

## نحوه بکارگیری سامانه مدیریت الکترونیکی منابع انسانی در شرکت‌های اروپایی و میزان موفقیت آن

هومن تصدیقی<sup>۱</sup> فتانه شمالی<sup>۲</sup>

### مقدمه

اخیراً ابزارهای تکنولوژیکی متعددی در بازار ظاهر شده‌اند که ادعا می‌کنند می‌توانند تقریباً تمام فعالیت‌های "سنتی" مدیریت منابع انسانی (HRM) را پوشش دهند. این ابزارها نه تنها به‌عنوان مکمل می‌توانند به کار آیند بلکه حتی اغلب ادعا دارد که می‌توانند جایگزین این فعالیت‌ها هم شوند. (Martin, Alexander, Reddington, 2006)

برای پاسخگویی به نیازهای جدید اقتصاد دانش بیان، شرکت‌ها باید پتانسیل و بهره‌وری کارمندان خود را ارتقا دهند. این هدفی است که سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی به شکل کلی و e-HRM به شکل خاص می‌تواند در این زمینه موثر باشد. بعضی از این سامانه‌ها حتی ادعا می‌کنند که می‌توانند سینرژی ایجاد نمایند که قبلاً غیرممکن بوده است. این سینرژی از ترکیب تمام فعالیت‌های HRM تحت یک بسته نرم‌افزاری و در هم آمیختن نتایج و بازخوردها از تمام بخش‌های مختلف به دست می‌آید. در این مقاله بکارگیری e-HRM در اروپا، مطالعه و بازخوردها از تمام بخش‌های مختلف بررسی می‌شود: میزان بکارگیری و پیاده‌سازی e-HRM، ویژگی شرکت‌هایی که e-HRM را به کار گرفته‌اند و سطح رضایت ناشی از این سیستم.

۳۸



### مرور سوابق e-HRM

اصطلاح e-HRM، اولین بار در سال‌های ۱۹۹۰ عنوان شد و به انجام فعالیت‌های HRM از طریق اینترنت و یا اینترنت اشاره دارد. (Lengnick-Hall & Moritz, 2003) از آنجایی که این لغت تداعی‌کننده اصطلاح آشنای e-Commerce است، به اشتباه پیشوند- e که مخفف electronic است، فعالیت‌هایی را به ذهن می‌آورد که درست نیست. از آنجایی e-HRM در مورد بکارگیری Net به شکل خاصی عمل می‌کند، کلمه

"online HRM" می‌تواند از دقت بیشتری در این زمینه برخوردار باشد. اگرچه e-HRM کاملاً مبتنی بر web است، یک سیستم e-HRM کامل ممکن است شامل ERP، مراکز ارائه خدمات اشتراکی HRM، سیستم‌های پاسخگویی صوتی، پورتال‌های مدیران و کارمندان و همچنین نرم‌افزارهای تحت وب باشد.

Strohmeier در سال ۲۰۰۷، e-HRM را به شکل

زیر تعریف نمود:

«کاربرد فناوری اطلاعات برای ایجاد شبکه و پشتیبانی از

حداقل دو نفر و یا مجموعه‌ای از عوامل در فضایی اشتراکی جهت انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی آنها.» او به این نکته توجه داشته است که در e-HRM، تکنولوژی هم به‌عنوان یک واسط و وسیله اتصال بین عوامل مجزا نقش بازی می‌کند و هم ابزاری برای اجرای وظایف خاص HRM است. متخصصان معتقدند e-HRM پتانسیل کاهش هزینه‌های مدیریتی، افزایش بهره‌وری، تسریع در زمان پاسخ، بهبود فرایند تصمیم‌گیری و توسعه خدمات مشتریان را دارد و به همین دلیل به HRM کمک می‌کند تا بیشتر استراتژیک شده، منعطف‌تر گذشته، از نظر هزینه مقرون به صرفه‌تر شده و بیشتر مشتری محور گردد. (Shrivastava & shaw, 2003)

براساس تمرکز اولیه، سه کارکرد اصلی برای e-HRM شناسایی شده است:

- **انتشار اطلاعات:** این کارکرد شامل یک ارتباط یک سویه از سمت شرکت به طرف کارمندان و مدیران است. در این نوع از e-HRM، شرکت از اینترنت به‌عنوان ابزار اصلی و رسانه منتخب انتقال اطلاعات استفاده می‌کند.
- **اتوماتیک نمودن تراکنش‌ها با بکارگیری**

عبارتند از:

**نسل اول e-HRM:** این نسل شامل تلاش‌های مقدماتی در جهت بکارگیری e-HRM است. در این نسل از اینترنت و یا ابزارهای الکترونیک برای افزایش سرعت ارائه خدمات و یا کاهش هزینه‌ها استفاده می‌شود. نمونه‌هایی از آن شامل پردازش حقوق پرداختی و یا فراهم نمودن اطلاعات آموزشی است تا کاربران و پرسنل بتوانند در زمان‌های مناسب به‌منظور پاسخگویی مناسب و افزایش مهارت‌های خود اقدام نمایند.

**نسل دوم e-HRM:** این نسل در برگیرنده تغییرات کیفی و بهبودهایی در زمینه سرویس‌های ارائه شده از سوی مدیریت منابع انسانی است. به‌عنوان مثال به هنگام انجام ارزیابی ۳۶۰ درجه به شکل online می‌توان فرصت‌های ارزیابی جدیدی را نیز کشف کرد.

**نسل سوم e-HRM:** در این نسل استفاده از تکنولوژی به‌منظور انجام کارهایی مدنظر است که قبلاً امکان انجام آنها وجود نداشته است. یکی از نمونه‌های این نسل، امکان اندازه‌گیری منظم میزان انرژی است که افراد برای کار خود صرف می‌کنند.

دسته‌بندی‌های فوق را می‌توان در یک جدول ارائه کرد. یک بعد جدول، میزان بهبود و تغییری است که در HRM به طور کلی ایجاد می‌شود و در بعد دوم میزان اتوماسیون در تراکنش‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. جدول زیر دسته‌بندی e-HRM را نشان می‌دهد.

از ادبیات موجود می‌توان چند فاکتور تسهیل‌کننده جهت بکارگیری e-HRM را نام برد. ابتدا، فرهنگ سازمانی مطرح می‌شود. اکثراً فرهنگ سازمانی در موفقیت بکارگیری e-HRM هنگامی مورد بحث قرار می‌گیرد که تاکید سازمان بر خدمات و روابط چهره به چهره است. مورد بعدی در زمینه فرهنگ سازمانی به هنگام مدیریت تغییر مطرح می‌شود. یک فرهنگ کارایی‌محور، معمولاً تغییرات را بهتر پذیرفته و ابزارهای الکترونیکی را بهتر به کار می‌برد.



**نمودار گردش کار:** در این نوع e-HRM فرایندهای کاغذی با ورودی‌های الکترونیک جایگزین و از اینترنت و اکسترانت به تناوب برای اجرای برنامه‌های کاربردی استفاده می‌شود.

■ **تغییر در کارهای خاص مدیریت منابع انسانی:** در این شکل از e-HRM، وظایف و کارکردهای منابع انسانی از شکل روزمره آن به شکلی استراتژیک‌تر تغییر وضعیت می‌دهد. در این شرایط، HRM وظایف زیر را برعهده خواهد داشت. ایجاد مراکز تخصص، مدیریت مرکز خدمات و همکاری و مشارکت با خطوط کسب و کار. این نوع از e-HRM حتی در کشوری مانند آمریکا و سایر کشورهای پیشرو در عرصه HRM نیز نایاب است.

نوع دیگری از دسته‌بندی e-HRM براساس میزان پیشرفته بودن ابزاری است که برای آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. این دسته‌بندی در سه نسل ارائه می‌شود. (Evans, Puick & Barsoux, 2002) این نسل‌ها

		۳ نسل e-HRM		
		نسل سوم: انجام غیرممکن‌ها	نسل دوم: بهبود و تغییرات کیفی	نسل اول: افزایش سرعت
عملکرد e-HRM	انتشار اطلاعات	انتشار اطلاعات و انجام غیرممکن‌ها (دستیابی عمومی)	وظیفه اصلی انتشار اطلاعات و بهبود در نحوه انتشار اطلاعات است.	وظیفه اصلی e-HRM انتشار اطلاعات و افزایش سرعت
	اتوماسیون تراکنش‌ها	وظیفه اصلی اتوماسیون داده‌ها و انجام غیرممکن‌ها از طریق ارائه چند گزینه به پرسنل جهت انتخاب از بین آنهاست.	وظیفه اصلی اتوماسیون تراکنش‌ها و ایجاد بهبود از طریق خطاهای کمتر و مدیریت بهتر داده‌هاست.	وظیفه اصلی اتوماسیون تراکنش‌ها و افزایش سرعت در این زمینه است.
	تغییر در HRM	HRM می‌تواند برای حمایت از وظایف استراتژیک خود ابزارهایی را به کار ببرد که قبلاً ممکن نبود.	از طریق کیفیت بهتر، HRM می‌تواند نقش استراتژیک‌تری داشته باشد.	وظیفه اصلی، اجازه دادن به HRM جهت داشتن نقش استراتژیک‌تری باشد. به این منظور باید در زمان صرفه‌جویی شود.

HRM جدا از  
کاهش هزینه و  
زمان، در انتقال  
فعالیت‌های اداری  
از دپارتمان  
مدیریت منابع  
انسانی به خود  
کارکنان، مدیریت  
منابع انسانی را  
شریک استراتژی  
کسب و کار می‌داند  
که بهترین چالش  
آن، استخدام،  
توسعه و نگهداری  
کارکنان مستعد  
برای سازمان است

(All-leyne, kakabadse&kakabadse,2007) اما مهم است که نگرش آنان به موفقیت سیستم را نیز مورد توجه قرار دهد. یکی از معروف‌ترین معیارهای اندازه‌گیری موفقیت سیستم اطلاعاتی به طور کلی، رضایت کاربران است. (Hvang , yang , Jin , chiu 2004) آنها معتقدند نیازها و ترجیحات کارکنان، ملاحظات مهمی در طراحی و مدیریت سیستم کسب و کار کارمند محسوب می‌شود. علاوه بر این، ادبیات بازاریابی و IT رضایت کاربر برای مشارکت مشتری را به عنوان بخشی از نتایج رضایت بخش می‌داند. (Alleyne et al,2007)

### منابع انسانی الکترونیک در کارخانه‌های اروپا

تاکنون مطالعات محدودی درخصوص E-HRM انجام شده است. در این مقاله تلاش می‌کنیم با استفاده از اطلاعات آخرین تحقیق (CRANT, 2004) به مقایسه پذیرش E-HRM در ۱۶ کشور اروپایی بپردازیم. سطح پذیرش E-HRM یا پاسخ به یک سؤال در خصوص میزان بکارگیری وب از ارتباط یک نفره به ارتباط دو نفره مشخص می‌شود.

پرسشنامه این تحقیق برای همه کشورهای شرکت کننده یکسان است و توسط مدیر واحد منابع انسانی تکمیل می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شامل ۵۰۱۶ شرکت با حداقل ۲۰۰ کارمند از تمامی بخش‌های صنعت در ۱۶ کشور اروپایی است. این کشورها شامل اتریش، بلژیک، قبرس (بخش یونانی‌نشین)، دانمارک، استونی، فنلاند، آلمان، یونان، ايسلند، هلند، نروژ، اسلواکی و سوئیس است.

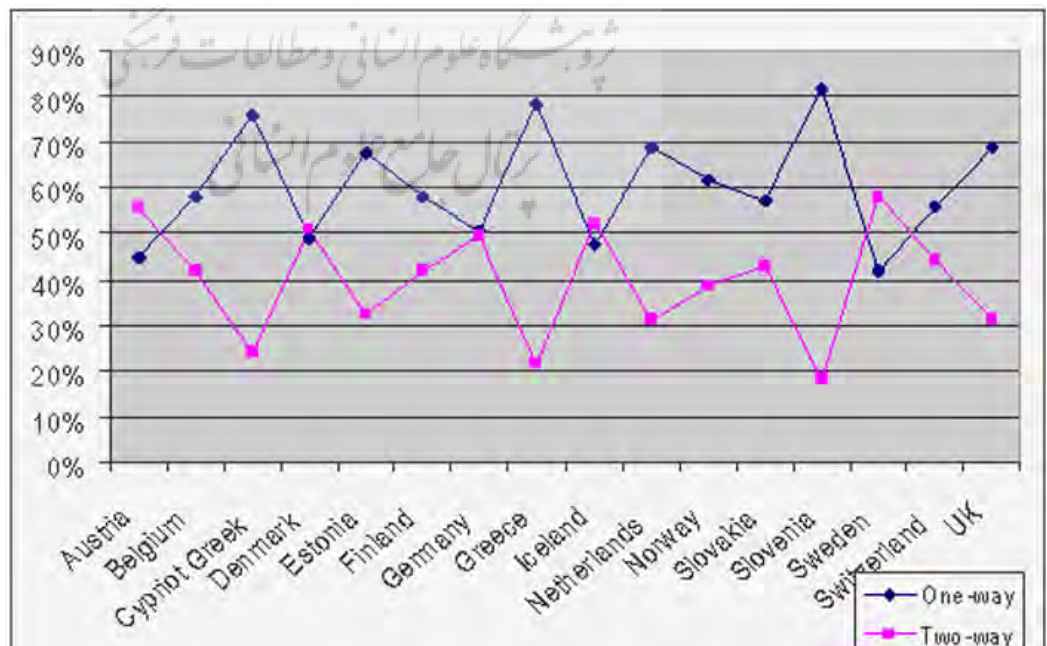
میزان پذیرش E-HRM در این ۱۶ کشور اروپایی در شکل یک نشان داده شده است. در این شکل درصد استفاده سازمان‌ها از منابع الکترونیک یک سویه یا دوسویه نشان داده شده است.

تعبی ندارد که در همه این کشورها و غالباً در چهار

مهارت فناوری اطلاعات پرسنل و آشنایی آنان با ابزارهای الکترونیکی می‌تواند به سود e-HRM و بکارگیری آن باشد. علاوه بر آن، نقش کلیدی ارتباط و تعامل با پرسنل در تمام مطالعات به‌عنوان تسهیل‌گر اصلی در پیاده‌سازی e-HRM مطرح شده است. به این دلیل باید مدیریت منابع انسانی جهت آموزش فناوری اطلاعات به پرسنل، سرمایه‌گذاری نموده و مزایای مشارکت پرسنل در ارائه خدمات e-HRM را برای آنان بیان نماید. (Panayotopoulou, Vakola&Galanaki2007) مشارکت مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات نیز به‌عنوان معیاری مهم در موفقیت e-HRM و بکارگیری آن شناخته شده است. این مشارکت می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت هرچه بیشتر در یکپارچگی تکنولوژی در فرایندهای HRM شده و به این طریق می‌توان به هدف پاسخگویی به نیاز خدمات با کیفیت در مدیریت منابع انسانی، هرچه بیشتر نزدیک شد.

در پایان، صنعت یا بخشی که شرکت در آن فعالیت می‌کند نقش موثری در پذیرش منابع انسانی الکترونیک دارد. به طور مثال، شرکت‌ها در بخش‌های با تکنولوژی بالا نظیر مخابرات از سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک پیشرفته‌تری استفاده می‌کنند. تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که تصور ذهنی، عامل پذیرش منابع انسانی الکترونیک در بخش‌های خواهان تکنولوژی بوده است. (گالانکی، ۲۰۰۲) با توجه به اینکه شرکت‌های فعال در زمینه IT نمی‌خواهند از سایرین عقب بمانند و این امر با تصور ذهنی آنها مطابقت ندارد، به سرعت خود را با ابزارهای IT سازگار می‌کنند. علاوه بر این، تکنولوژی‌های معرفی شده به مشتریان (نظیر بانکداری الکترونیک) تاثیر مثبتی روی تمایل مشتریان برای استفاده از تکنولوژی جدید دارد.

اگر چه E-HRM امکان تامین و ارائه خدمات به مشتریان داخلی را به‌صورتی که در گذشته امکان‌پذیر نبود، فراهم می‌کند



شکل شماره (۱)

مشارکت مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت هرچه بیشتر در یکپارچگی تکنولوژی در فرایندهای HRM شده و به این طریق می‌توان به هدف پاسخگویی به نیاز خدمات با کیفیت در مدیریت منابع انسانی، هرچه بیشتر نزدیک شد

e-HRM پیچیده سرمایه‌گذاری کنند. علاوه بر این، می‌توان ادعا کرد که سیستم‌های e-HRM می‌تواند نقش دپارتمان مدیریت منابع انسانی را استراتژیک‌تر نماید. براک بند و ابریج (۲۰۰۵) معتقدند که حرفه‌ای‌های منابع انسانی به منظور همسوسازی استراتژی‌ها و عملکرد منابع انسانی با اجزای کلیدی آنها باید تمایلات فناوری را درک کرده و بپذیرند. زیرا تکنولوژی بر فرایندهای کسب‌وکار، محصول، خدمات و اطلاعات از سه جنبه سرعت، کارایی و اتصال تاثیر می‌گذارد. e-HRM جدا از کاهش هزینه و زمان در انتقال فعالیت‌های اداری از دپارتمان مدیریت منابع انسانی به خود کارکنان، مدیریت منابع انسانی را شریک استراتژی کسب‌وکار می‌داند که بهترین چالش آن، استخدام، توسعه و نگهداری کارکنان مستعد برای سازمان است. به طور معمول جهت‌گیری عملکرد مدیریت منابع انسانی منجر به افزایش مسئولیت مدیران در مورد فعالیت‌هایی می‌شود که در گذشته توسط HRM انجام می‌شد. چنین توسعه‌ای اهمیت نیاز به حرفه‌ای‌های منابع انسانی برای حمایت از مدیران خط برای عهده گرفتن مسئولیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را بیش از پیش آشکار می‌کند. e-HRM می‌تواند ابزاری کلیدی در جهت دستیابی به هدف محسوب شود. علاوه بر موارد فوق، به نظر می‌رسد ساختار منابع انسانی شرکت نیز به پذیرش e-HRM بستگی دارد. در نمونه‌ها، سهم بالایی از ارتباط سالانه کارکنان با پذیرش سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک که امکان انجام نقل و انتقالات پیچیده‌تر را فراهم می‌کند، منفی است. در حالی که این ارتباط در خصوص منابع انسانی حرفه‌ای و فنی مثبت است، در زمینه آموزشی و تحصیلی کارکنان نیز تاثیر مشابهی در پذیرش سیستم‌های e-HRM دارد. هر چه نیروهای کارشناس و کارشناس ارشد در سازمان بیشتر باشد، نقل و انتقالات پیچیده‌تری توسط e-HRM برای کاربر نهایی انجام می‌شود. این امر را می‌توان به سطح بالاتر مهارت‌های IT و آشنایی بیشتر با آن در کارکنان تحصیل کرده نسبت داد. عملکرد شرکت نیز با استفاده از سیستم‌های e-HRM ارتباط دارد. به ویژه شرکت‌های نمونه‌ای که کیفیت عملکرد بهتری دارند و میزان نوآوری در آنها بالاتر است علاقه بیشتری برای پذیرش سیستم‌های منابع انسانی الکترونیک پیچیده‌تر دارند. این امر در راستای نگرش نوآورانه به HRIS و e-HRM است. (Hendrickson, 2003) در پایان با توجه به رضایت کاربر از e-HRM، یافته‌های نمونه CRANET در جدول شماره (۲) نشان می‌دهد اگر چه اغلب شرکت‌ها هنوز از e-HRM برای ارتباط یک

کشور (اتریش، دانمارک، ایسلند، و سوئد) درصد پذیرش نیروی کار الکترونیک با ارتباط یک طرفه بیشتر از دو طرفه است. این امر نشان‌دهنده اهمیت نقش ملیت در پذیرش موفقیت‌آمیز ابزارهای منابع انسانی الکترونیک است، زیرا نفوذ اینترنت در میان مردم این کشورها بسیار بالاست (دانمارک ۶۹/۲، سوئد ۷۵/۶، ایسلند ۸۶/۳ و اتریش ۵۶/۶ درصد). این در حالی است که میانگین نفوذ اینترنت در کشورهای اروپایی ۳۹/۸ درصد است. (Internet world statistics, 2007) نشان‌دهنده ویژگی‌های شرکت‌هایی است که e-HRM را پذیرفته‌اند. شرکت‌های بزرگ‌تر بیشتر تمایل دارند از سیستم‌های e-HRM نه تنها برای ارتباط یک سویه و انتشار اطلاعات، بلکه برای ارتباط دو سویه و تایید اطلاعات کاربر نهایی استفاده کنند. دلیل این امر شاید این باشد که استقرار سیستم e-HRM با قابلیت‌های بالا برای شرکت‌های بزرگ‌تر با توجه به تاثیر اقتصاد مقیاس که بازایی مجدد سرمایه اولیه را سرعت می‌بخشد، بسیار مقرون به صرفه‌تر از یک سیستم اعلام اطلاعات اولیه است. علاوه بر این، شرکت‌های بزرگ‌تر تمایل دارند از سیستم‌های e-HRM پیشرفته‌تری استفاده کنند که امکان انتقال‌های پیچیده‌تری را برای آنها فراهم نماید. مطالعات قبلی نشان داد که اندازه سازمان در استقرار HRIS و اینکه کدامیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان با این سیستم انجام داد، تعیین‌کننده است. علاوه بر این، ارتباط نزدیکی میان نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی و بکارگیری و استفاده از منابع انسانی الکترونیک وجود دارد. به عنوان مثال در شرکت‌های دارای سیستم‌های e-HRM پیشرفته‌تر احتمال آنکه مدیر منابع انسانی عضو هیات مدیره شود خیلی بیشتر است، به علاوه به نظر می‌رسد اغلب سازمان‌هایی که استراتژی منابع انسانی نوشته شده و مکتوب دارند از ابزار e-HRM برای تعامل و انتقال اطلاعات توسط مصرف‌کننده نهایی استفاده می‌کنند. این امر نشان‌دهنده تمایل شرکت‌های دارای استراتژی مکتوب منابع انسانی به آزادی بیشتر و ارتباط دو سویه با کارکنانشان است. درخصوص وجود استراتژی مکتوب کسب‌وکار و بیانیه ارزش‌های حرفه‌ای نیز وضعیت مشابهی وجود دارد. امکان استفاده از سیستم‌های پیچیده‌تر e-HRM در شرکت‌هایی که بخشی از هزینه‌های خود را به آموزش کارکنان اختصاص می‌دهد، بیشتر است. این بدان معناست که شرکت‌هایی که ارزش بیشتری برای مدیریت منابع انسانی قائلند بیشتر تمایل دارند در سیستم‌های

جدول شماره (۲)

		میزان رضایت از e-HRM		
		کم	زیاد	استفاده کلی
بکارگیری e-HRM	e-HRM برای ارتباطات یک سویه	۲۵/۲ درصد از کل نمونه ۴۲/۹ درصد از کل مصرف‌کنندگان	۳۳/۶ درصد از کل نمونه ۵۷/۱ درصد از کل مصرف‌کنندگان	۵۸/۸ درصد
	e-HRM برای ارتباطات دو سویه	۱۰/۳ درصد از کل نمونه ۲۵ درصد از کل مصرف‌کنندگان	۳۰/۹ درصد از کل نمونه ۷۵ درصد از کل مصرف‌کنندگان	۴۱/۲۰ درصد



## e-HRM

# Human Resource Management



خلاصه یافته‌های ما نشان می‌دهد که ویژگی‌های پایه‌ای سازمان‌هایی که سیستم‌های e-HRM توسعه یافته‌تری را پذیرفته‌اند، مشابه است. نخست آنکه آنها شرکت‌های بزرگ و چند ملیتی هستند و دوم آنکه جهت‌گیری استراتژیک بیشتری نسبت به عملکرد مدیریت منابع انسانی دارند. این واقعیت که مدیر منابع انسانی این شرکت‌ها عضو هیات مدیره و استراتژی‌های کسب‌وکار است و مدیریت منابع انسانی آنها مستند شده نیز در این امر موثر بوده است. سوم آنکه تعداد کارکنان حرفه‌ای و آموزش دیده آنها زیاد است و دست آخر آنکه ما دریافتیم احتمال استفاده از ماژول‌های خلاقانه‌تر و ابزارهای الکترونیک e-HRM در شرکت‌های دارای کیفیت در نوآوری بیشتر است.

علاوه بر این، تحقیقات ما نشان می‌دهد که رضایت بیشتر کاربران نتیجه ارتباط دو سویه e-HRM و نهایتاً استقرار سیستم e-HRM تحت وب است. دپارتمان‌های مدیریت منابع انسانی که می‌خواهند ارزش خدمات e-HRM خود را برای مشتریان داخلی بالا برند باید در نظر داشته باشند که به سوی افزایش پیچیدگی سیستم‌های e-HRM خود حرکت کنند، البته نه تنها با تقویت کیفیت اطلاعات و سطح تعاملات بلکه با توسعه کارایی خود به اموری که در گذشته انجام نمی‌شد.

### پانویس:

- ۱- دکترای مدیریت از دانشگاه شیوکای ژاپن و عضو هیات مدیره گروه صنعتی آیدا
- ۲- کارشناس موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سویه استفاده می‌کند، رضایت کاربران از چنین سیستمی کمتر از ( ۵۷/۱ درصد) کاربرانی است که از e-HRM برای ارتباط دو سویه استفاده می‌کنند ( ۷۵ درصد)، به نظر می‌رسد که تعامل کاربران نهایی ارتباط مستقیمی با رضایت کاربران شامل کارکنان و کارمندان مدیریت منابع انسانی دارد. مطالعات پیشین نیز حاکی از آن است که مشارکت مشتری بخش مهمی از نتایج رضایت‌بخش را در بر می‌گیرد. ( Alleyne et al.2007)

### مطالعات آتی

در این مقاله به بررسی میزان پذیرش e-HRM و ویژگی‌های شرکت‌هایی که این سیستم را پذیرفته‌اند پرداختیم و سطح رضایت مشتریان را در ۱۶ کشور اروپایی از طریق داده‌های CRANET سنجیدیم. مطالعه کشورهای باقیمانده می‌تواند تصویر بهتری از میزان پذیرش e-HRM در کشورهای اروپایی به ما ارائه کند.

بر این اساس مباحثی وجود دارد که نیازمند مطالعه بیشتر است. نخست آنکه باید با بررسی اجزای مختلف مفهوم رضایت کاربر شامل راحتی تحویل، اطلاعات، مواجهه، درستی، قیمت و امنیت آن را روشن‌تر نمود. جمع‌آوری اطلاعات از چند مشتری داخلی و خارجی سیستم e-HRM نیز می‌تواند در این راستا کمک کند. دیگر زمینه مطالعاتی، بررسی تاثیر بکارگیری e-HRM در نقش دپارتمان مدیریت منابع انسانی و بر عکس است. از آنجایی که مکرراً تاکید کردیم که e-HRM می‌تواند نقش مدیریت منابع انسانی را ارتقا دهد، آزمودن نرم‌افزارهای کاربردی e-HRM از منظر پیچیدگی و ارزش برای مشتریان داخلی می‌تواند حرفه‌ای‌های منابع انسانی را برای بهبود کیفیت ابزارهای الکترونیک و افزایش ارزش‌افزوده یاری کند. سوم آنکه چون تحقیق ما نمی‌تواند نشان‌دهنده وسعت پذیرش نسل سوم سیستم‌های e-HRM باشد، پذیرش یک نگرش کیفی برای شناسایی، درک و شفاف‌سازی راه‌های جایگزین استفاده از e-HRM برای انجام کارهایی که توسط مدیریت منابع انسانی در گذشته قابل انجام نبود بسیار ارزشمند خواهد بود.

### نتیجه‌گیری