusă și prin calitățile pozitive ale ființelor umane manifestate într-un loc sau obiect. În plus, dacă obiectele sunt animate, cu ajutorul tehnologiei, acestea pot interacționa cu oamenii într-un mod personal, demonstrând unele dintre atributele umane.

¹ Feats (en), features - Caracteristicile extraordinare ale mașinilor se referă, în general, la capacitățile remarcabile demonstrate de mașini, despre care se credea anterior că sunt posibile doar în domeniul oamenilor. Exemple de astfel de caracteristici sunt conducerea automată, prelucrarea limbajului natural, victoria Alpha-Go, recunoașterea imaginilor și a vorbirii, descoperirea științifică, care arată ce pot realiza mașinile.

Figura de mai jos prezintă cele 5 atribute pe care le-am selectat pentru studiul meu, ca fiind relevante pentru îmbunătățirea adoptării tehnologiei și promovarea implicării, ca rezultat al analizei nevoilor de bază ale omenirii. **Trebuie să existe un echilibru între ceea ce oamenii așteaptă de la tehnologie și pot tolera sau adopta, față de ceea ce tehnologia poate afișa și în ceea ce companiile sunt dispuse să investească pentru a-și atinge obiectivele.**

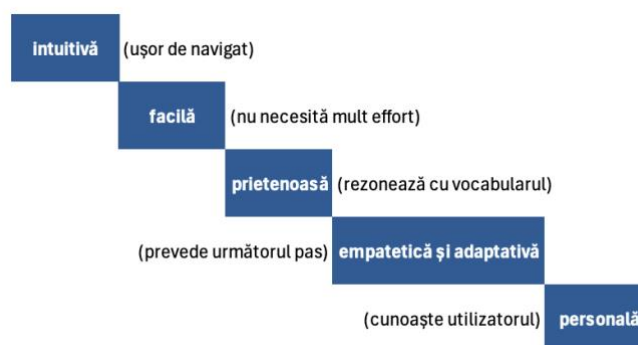


Figura 6: Top 5 atribute ale atingerii umane în tehnologie

Atributele umane pot fi afișate de tehnologie prin intermediul designului său, bazat pe principiile funcționale ale neuroștiinței.

Indivizii din lumea de astăzi iau decizii pe baza datelor afișate de tehnologie, iar acest sistem uriaș de prelucrare a datelor din care facem parte ne indică direcția și sunt foarte puțini cei care pun la îndoială, prin urmare, în timp ce autoritatea va trece de partea tehnologiei, nu vom mai vedea oameni care se străduiesc să ia decizii bune.

Studiul meu își propune să analizeze cât de valoroase sunt cele 5 atribute și care ar trebui să fie afișate de portalurile pentru angajați - tehnologia resurselor umane - pentru a permite companiilor să ia cele mai bune decizii pentru investițiile lor. Mai ales în vremuri în care deținem o cantitate importantă de date, este esențial să înțelegem ce să facem cu aceste date și cum să le utilizăm cel mai bine într-un mod etic pentru a servi indivizilor, dar și unui bine mai mare.

1.5.3. Chat GPT 4.0 - Considerații personale

Mi-am testat ipoteza pe baza experienței mele Chat GPT, încercând să evaluez care dintre cele 5 atribute sunt afișate:

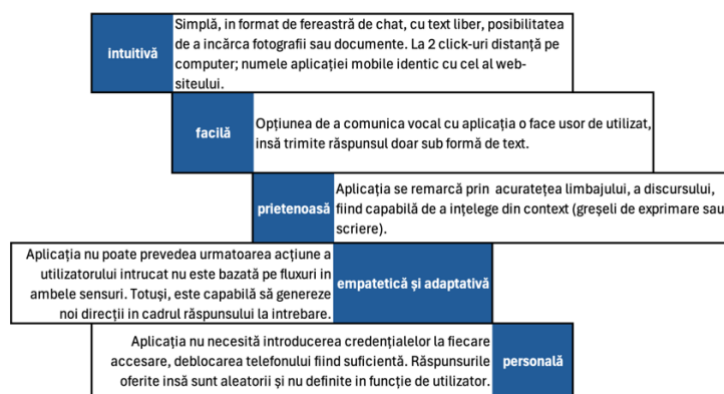


Figura 7: Analiza primelor 5 atribute aplicate la Chat GPT

Există câteva limitări pe care aș dori să le evidențiez: datele prezentate din cauza acestui experiment sunt auto-raportate și, prin urmare, supuse unei erori potențiale în ceea ce privește percepția și părtinirea.

Deși pot spune că Chat GPT 4.0 îmi îndeplinește așteptările în ceea ce privește caracterul intuitiv, fără efort, prietenos, nu este necesar să îndeplinească toate așteptările legate de celelalte atribute - empatic sau adaptiv și individualizat.

Pe de altă parte, portalurile angajaților sunt intrări de tip poartă încapsulate și protejate către baze de date, îmbunătățite cu sisteme de operare și fluxuri de lucru care permit manipularea și stocarea datelor în același timp, generând percepția că tehnologia este adaptabilă și individualizată.

1.6. Indicatori de performanță inovativi în tehnologia HRM

1.6.1. Analiza literaturii - Balanced Scorecard

Chiar dacă indicatorii de performanță au fost propuși de Robert Kaplan și David Norton la începutul anilor 1990 prin intermediul balanced scorecard, Peter Drucker a pus bazele unor astfel de evoluții. "Ceea ce măsoară este ceea ce obții" (Kaplan & Norton, 1992) ar trebui să rezoneze cu majoritatea companiilor chiar și în prezent, pe măsură ce efectul Watermelon (de pepene – verde la suprafață, roșu în interior) este din ce în ce mai prezent.

În prezent, accentul se pune pe modul de integrare a inteligenței artificiale și a capacității mașinilor de a învăța în ceea ce privește indicatorii de performanță ai întreprinderilor, pentru a oferi informații mai exacte și mai detaliate. Bunăstarea angajaților, incluziunea și diversitatea

și indicatorii de durabilitate au apărut din concentrarea inițială asupra angajamentului angajaților, gestionării forței de muncă, impactului asupra comunității, societății, ca părți interesate. Integrarea tehnologiei în lumea big data poate genera tablouri de bord care descriu starea în timp real a afacerii și este elocventă atâta timp cât au fost selectați și corelați parametrii potriviți, pentru a evita efectele perverse (Watermelon).

1.6.2. Metrici în managementul resurselor umane - prezentare empirică

Odată cu evoluția resurselor umane într-o funcție mai strategică a companiei, cu progresele tehnologice și cu concentrarea asupra moralului angajaților ca parte cheie, parametrii de performanță asociați cu performanța acestora (a resurselor umane) s-au îndreptat, de asemenea, către rezultatele de afaceri, de la operaționale la strategice.

Parametrii tradiționali în funcție de care este măsurată funcția de gestionare a resurselor umane (observație empirică) sunt, în principal, atriția (fluctuația de personal), angajamentul și motivația angajaților, diversitatea și incluziunea (în principal gen), scorul net de promovare a angajaților, rata absenteismului, formarea și dezvoltarea, timpul de angajare, costul per angajat.

Principalii factori care influențează direct performanța gestionării resurselor umane sunt cultura organizațională, practicile de conducere și de gestionare, alinierea la strategia de afaceri, tehnologia și analiza datelor, factorii economici și externi.

Necesitatea de a ne concentra asupra tehnologiei și adoptării acesteia rezultă din statisticile care arată un număr mare de aplicații utilizate de companii (în medie 130), utilizate de angajați (între 8 și 12) și bolile care sunt legate de utilizarea tehnologiei - oboseala, epuizarea, depresia.

Acest studiu se concentrează pe indicatorii de performanță utilizați de departamentul de resurse umane pentru a măsura calitatea serviciilor portalului pentru angajați sau a auto-administrării asistate a angajaților și pe actualizarea necesară pentru a reflecta așteptările prezentului față de experiențe. Nu numai că ar trebui să măsoare experiența generală a angajaților, luând în considerare acceptarea politicilor și satisfacția derivată din aceasta, interacțiunea cu sistemele, cu furnizorii, dar ar trebui să măsoare eficiența proceselor, de la un capăt la altul, între departamente și între furnizori. În loc să măsoare eficiența fiecărui furnizor și să le gestioneze în mod izolat, resursele umane ar trebui să se uite la rezultat, fie că este vorba de timpul de care ecosistemul are nevoie pentru a integra un nou angajat, de timpul necesar pentru a confirma o

promovare în cazul în care sunt implicate sindicatele și consiliile lucrătorilor, și să măsoare capacitatea de reacție și acuratețea acestora, pentru a asigura coerența și rezolvarea rapidă.

Operațiunile de resurse umane reprezintă toate activitățile, atât tranzacționale, cât și strategice, care influențează experiența angajaților în materie de resurse umane. Activitățile sunt clasificate, iar figura de mai jos le prezintă pe toate: ciclul este reprezentat de toate activitățile care fac parte din viața angajaților, bazându-se astfel pe interacțiuni la nivel tranzacțional care implică angajații, la mijloc fiind activitățile mai strategice, care au un impact major asupra angajaților.

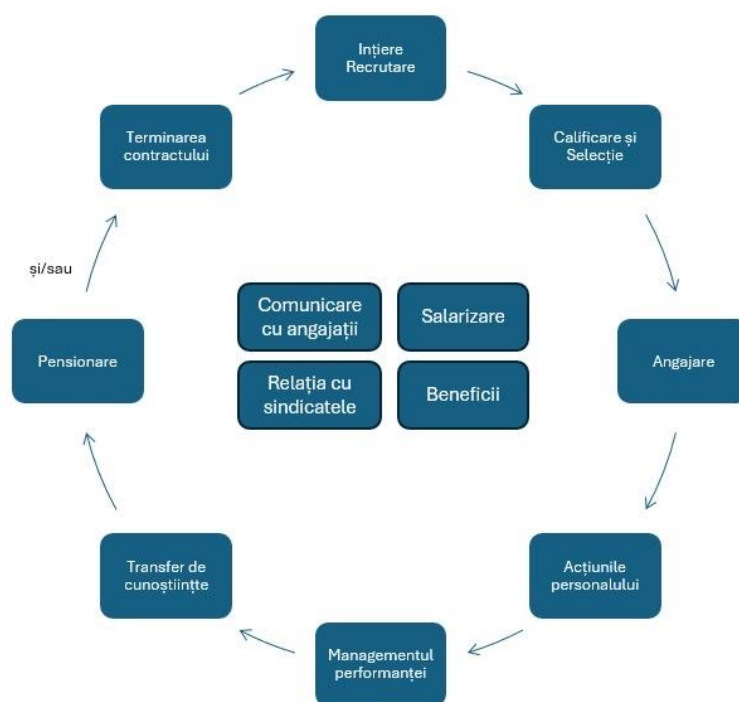


Figura 8: Reprezentare proprie a ciclului de viață al angajatului

Obiectivul studiului meu este de a investiga unii parametri care sunt mențiți să măsoare experiențele angajaților în ceea ce privește tehnologia și HRM în loc de măsurarea eficienței tranzacțiilor.

Nu numai că actualii indicatori cheie de performanță cei mai utilizați măsoară eficiența profesioniștilor din spatele tehnologiei, cei care efectuează tranzacții sau ghidează angajații către self-service, dar nu par să măsoare experiența holistică a angajatului sau calitatea experienței cu sistemul pe care îl accesează.

2. Atributele Human Touch

2.1. Definirea contactului uman în utilizarea tehnologiei resurselor umane

2.1.1. Atributele Human Touch aplicate în tehnologia resurselor umane

Calitatea "umană" a tehnologiei poate fi definită prin atributele sale, în special cele care reproduc trăsăturile și interacțiunile umane. În contextul acestei teze, termenul "atingere umană" se referă la caracteristicile care fac ca tehnologia să pară mai relaționabilă, mai intuitivă și mai receptivă la nevoile umane:

Atribute și nevoi umane:	Se așteaptă performanțe tehnologice:
Inteligență și creativitate	Intuitiv
Limbă și comunicare	Prietenos
Empatie și compasiune	Empatic și adaptativ
Reziliență și adaptabilitate	Facil
Conștiință de sine și conștiință	Personal

Tabelul 3: Corelarea atributelor umane cu caracteristicile tehnologice

Subliniez că studiul meu își propune să analizeze cele 5 atribute și care (daca nu toate) ar trebui să fie afișate de portalurile pentru angajați - tehnologia resurselor umane - pentru a permite companiilor să ia cele mai bune decizii pentru investițiile lor. Mai ales în vremuri în care deținem o cantitate importantă de date, este esențial să înțelegem ce să facem cu aceste date și cum să le utilizăm cel mai bine într-un mod etic pentru a servi indivizilor, dar și unui bine mai mare.

2.2. Metodologie

2.2.1. Fundamentarea cercetării

Odată cu creșterea fenomenului muncii la distanță, companiile sunt mai deschise să caute talente la nivel global decât să caute angajați în anumite locații. Menținerea angajamentului talentelor în timp ce lucrează de la distanță a ridicat nevoia de a găsi soluții pentru un spațiu de lucru virtual.

Acest spațiu de lucru virtual - portalul - ar putea deveni soluția pentru creșterea implicării și motivației. Studii recente au arătat că întreprinderile care nu sunt de acord cu modelul de lucru la distanță sau hibrid ar putea pierde în mod substanțial accesul la talente.

Companiile investesc milioane de dolari în portaluri pentru angajați pentru a ține pasul cu așteptările pieței, dar, în același timp, se confruntă în continuare cu o rată ridicată de uzură; devine necesar să se înțeleagă cât de mult contribuie experiența portalului pentru angajați la angajamentul general și care este echilibrul corect între investiții și rezultatele de afaceri.

Dacă în trecutul recent discutăm despre stresul generat de ritmul dezvoltării afacerilor, astăzi începem să discutăm despre oboseala generată de aplicații sau tehnologie (Arbanas, et al., 2023) și cu acest prilej vreau să subliniez cât de important este să avem un portal prietenos, cu același aspect și logică în toate aplicațiile; nu este ușor să operezi cu aplicații care accesează o structură logică diferită, care arată și se simt diferit.

Ce așteaptă angajații de la portaluri? Cât de mult sunt dispuși angajatorii să investească? Există anumite tendințe pe piață care determină o mai mare implicare și motivație?

2.2.2. Proiectarea cercetării

Deși metoda de cercetare-acțiune este în primul rând calitativă, aceasta încorporează și metode cantitative - abordarea colaborativă și participativă, împreună cu ciclurile de iterații, permite concentrarea asupra contextului procesului, nu numai asupra procesului (de ce și cum), în timp ce colectarea datelor prin interviuri, focus grupuri, observații, chestionare, teste statistice, sondaje, pentru a asigura o viziune cantitativă, utilizată în validarea și măsurarea impactului măsurilor luate.

Pe parcursul acestui proiect au fost utilizate date din 2 studii de caz care au inclus concluzii ale focus grupurilor, analiza datelor, iterații, observații, 14 interviuri semi-structurate, 1 chestionar și 5 sondaje.

2.2.3. Ipoteza și întrebările cercetării:

Principala temă abordată de acest studiu este găsirea echilibrului corect între dimensiunea umană și tehnologia resurselor umane, pentru a contribui la menținerea angajamentului angajaților în timp ce interacțiunile și relațiile umane devin din ce în ce mai mediate de tehnologie.

Câteva întrebări la care se va răspunde prin intermediul acestui studiu:

Ce atribute umane care trebuie afișate de portaluri sunt importante pentru angajați?

Există o diferență între tipul de activitate desfășurată?

Există o preferință pentru anumite canale care pot înlocui tehnologia?

Cât de mult din angajamentul general sau motivație este influențat de utilizarea tehnologiei / portalurilor pentru angajați?

Există o diferențiere demografică în preferințele pentru atingerea umană în tehnologie?

2.2.4. Populație și eșantion:

Populația totală deservită a fost formată din aproximativ 1 000 000 de angajați din 72 de țări, iar pentru cele două studii de caz realizate am utilizat doar un set de companii care aveau o prezență semnificativă în toate zonele geografice (peste 40 de țări). Unele companii decid să externalizeze doar la nivel regional, prin urmare am dorit să am o reprezentare globală.

300 de interviuri au fost realizate în perioada martie 2020 și august 2020 cu ajutorul a 25 de reprezentanți ai centrelor de servicii. Eșantionul a fost selectat din rapoartele care arată scorurile foarte scăzute și cele mai ridicate de satisfacție a clienților din ianuarie 2020 până în martie 2020, luând în considerare un nivel de încredere de 90% și o marjă de eroare de 5%. (eșantion calculat statistic la 258 rotunjit la 300 pentru a permite 12 interviuri pentru fiecare reprezentant și în scopuri de formare). nu a fost necesară eșantionarea stratificată, studiul fiind realizat la nivel de țară - Regatul Unit.

Pentru a obține date calitative cu privire la tendințele viitoare ale tehnologiei, așteptările angajaților de la tehnologie și atributele umane prezentate de tehnologie, am adresat invitații la interviuri profesioniștilor din conducerea superioară și cadrelor din domeniul resurselor umane și al gestionării afacerilor.

Pentru a valida matricea de atribute care a rezultat din focus-grupurile și interviurile realizate, am lansat public un chestionar - pentru a colecta răspunsuri de la profesioniști din întreaga lume, pentru a putea extrapola acest studiu la alte companii cu profiluri diferite și etape diferite în dezvoltarea portalului pentru angajați. Deși postarea a avut puțin peste 3.500 de vizualizări, rata de participare este de 8%, în linie cu sondajul de satisfacție a clienților la care angajații răspund după fiecare interacțiune cu serviciul, numărul de respondenți fiind de 382.

2.2.5. Metode de colectare a datelor:

În analiza mea am început cu observații empirice privind performanța echipelor de operațiuni de resurse umane, cu scopul de a îmbunătăți calitatea serviciilor, eficiența și reducerea costurilor și am încorporat date din 2 studii de caz² care au fost efectuate în perioada 2019 - 2023.

Observarea sistemică și structurată a început în 2019, când a devenit din ce în ce mai evident că sunt necesare studii de caz pentru a înțelege mai bine feedback-ul privind calitatea serviciilor în vederea îmbunătățirii și inovării în continuare.

În perioada aprilie - iunie 2024, am realizat interviuri cu 13 profesioniști seniori pentru a-mi testa ipoteza și pentru a valida cele mai importante atribute ale contactului uman în tehnologie, pe baza experienței lor internaționale și a expunerii la un mediu de afaceri extrem de digital.

Structura interviului se bazează pe un set de 7 subiecte principale și, deși întrebările pot diferi, subiectele principale sunt în general aceleași:

Tendențe actuale identificate în portalurile pentru angajați: ce caracteristici ale designului portalului sporesc satisfacția și implicarea angajaților?

² 1st a fost realizat un studiu de caz pentru a elucida efectul de pepene verde asociat interacțiunilor digitale ale angajaților, iar mai multe detalii pot fi găsite în articolul publicat în 2024 - A New Performance Paradigm: Efectul pepene galben în serviciile de resurse umane (Ionel (Butnaru) & Prof Dr. Balahur, 2024). Studiul de caz 2nd a fost realizat cu scopul de a îmbunătăți adoptarea tehnologiei HR în companiile mari și mai multe informații pot fi găsite într-un viitor articol ce va fi publicat - citat cu acordul comitetului de publicare.

Principalele realizări tehnologice: care sunt cele mai importante caracteristici care, încorporate în proiectarea portalului, conduc la aplicații ușor de utilizat?

Care este echilibrul corect între funcționalitate și dorința de a îmbunătăți tehnologia cu atribute umane care pot fi afișate?

Care sunt canalele de comunicare preferate pe baza observațiilor?

Ați spune că erorile repetate îi frustrează pe utilizatori și observați o tendință de a abandona sarcinile dacă tehnologia este instabilă?

Pe baza experienței, cât de mult contează portalurile în motivația generală a angajaților?

Care ar putea fi direcțiile viitoare ale portalurilor pentru angajați și ce tehnologii emergente ar putea deveni standard în curând?

Durata medie a interviului a fost de 30 de minute. Introducerea în subiect a fost exclusă din transcriere, de asemenea, discuția în jurul detaliilor care pot fi furnizate și utilizate pentru studiu ca si manager în companie și nu ca un profesionist a avut loc și detaliile au fost eliminate. Majoritatea detaliilor constau în exemple de performanțe tehnologice care au fost dezvoltate și care plasează companiile înaintea concurenței, cel puțin pentru moment.

Chestionarul a constatat în date demografice și un set de 15 întrebări referitoare la comportamentul utilizatorilor în raport cu tehnologia și percepția lor asupra tehnologiei în diferite scenarii, atunci când îndeplinesc sarcini obligatorii în calitate de angajați sau atunci când îndeplinesc sarcini importante, dar nu obligatorii.

Am aplicat testul de fiabilitate Alpha Cronbach pe setul de întrebări și am obținut un rezultat de 0,7813, ceea ce asigură și este acceptabil pentru o consistență internă bună. Chestionarul a fost pilotat cu un grup de 16 profesioniști din medii diferite și îmbunătățit pe baza feedback-ului acestora.

Diferitele tipuri de activități desfășurate de angajați au motivații diferite - cele legate de interesele lor personale sunt cele care vor fi cele mai importante pentru ei, prin urmare, așteptările vor fi de a le rezolva rapid, canalul sau efortul necesar fiind mai puțin importante.

Preferința pentru canalul de comunicare s-a schimbat în timp, dar nu aş putea spune că s-a schimbat în mod uniform, unele variabile, cum ar fi vârsta, motivația, importanța activității desfășurate, fiind încă un factor de diferențiere.

Canalele existente asociate cu comunicarea cu departamentul de resursel umane sunt telefonul, chat-ul, portalul (sau uneori doar sistemul de ticketing), față în față și e-mail-ul. De asemenea, este important să se înțeleagă ce tip de erori sau ce tip de dificultăți îi frustrează cel mai mult pe angajați; aceștia nu au opțiunea de a renunța, fiind nevoiți să ajungă în cele din urmă la departamentul IT.

Vreau să înțeleg cât de important este contactul uman și cât de important este pentru angajați să perceapă într-un mod subtil sau evident trăsăturile umane ale tehnologiei. Am plasat întrebarea spre sfârșitul chestionarului pentru a-i educa cu privire la subiect până în momentul în care vor răspunde.

Ultima întrebare se referă la măsurarea ponderii utilizării portalului în motivarea angajaților - dacă în trecut, înainte de pandemie, studiile pe care le-am efectuat arătau că portalurile contribuiau cu până la 10%, după pandemie situația s-ar fi putut schimba.

2.2.6. Metode de analiză a datelor:

În studiul meu am încorporat date calitative și cantitative și, prin urmare, metodele de analiză a acestora trebuie să echilibreze abordarea cantitativă cu cea calitativă.

Statisticile descriptive au fost utilizate prin Minitab pentru a rezuma și descrie întregul set de date, ajutând la comparații între variabile precum sexul, naționalitatea, nivelul de studii, vechimea la locul de muncă. Taguchi, Factor Analysis, Corelația au fost folosite în interpretarea datelor.

Pentru a determina dimensiunea populației pentru care acest eșantion ar fi reprezentativ, am utilizat formula dimensiunii eșantionului pentru o proporție a populației pentru un nivel de încredere de 95% (valoarea Z la 1,96) și o marjă de eroare de 5% ($E=0,05$). Proporția populației este necunoscută și, prin urmare, am utilizat 0,5 (50%) pentru a asigura cea mai mare dimensiune a eșantionului și variabilitatea maximă. Relevanța constatărilor este pentru o dimensiune a populației de 67 884.

2.2.7. Validitatea și fiabilitatea metodologiei utilizate:

Fiabilitatea test-retest nu a fost realizată - respondenții își pot schimba răspunsul în timp, însă, din cauza schimbărilor rapide în utilizarea tehnologiei și a ritmului rapid al evoluțiilor tehnologice, mă tem că acest exercițiu trebuie realizat frecvent de acum înainte.

Eșantioanele și metodele utilizate pentru acest studiu de cercetare converg către același rezultat. Cu toate acestea, trebuie să subliniez că acest lucru este valabil dintr-o perspectivă regională și nu dintr-o perspectivă locală (de la țară la țară).

2.2.8. Considerații etice în metodologie:

Datele utilizate pentru acest studiu au fost complet anonimizate pentru toți respondenții, prin sistemele utilizate și/sau prin datele colectate manual (interviuri calitative).

Toți participanții la acest studiu au fost informați cu privire la scopul acestuia și și-au dat consimțământul în cunoștință de cauză pentru utilizarea datelor sau a eventualelor citări.

2.2.9. Limitări:

Eșantioanele utilizate pentru acest studiu limitează extrapolarea rezultatelor la societățile cu cel mult 70 000 de angajați.

O altă limitare a eșantionului ar fi din perspectivă demografică. În timp ce din perspectivă regională eșantionul este aliniat și, prin urmare, reprezentativ, din perspectivă locală - de la țară la țară - rezultatele nu pot fi aplicate. Trebuie efectuată o analiză suplimentară a aspectului cultural pentru companiile sau profesioniștii care doresc să urmeze această direcție de studiu.

Studiul este limitat la cei care - dintr-o perspectivă temporală - au fost prezenți online în perioada în care sondajul a fost postat (30 de zile) sau au selectat opțiunea de sortare "relevant" în loc de opțiunea "cel mai recent" pe platforma profesională socială.

Metodologia utilizată este bazată pe context, prin urmare, studiul poate fi extrapolat la mediul de externalizare, utilizarea indicatorilor-cheie de performanță fiind o condiție prealabilă pe care am menționat-o și în capitolele anterioare.

2.2.10. Concluzii:

Atingerea umană în tehnologia resurselor umane necesită o abordare interdisciplinară și un set variat de metode de colectare și analiză a datelor. Utilizarea cercetării-acțiune, a chestionarelor, a interviurilor și a sondajelor cu o singură întrebare pentru a colecta feedback de la utilizatorii experimentați, oferă o imagine de ansamblu aprofundată a ceea ce este consistent și care sunt tendințele.

Chestionarele cantitative pot valida sau invalida datele colectate prin interviuri semistructurate, însă cele două metode combinate pot oferi cele mai bune perspective asupra modului în care contactul uman poate fi definit și explorat în continuare. Această perspectivă va ajuta, de asemenea, la descrierea opiniilor angajaților față de opiniile liderilor, iar aceste opinii nu sunt neapărat antagoniste, ci pot evidenția, de asemenea, diferența de opinie bazată pe accesul diferențiat la informații și context.

Metodologia cercetării prin acțiune este bazată pe realitate și asigură caracterul practic al studiului, făcându-l relevant pentru industria de externalizare la nivel global.

Din punct de vedere holistic, abordarea oferă o înțelegere nuanțată prin experiența individuală, dar și tendințe mai largi, din datele cantitative.

3. Utilizarea recentă a tehnologiei HR

Revenind la fenomenul uncanny valley, merită să ne uităm mai atent la ce poate face tehnologia de acum înainte și care este echilibrul dintre utilitate și posibilitate.

Am subliniat deja faptul că portalurile pentru angajați ocupă un loc central acum că este considerat locul de muncă virtual sau spațiul virtual al tuturor punctelor de contact ale angajaților, care este echilibrul în dezvoltarea acestor portaluri și ce așteaptă angajații de la această tehnologie în realitate?

Revenind la echilibrul dintre utilitate ca beneficiu, utilitate ca eficacitate și posibilitate, liderii intervievați au observat până în prezent un echilibru înclinat către eficiență și utilitate sau utilitate care a avut un impact asupra dezvoltării portalurilor. Aceștia simt că echilibrul în dezvoltarea de noi tehnologii sau caracteristici care urmează să fie afișate de tehnologie ia acum în considerare și evoluția - cea a oamenilor, dar și cea a inteligenței artificiale.

3.1. Alfabetizare digitală

Așa cum am detaliat în primul capitol, putem înțelege schimbările în așteptările de la tehnologie numai dacă înțelegem ce a determinat de-a lungul istoriei adoptarea tehnologiei și cum a modelat aceasta realitatea actuală.

Pe baza ghidului practic UNESCO-UNEVOC privind "Promovarea calității în TVET utilizând tehnologia", gama de competențe digitale necesare poate fi clasificată în 3 niveluri de competență sau alfabetizare: utilizarea tehnologiilor pentru a îmbogăți tehnicile și practicile, utilizarea tehnologiei pentru a gestiona mai bine nevoile practice și experiențele clienților, competențe digitale tehnice, inclusiv modul de utilizare a tehnologiei și instrumentelor digitale.

Portalurile pentru angajați, cu riscul de a mă repeta, sunt esențiale pentru educarea angajaților și sprijinirea dezvoltării lor, fiind principalul instrument de lucru la care noii angajați au acces. Permite angajaților de a se autoadministra poate crește încrederea și competența acestora în utilizarea instrumentelor digitale. Prin depanare și găsirea de soluții, angajații își îmbunătățesc abilitățile de rezolvare a problemelor și adoptă într-un mediu digital mult mai gradat. Prin integrarea celor mai recente inovații tehnologice în portal, angajații pot experimenta și exersa, menținându-și competențele la zi.

3.2. Indicatori ai efectului watermelon în serviciile de resurse umane

Având în vedere evoluția așteptărilor și noile nevoi care apar în urma utilizării tehnologiei, nu mai are sens să privim indicatorii de performanță individuali ca fiind independenți, ci aceștia trebuie corelați pentru a oferi o imagine de ansamblu unitară. Datele calitative sunt esențiale pentru a oferi o înțelegere mai profundă, iar datele cantitative ar trebui să acționeze ca o validare. Analizând recenziile clienților, se poate înțelege dacă este necesar să se coreleze cu alți indicatori și să se facă modificări ale configurației pe baza noilor tendințe identificate - nevoi sau așteptări.

Vor exista din ce în ce mai multe efecte neașteptate pe care progresele tehnologice, împreună cu relația noastră cu tehnologia, le vor aduce și este imperativ să punem la punct un cadru pentru a identifica cum să depistăm aceste efecte și cum să atenuăm riscurile asociate cu demotivarea sau pierderea loialității utilizatorilor.

4. Concluzii și direcții

4.1. Apariția unui nou indicator de performanță și auto-administrarea angajaților

Profesioniștii din domeniul resurselor umane trebuie să se concentreze pe măsurarea experienței angajaților atunci când evaluează calitatea serviciilor furnizate de prestatorii lor. Monitorizarea parametrilor tradiționali nu este suficientă și va duce la efectul watermelon mai des în viitor. A avea acces la date nu înseamnă că datele sunt singura sursă de adevăr, mai ales în contextul dezvoltării rapide a tehnologiei. Pe măsură ce noile priorități din lume se schimbă și accentul se pune mai mult pe om, este timpul pentru cercetarea calitativă în jurul experiențelor. O abordare holistică care să analizeze fiecare pas al unui angajat, în loc să urmărească doar indicatori dispași care descriu performanța și eficiența serviciilor, va adăuga valoare și va îmbunătăți performanța generală a întreprinderii (Ionel (Butnaru) & Prof Dr. Balahur, A New Performance Paradigm: Watermelon Effect in HR Services, 2024).

4.2. Măsurarea experiențelor

Angajații sunt copleșiți de dezvoltarea tehnologică, de schimbările de direcție, de schimbările în modul lor de lucru și, prin urmare, este important să se atenueze cel puțin stresul și oboseala asociate cu o experiență fără întreruperi care vin din mai multe direcții:

- Îmbunătățirea experienței de auto-administrare a angajaților prin introducerea cartografierii experienței în proiectarea tehnologiei și a proceselor
- Încorporarea atingerii umane în tehnologie pentru o adopție mai bună
- Transparența în ceea ce privește utilizarea tehnologiei și schimbările care vor afecta forța de muncă
- Informarea angajaților cu privire la schimbările viitoare dictate de dezvoltarea inteligenței artificiale.

Motivația este un subiect important pe agenda tuturor; alinierea ecosistemului pentru a oferi experiențe mai degrabă decât servicii fragmentate este esențială pentru obținerea unor rezultate de succes în afaceri. În timp ce 81% dintre companii ascultă clienții cu privire la experiențele lor, aproape 70% nu măsoară experiența angajaților (Compucon, 2024) ceea ce cauzează o

deconectare între măsurători și percepții, în plus asupra implicării angajaților, care se traduce în rezultate de afaceri slabe.

4.3. Îmbunătățirea auto-administrării pentru angajați

Flexibilitatea muncii, în ceea ce privește locul de muncă, permite angajaților să aibă un echilibru mai bun între viața profesională și cea privată și îi menține implicați, dar, în același timp, transferă o parte din activitățile de ocupare a forței de muncă către ei, prin auto-administrare completă.

Din ce în ce mai multe companii măsoară efortul clienților lor și ar fi recomandat ca acestea să înceapă să monitorizeze efortul angajaților lor în ceea ce privește auto-administrarea. Nu doar în scopuri economice, ci și pentru a înțelege ce poate fi îmbunătățit. Acele procese care necesită un efort ridicat din partea angajaților ar trebui să fie în capul listei pentru designeri în vederea automatizării. Monitorizarea numărului de clicuri poate aduce economii importante și, în plus, o implicare mai mare - merită menționat din nou exemplul oferit de un studiu realizat de Deloitte, care a ajuns la concluzia că angajații trebuie tratați ca niște clienți și că același cadru metodologic folosit pentru îmbunătățirea serviciilor pentru clienți poate fi valorificat pentru utilizarea portalurilor (Meyers, Roth, Niu, & Dye, 2016). Cu cât este necesar mai puțin efort din partea angajaților pentru a îndeplini sarcinile administrative, cu atât aceștia vor fi mai implicați și mai productivi.

4.4. Indicatori de calitate a experienței (XLA)

Abordarea holistică trebuie să fie concepută astfel încât sistemele să poată monitoriza alinierea furnizorilor, astfel încât declanșatoarele să fie setate automat în funcție de angajat, în toate scenariile.

Noua generație de măsurători ar trebui să se concentreze asupra rezultatelor de afaceri, mai degrabă decât numai asupra performanței proceselor sau persoanelor sau entităților.

O abordare holistică pentru a determina calitatea experienței globale poate fi observată în construcția de mai jos a unui indicator al experienței de calitate care poate fi diseminat și utilizat în continuare, după caz, pentru toate acțiunile de personal:

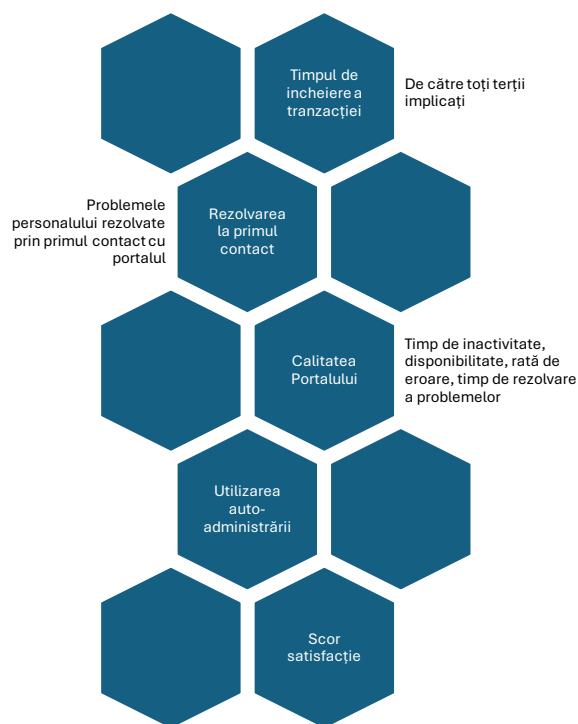


Figura 65: Exemplu de cadru de indicatori ai experienței calității

4.5. Limitele aplicabilității studiului

Datele cantitative și calitative prezentate în acest studiu se bazează pe măsurători autoevaluate furnizate de subiecții acestui studiu și, prin urmare, sunt supuse unor erori potențiale de percepție, conștientizare a prejudecăților, deși am făcut eforturi pentru a le atenua.

Profesioniștii intervievați sunt influențați în răspunsurile lor de domeniul de activitate în care activează în prezent - unii dintre ei devenind defensivi cu privire la activitatea lor atunci când discută despre potențialul inteligenței artificiale.

4.6. Concluzii

Scopul acestui studiu a fost de a explora modul în care contactul uman se integrează cu tehnologia pentru a stimula implicarea angajaților într-un mediu de lucru digital.

În contextul acestei teze, termenul "atingere umană" se referă la caracteristicile care fac ca tehnologia să pară mai asemănătoare, mai intuitivă și mai receptivă la nevoile umane, pentru a permite companiilor să ia cele mai bune decizii în ceea ce privește investițiile lor.

Datele analizate, parte a studiilor de caz, au fost colectate în perioada 2012 - 2019, de la 7 companii cu mai mulți angajați variind de la 18.000 la 130.000, în stadiile incipiente ale adoptării serviciului/tehnologiei și în curs de desfășurare, pentru fiecare caz.

Concluziile studiului au arătat că tehnologia joacă cel mai important rol în adoptarea acesteia, dar și că a oferi angajaților canale alternative pentru a depăși utilizarea tehnologiei este un factor important.

Acest studiu este menit să ofere câteva idei și perspective practice pentru sporirea implicării angajaților prin atingerea umană în tehnologie. Concret, proiectarea de experiențe care să includă utilizarea tehnologiei și contactul uman, spre deosebire de focus pe procese, va spori implicarea angajaților.

Este important ca liderii să conștientizeze că, odată ce resursele umane au preluat conducerea, angajații se bazează mai mult pe această funcție și că legătura cu ei se realizează prin intermediul portalului. Portalul devine spațiul virtual în care aceștia se pot conecta la viața profesională din companie, la colegii lor și la dezvoltarea lor. Aproape 80% dintre angajați percep portalul ca pe un factor care le afectează în mod substanțial viața profesională și contribuie la implicarea și motivația lor. Una din concluziile acestui studiu este că tipul de acțiune - obligatorie sau opțională - are o influență asupra comportamentului utilizatorului.

În ceea ce privește așteptările, majoritatea utilizatorilor se așteaptă ca tehnologia de la locul de muncă să fie la fel de bună ca tehnologia pe care o folosesc în viața privată - peste 50% au răspuns că se așteaptă ca tehnologia să fie mai bună decât cea pe care o folosesc în viața privată sau că nu fac diferența.

În timp ce americanii nu simt nevoia să facă o diferență între utilizarea personală și cea de la locul de muncă, indienii și românii simt că se așteaptă ca tehnologia de la locul de muncă să fie la fel ca cea dintâi. De asemenea, există mai multe variații în categoria angajaților care consideră că tehnologia de lucru ar trebui să fie aceeași cu tehnologia de uz personal, în funcție de națiuni, ceea ce confirmă faptul că există așteptări în acest domeniu și că întreprinderile ar trebui să ia în considerare tratarea acestora ca și clienți în ceea ce privește tehnologia pe care o folosesc.

O altă constatare valoroasă pe care acest studiu a dezvăluit-o este preferința pentru comunicarea mediată de tehnologie față de cea față în față. În general, preferința pentru chat și e-mail surclasează într-un mod foarte evident interacțiunile față în față.

Există 5 caracteristici majore care sunt importante pentru utilizatori și stimulează implicarea atunci când interacționează cu tehnologia sau cu oamenii prin canale mediate: portalurile trebuie să prezinte un atribut prietenos, intuitiv, empatic, adaptabil și individualizat pentru a menține angajații implicați.

În timp ce angajații se așteaptă ca portalurile și tehnologia în general să prezinte aceste 5 atribute, opiniile liderilor converg asupra a 4 dintre acestea, dar ei adaugă și alte atribute care, cel mai probabil, sunt după îndeplinirea celor menționate. Liderii nu consideră neapărat atributul empatic ca fiind important sau ar putea să îl asocieze cu cele unificate, care urmează să fie explorate în continuare.

Nu au fost observate diferențe notabile în ceea ce privește sexul și studiile. Cu toate acestea, vârsta joacă un rol important în determinarea canalelor preferate și a atributelor pe care ar trebui să le prezinte tehnologia.

Acest studiu combină cercetarea privind atributele tehnologiei așteptate de angajați și caracteristicile tehnologiei care au ajutat companiile să aibă mai mult succes în creșterea nivelului de adopție sau a nivelului de motivație.

Este important să ne concentrăm asupra proiectării unor portaluri eficiente, însă tehnologia joacă doar un rol parțial în implicarea generală, contribuind în medie cu 30%, restul fiind legat de contactul uman și de relații, comunicare, echipă și moralul general.

Experiența angajaților este, în esență, modul în care angajații dvs. experimentează compania, de la relațiile cu managerul lor, la realizările profesionale, la tehnologia de care au nevoie pentru a-și exercita rolul cu succes. Este, de asemenea, un factor care diferențiază cele mai bune locuri de muncă din clasă de cele medii (Hastwell, 2022). Proiectarea experienței angajaților este un domeniu nou pe care companiile îl explorează cu ajutorul consultanților în domeniu, deși foarte puține instituții academice sunt aliniate la acest lucru. Analiza experienței angajaților, crearea de medii de lucru pozitive, dezvoltarea de strategii de implicare și implementarea tehnologiei pentru a sprijini toate cele menționate anterior reprezintă obiectivul

designerilor care utilizează în principal cercetarea-analiza combinată cu metodologia agile pentru a îndeplini obiectivele companiei.

Acest studiu are implicații profunde pentru practica cercetării umane - arată că, deși operațiunile de resurse umane pot fi raționalizate și transformate în auto-administrare pentru angajați, acestea trebuie să fie însoțite de o proiectare solidă a tehnologiei, care să cuprindă atribute umane precum intuitivitatea, ușurința, prietenia, adaptabilitatea și individualizarea pentru a răspunde așteptărilor utilizatorilor și a asigura un angajament mai mare. Acest echilibru este esențial pentru atingerea obiectivelor pe termen lung și pentru bunăstarea angajaților.

4.7. Noi direcții pentru cercetare

În contextul dezvoltării inteligenței artificiale, al îmbătrânirii populației țărilor occidentale, al necesității de perfecționare și recalificare a forței de muncă existente, este imperativ să se cerceteze modul de păstrare și menținere a bunăstării și implicării sau motivației angajaților actuali.

Trecerea la mediul digital în timpul și după pandemia din 2019-2020 a fost un pas major către o adevărată globalizare. Explorarea locului de muncă virtual ca și impact asupra moralului angajaților, sănătății mintale, sănătății fizice, ar fi un pas următor pentru companii, în încercarea lor de a reduce oboseala angajaților și de a îmbunătăți bunăstarea.

Ar putea fi efectuate cercetări suplimentare cu privire la modul de măsurare a calității experiențelor care includ tehnologia, procesele și oamenii. Combinarea momentelor care contează cu atributele umane pe care ar trebui să le afișeze și tehnologia ar putea fi un punct de plecare pentru măsurarea calității experienței și pentru stimularea implicării angajaților. Întrucât oboseala datorată utilizării aplicațiilor este noua boală a secolului, pe lângă stres, companiile ar trebui să se concentreze pe reducerea riscurilor asociate epuizării profesionale și să caute să alinieze talente care împărtășesc aceleași valori și misiune.

Contextul a fost stabilit: Rapoartele ESG arată o tendință crescândă de aderare la misiunea socială a sute de companii, acum este momentul să luăm în considerare angajații și să aplicăm aceleași principii în gestionarea lor.

Desigur, considerentele etice se află în centrul cercetărilor viitoare. Odată cu publicarea recentă a Actului UE privind inteligența artificială - iunie 2024, în Uniunea Europeană au fost instituite limitări și principii etice solide care, cel mai probabil, la fel ca GDPR, vor fi urmate la nivel global - există un teren verde care trebuie explorat și merită monitorizată dezvoltarea portalurilor pentru angajați în acest context. Menținerea echilibrului între invadarea vieții personale și bunăstare va fi esențială în viitorul muncii.

Care este echilibrul dintre utilitate și posibilitate este principala întrebare care trebuie explorată în continuare.

Bibliografie

- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). Un drum bine parcurs: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 45-65.
- Kaufmann, B. E. (2014). Dezvoltarea istorică a HRM american privit în sens larg. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Freeman, M. (2011). *Clarence Saunders and the Founding of Piggly Wiggly: The Rise & Fall of a Memphis Maverick (Landmarks)*. The History Press.
- Minsky, M. (1987). *The Society of Mind*. Simon & Schuster.
- McCorduck, P., & Cfe, C. (2004). *Mașini care gândesc: A Personal Inquiry into the History and Prospects of Artificial Intelligence*. A K Peters/CRC Press.
- Norman, A. D. (2003). *Design emoțional: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. Basic Books.
- Prem Natarajan. (2021, 02 iunie). *Amazon*. Retrieved from Amazon Science: <https://www.amazon.science/blog/alexas-enters-the-age-of-self>
- Sidhu, I., & Doyle, T. (2015). *Revoluția digitală: How Connected Digital Innovations Are Transforming Your Industry, Company, and Career*. Ft Pr.
- Willcocks, L. P., & Lacity, M. (2016). *Automatizarea serviciilor: Roboții și viitorul muncii*. Steve Brookes Publishing.
- Calitate, A. S. (2024). *Societatea Americană pentru Calitate*. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/customer-satisfaction#:~:text=Customer%20satisfaction%20is%20defined%20as,changes%20its%20products%20and%20services>.
- Qualtrix. (2020). *qualtrics*. Retrieved from qualtrics: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/net-promoter-score/>
- Dixon, M., Toman, N. și Delisi, R. (2013). *The Effortless Experience - Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*. New York: Penguin Group.
- Swinscoe, A. (2016). *How to Wow, 68 Effortless Ways to Make Every Customer Experience Amazing*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

- Zhen, Z., Nakata, C., Sivakumar, K., & Grewal, D. (2007). Eficacitatea tehnologiei self-service: Rolul caracteristicilor de design și al trăsăturilor individuale. *Journal of Academy of Marketing Science*, 492-506.
- Chowdhury, I. R., Patro, S., & Pingali, V. (2014). Un studiu privind adoptarea de către consumatori a serviciilor facilitate de tehnologie. *Journal of Services Marketing*, 471-483.
- Norman, D. A. (2005). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. Basic Books; Ediție ilustrată.
- Minsky, M. (1986). *The Society of Mind*. Berlin: Paperback.
- Lakoff, G. (2012). Explicarea rezultatelor cogniției corporale. *Topics in Cognitive Science*, 773-785.
- Swinscoe, A. (2016). *How to Wow: 68 Effortless Ways to Make Every Customer Experience Amazing*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Dixon, M., Toman, N. și DeLisi, R. (2013). *The Effortless Experience*. New York: Penguin Group.
- Kahn, W. A. (1990). Condițiile psihologice ale angajării și dezangajării personale la locul de muncă. *The Academy of Management Journal*, 692-724.
- Gallup. (2024). *Gallup's State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup.
- Gartner. (2021). *Studiul Gartner relevă o creștere cu 44% a utilizării de către lucrători a instrumentelor de colaborare începând cu 2019*. STAMFORD.
- BetterCloud. (2022). *State of SaaS Ops*. Bettercloud.
- Gillis, A. S. (2024, februarie). *TechTarget*. Retrieved from techtarget: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/uncanny-valley#:~:text=The%20uncanny%20valley%20is%20a,aren't%20quite%20convincingly%20realistic>.
- Beheshti, Naz. (2019, februarie). 10 statistici oportune despre legătura dintre implicarea angajaților și starea de bine. (Forbes, Ed.) SUA. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/#:~:text=Highly%20engaged%20teams%20show%2021%25%20greater%20profitability&text=They%20give%20employees%20clear%20expect>
- Mahan, T. F., Nelms, D., Bearden, C. R., & Pearce, B. (2019). *Raportul de retenție 2019*. Work Institute. Work Institute.
- Meyers, M., Roth, H., Niu, E., & Dye, D. A. (2016). Angajații ca clienți. *Deloitte University Press*.
- O'Boyle, C., & Hogan, S. K. (2019). Angajarea lucrătorilor în calitate de consumatori. *Deloitte Insights*(24), 144-151.
- Ionel (Butnaru), I. (2024). Factorii care influențează adoptarea tehnologiei de către angajați în domeniul resurselor umane. *CES Working Papers*, 39-63.
- Dublino, J. (2023, Nov 6). *5 motive pentru care echipele la distanță sunt mai implicate decât lucrătorii de la birou*. Retrieved from business.com: <https://www.business.com/articles/remote-workers-more-engaged/>
- Obiceiuri tribale. (2021, 7 ianuarie). *TribalHabits*. Retrieved from tribalhabits.com: <https://tribalhabits.com/induction-program-causes-new-employees-to-quit/>

- Drucker, P. F. (2006). *Practica managementului*. Paperback.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Peters, T. J., & Waterman Jr, R. H. (2015). *În căutarea excelenței: Lessons from America's Best-Run Companies*. Profile Books.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M. (2003). *Prisma performanței: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times Prentice Hall.
- Radford, J., Right, C., & Srimai, S. (2011). Căile evolutive ale măsurării performanței. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 662-687.
- DeNicola, P. (2024, 9 iunie). *O scufundare mai adâncă în managementul talentelor: The New Board Imperative*. Retrieved from Harvard Law School Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/>
- Shweta Maheshwari, D. R., & Vohra, V. (2016). Implementarea sistemului de management al performanței New Age în IT MNC: Leveraging Communication and Training. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 5(2), 189-197.
- Waddill, D. (2018). *Digital HR: Un ghid pentru resursele umane bazate pe tehnologie*. Societatea pentru managementul resurselor umane.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatendințe: Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books, Inc.
- Kranzberg, M. (2019). *Etica într-o epocă a tehnologiei omniprezente*. Routledge.
- McCorduck, P., & Cfe, C. (2004). *Mașini care gândesc: A Personal Inquiry into the History and Prospects of Artificial Intelligence*. A K Peters/CRC Press.
- Harari, Y. N. (2018). *21 de lecții pentru secolul XXI*. Random House.
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens, O scurtă istorie a omenirii*. Harper.
- Maslow, A. H., & Hudson (narrator), T. W. (2020). *O teorie a motivației umane*. Înregistrări istorice.
- Goleman, D. (2006). *Inteligența emoțională: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam.
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Dr. Malkin, C. (2015). *Rethinking Narcissism: The Bad-and Surprising Good-About Feeling Special*. Harper Wave.
- Dixon, M., Toman, N., & Delisi, R. (2013). *The Effortless Experience: Conquering the Battleground for Customer Loyalty*. New York: Penguin Group.
- Dr. Lewis, D. (2013). *Impuls: De ce facem ceea ce facem fără să știm de ce o facem*. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press.
- Isaias, P., Miranda, P., & Pifano, S. (2019). Aplicații web avansate și tehnologii E-Learning 2.0 progresive în învățământul superior. *IGI Global - Publishing Tomorrow's Research Today*, p. 25.
- Chat GPT 4.0. (2024).
- Arbanas, J., Silvergate, P. H., Hupfer, S., Loucks, J., Raman, P., & Steinhart, M. (2023). Viața digitală oferă adesea beneficii zilnice, dar poate, de asemenea, alimenta oboseala tehnologică și preocupările legate de bunăstare. *Deloitte Insights*.
- Ionel (Butnaru), I., & Prof Dr. Balahur, D. (2024). O nouă paradigmă a performanței: Efectul Watermelon în serviciile de resurse umane. *CES Working Papers*, 39-63.

- Kalbach, J. (2020). *Mapping Experiences, A Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys, Blueprints and Diagrams*. Canada: O'RILEY.
- Coopers, P. W. (n.red.). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*. Lonf: Price Waterhouse Coopers.
- Coopers, P. W. (2024). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*. Londra: Price Waterhouse Coopers.
- Covey, S. R. (2020). *7 Habits Of Highly Effective People*. Simon & Schuster.
- Compucon. (2024). *compucon. com* . Retrieved from www.compucon.com : <https://www.compucon.com/the-watermelon-effect-in-it-service-management/#watermelon>
- Sherman, S. (2019, 5 februarie). De ce ar trebui să vă pese de experiența angajaților.
- Mraz, M. (2023, octombrie). 65% din organizații vor fi complet bazate pe date până în 2026.
- Crosling, G., Atherton, G. și Lee Siew Hoong, A. (2022). Scaffolding digital skills to the future. *TVET Journal*.
- Bathia, I., & Sreedhara Vishnu, S. (2023). Studiu privind factorii care influențează munca la negru în rândul angajaților (A Study on the Factors Influencing Moonlighting among Employees). *HR Journal*(2), 19.
- Hastwell, C. (2022, 15 noiembrie). *Great Place to Work* . Retrieved from [greatplacetowork: https://www.greatplacetowork.com/](http://greatplacetowork.com/)
- Phd Brower, T. (2024, 12 februarie). Da, deficitul de talente este real: Ce trebuie să știți pentru a atrage și reține. *Forbes*.
- Institutul Viitorul Vieții (Future of Life Insitute). (2023, 22 martie). *Future of Life Insitute*. Adus de la Future of Life : <https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments/>
- Institutul, F. o. (2023, 22 martie). *Viitorul vieții* . Retrieved from Viitorul vieții : <https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments/> (n.red.).

ARTICOLE SI PUBLICATII:

Titlul articolului: *A new performance paradigm: watermelon effect in HR services*

Autori: Irina Ionel (Butnaru) si Prof. Univ. Dr. Doina Balahur

CES Working Papers – Volume XVI, Issue 1

https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2023_XVII_ION.pdf

Titlul articolului: *Factors that Influence Employee' Technology Adoption in HR*

Autori: Irina Ionel (Butnaru) si Prof. Univ. Dr. Doina Balahur

CES Working Papers – acceptare pentru publicare in numarul urmator mai jos:

RE: CES Workng Papers - Irina Butnaru - Technology Adoption

Monday, 20 May 2024 at 20:33

 CESWP <ceswp@uaic.ro>

To: Irina Butnaru

 Review_form-CES W...
281,4 KB

[Download](#) • [Preview](#)

CAUTION: This email is received from an external domain. Open the hyperlink(s) & attachment(s) with caution.

Buna seara,

Slgur, vom incerca sa publicam numarul pana in luna August. In caz contrar, vom incerca sa va furnizam o dovada de acceptare pentru publicare.

Suntem bucurosi sa va anuntam faptul ca evaluatorii au recomandat lucrarea dvs. pentru publicare, solicitand realizarea unor revizii ce pot fi consultate in documentul atasat.

Pentru a putea include lucrarea dvs. in urmatorul numar, am aprecia daca ne-ati putea trimite varianta revizuita pana la finalul lunii Mai. In cazul in care aveti nevoie de mai mult timp, ne puteti scrie si va putem prelungi termenul cu cateva zile.

Va rugam sa va asigurati ca veti **indica printr-o alta culoare modificarile realizate** in varianta revizuita a lucrării (evitand utilizarea track-changes). De asemenea, va rugam sa verificati daca lucrarea dvs. este pregatita pentru publicare asa cum se sugereaza in **ghidul nostru pentru autori**, in special in ceea ce priveste descrierea referintelor, disponibil la <http://ceswp.uaic.ro/wpguidelines.htm>

Va multumim pentru interesul fata de CESWP si aşteptam cu interes primirea lucrării revizuite.

O seara cat mai frumoasa,
Cristian Incaltarau