

ODNOS SLOVENSКИH KADROVSKIH STROKOVNJAKOV DO ELEKTRONSKEGA UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Eva Boštjančič in Neja Markočič
Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani
Eva.bostjancic@ff.uni-lj.si, Neja.markocic@gmail.com

Povzetek

Hiter tehnološki razvoj in pojav interneta je povzročil mnoge spremembe, med drugim tudi na področju kadrovanja. Pojavilo se je elektronsko upravljanje s človeškimi viri, ki vključuje običajne kadrovske procese, podprte z uporabo informacijske tehnologije. E-HRM je dandanes prisoten že v mnogih organizacijah po celem svetu. Prve raziskave o e-HRM so se v ZDA pojavile že okoli leta 1995, medtem ko v Sloveniji raziskave na temo e-HRM in odnosa do le-tega še ni bilo. V članku predstavljamo nekatere oblike e-HRM ter dejavnike sprejemanja in uspešnosti te oblike kadrovanja. Rezultati izvedene raziskave kažejo na to, da večina kadrovskih strokovnjakov e-HRM pozna, nekoliko manj kot polovica pa ga tudi uporablja. Med oblikami e-HRM, ki jih kadrovniki uporabljajo, se največkrat pojavlja obveščanje o prostih delovnih mestih preko spleta, sprejemanje prijav preko spleta ter e-izobraževanje. Rezultati so tudi pokazali, da med skupinami kadrovnikov glede na določene demografske značilnosti ne prihaja do pomembnih razlik v odnosu do e-HRM.

Ključne besede: kadrovanje, upravljanje s človeškimi viri, e-HRM, odnos do e-HRM, elektronska selekcija

Abstract

Fast development of technology led to many changes, including changes in human resources management. The result was electronic human resources management, which includes the usual HR processes, based on information technology. E-HRM is nowadays present in many organisations all over the world. In Slovenia, there is no research on e-HRM and the attitude towards it yet, although in the USA first research on e-HRM appeared in 1995. In our article we present some of the forms of e-HRM and factors of acceptance and effectiveness of e-HRM. Our results show that the majority of HR specialists know about e-HRM, but less than a half of them also use it. The most frequently used are posting job vacancies online, accepting CVs via e-mail or internet and e-learning. Results also show that there are no significant differences in attitude towards e-HRM between various demographic groups of HR specialists.

Key words: Human resources management, HR specialists, e-HRM, attitude towards e-HRM, electronic selection

Hiter razvoj tehnologije in interneta v preteklih letih je povzročil tehnološke spremembe tudi na področjih kadrovanja in upravljanja s človeškimi viri v organizacijah in podjetjih. Skoraj vse večje organizacije v ZDA že uporabljajo elektronske sisteme za privabljanje potencialnih novih kadrov, poleg tega pa te iste sisteme uporabljajo tudi za različne treninge, upravljanje z delovno uspešnostjo in oblikovanje sistemov nagrajevanja (Stone in Lukaszewski, 2009). Prve raziskave o elektronskem upravljanju s človeškimi viri so se začele pojavljati okoli leta 1995 (Marler in Fisher, 2013). Kljub temu, da je danes prisotno v mnogih organizacijah po svetu, pa neka splošno sprejeta definicija o tem, kaj elektronsko upravljanje s človeškimi viri sploh je, ne obstaja. Večina definicij elektronskega upravljanja s človeškimi viri poudarja pomen interneta pri opravljanju kadrovskih nalog (Strohmeier, 2007). Glede na to lahko oblikujemo neko skupno definicijo elektronskega upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju e-HRM):

E-HRM pri mreženju in podpori vsaj dveh oseb oziroma skupini oseb pri opravljanju kadrovskih nalog sloni na uporabi **informacijskih tehnologij**. V tem primeru informacijska tehnologija služi vzpostavljanju interakcije med dvema, največkrat fizično ločenima, osebama, olajšuje opravljanje njune skupne naloge, ne glede na to, ali se nahajata v različnih sobah ali na različnih kontinentih. Informacijska tehnologija pa je tudi v vlogi orodja, ki poskrbi za to, da se neka naloga opravi, in sicer tako, da del naloge, včasih tudi celo nalogo, opravi namesto osebe, ki bi bila v tradicionalni obliki opravljanja kadrovskih procesov zadolžena zanj (Strohmeier, 2007).

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

1. Seleksijski proces v e-HRM

Proces selekcije novega kadra ponavadi poteka po petih medsebojno povezanih korakih (Stone, Lukaszewski, Stone-Romero in Johnson, 2013): analiza delovnega mesta, izpolnjevanje kadrovskega vprašalnika, izpolnjevanje psiholoških testov in vprašalnikov, seleksijski intervju in sprejetje odločitve o najprimernejšem kandidatu. Proces selekcije v e-HRM sledi istim korakom kot tradicionalni seleksijski postopek, le da pri vsakem uporablja informacijsko tehnologijo (Stone idr., 2013). Spletna raziskava iz leta 2001 (Cappelli, 2001) je pokazala, da že kar 12 % organizacij uporablja sisteme elektronske selekcije. Taki sistemi omogočajo, da se kandidati na delovno mesto prijavijo preko interneta oziroma spletne strani podjetja, da organizacije uporabljajo sofisticirano programsko opremo za pregledovanje za delovno mesto ključnih informacij na prijavah ter da kandidati dobijo hitro povratno informacijo o primernosti za delovno mesto (Stone idr., 2006).

a) Elektronska analiza delovnega mesta

Elektronska analiza delovnega mesta se po navadi začne s pregledom internetnih podatkovnih baz o različnih poklicih oziroma delovnih mestih, kot je na primer O'Net. Internetne podatkovne baze nam omogočajo dostop do aktualnih informacij o delovnih mestih, poleg tega je ta proces hitrejši in lažji od tradicionalne analize delovnega mesta (Stone idr., 2013). Za razliko od le-te, je pri elektronski različici olajšan in hitrejši tudi proces zbiranja podatkov o zahtevah delovnega mesta s strani strokovnjakov (to so na primer organizacijski psihologi, HR strokovnjaki). Internet nam namreč omogoča, da vprašalnike strokovnjakom razpošljemo, namesto da bi se ti morali zbirati na enem mestu. Strokovnjaki lahko svoje odgovore preko interneta delijo z ostalimi, nato pa se lahko vsi skupaj s pomočjo telekonferenc ali drugega

načina komuniciranja preko interneta (npr. Skype) zedinijo o tem, kater je finalni nabor zahtev za specifično delovno mesto (Stone idr., 2013). Glavna prednost elektronske analize delovnega mesta je torej ta, da se lahko vsi podatki zberejo na enem mestu, prav tako vsi strokovnjaki, in sicer s pomočjo elektronske tehnologije, interneta. Raziskave (Reiter-Palmon, Brown, Sandall, Buboltz in Nimps, 2006) so pokazale, da je prednost elektronske analize delovnega mesta v bolj razumljivem opisu delovnega mesta, v časovni ekonomičnosti, hitrejšem in lažjem posodabljanju ter v večji fleksibilnosti takega opisa kot pri tradicionalni analizi delovnega mesta.

b) Elektronska oblika kadrovskega vprašalnika

Elektronsko obliko kadrovskega vprašalnika kandidati izpolnijo preko interneta, prav tako lahko oddajo svoj življenjepis na internetni strani podjetja. Nekatere organizacije pa namesto te metode uporabljajo sistem »interaktivnega glasovnega odziva« (*angl.* Interactive Voice Response, IVR), ki prav tako pomaga zbrati osnovne podatke o kandidatu, njegovih izkušnjah in spretnostih. Pri tej metodi kandidati pokličejo telefonsko številko, oglasi se jim odzivnik, nato pa verbalno ali s pomočjo tipkovnice oziroma številke odgovarjajo na postavljena vprašanja (Stone idr., 2013).

Na sprejemanje elektronskih oblik prijav na delovno mesto lahko vplivajo mnogi individualni dejavniki. McManus in Ferguson (2003) sta v svoji raziskavi ugotovila, da se izkušnje z računalnikom ter spretnosti in stopnja anksioznosti negativno povezujejo s kandidatovo sposobnostjo uporabe elektronskih prijavnic. Veliko raziskav (npr. Sinar, Paquet in Reynolds, 2003; Williamson, Lepak in King, 2003) kaže tudi na to, kako pomembne so značilnosti spletne strani, kjer se e-prijava nahaja – spletna stran mora biti lahka za navigacijo, učinkovita ter »prijazna« do uporabnika, da jo le-ta pozitivno sprejme in se sploh odloči za prijavo.

V drugih raziskavah (Dillman, 2000) so ugotovili, da se odgovori ljudi na vprašanja tipa papir-svinčnik, elektronska vprašanja in vprašanja s pomočjo sistema interaktivnega glasovnega odziva razlikujejo in sicer dajejo ljudje na vprašanja, postavljena s pomočjo odzivnika (IVR) bolj ekstremne odgovore kot na vprašanja, na katera pisno odgovarjajo. Na te razlike vplivajo mnogi psihološki dejavniki, kot so na primer slušno nasproti vizualnemu zaznavanju vprašanj in odgovorov, časovni pritisk, zaporedna nasproti istočasni predstavitvi vprašanj, zaznana zaupnost, itn. V IVR sistemih ljudje slušno zaznavajo vprašanja (pri vprašalnikih tipa papir-svinčnik pa vizualno), so pod časovnim pritiskom, saj nimajo na voljo neomejene količine časa za odgovor, poleg tega so vprašanja zastavljena zaporedno, posamezniki ne morejo vnaprej pogledati, katera vprašanja jih še čakajo, poleg tega tudi ne vidijo vseh možnih odgovorov in vseh vprašanj, kar lahko povzroči, da si odgovore in vprašanja težje zapomnijo. Posledično odgovarjajo ekstremno, torej s prvim ponujenim odgovorom, ali zadnjim, saj si vmesne težje zapomnijo (Dillman, 2000).

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

c) Elektronske oblike testov in vprašalnikov

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

testiranjem, manj testnih prostorov, poleg tega lahko testiranci test rešijo kadarkoli. Velika pomanjkljivost elektronske oblike testiranja pa je goljufanje, saj testne osebe namreč niso pod nadzorom in je goljufanje toliko lažje. Ni raziskav o tem, koliko se dejansko goljufa pri takih oblikah testov, a glede na to, da približno 76 % študentov prizna, da goljufajo na izpitih (Drasgow, Nye, Guo in Tay, 2009), moramo pomisliti tudi na to možnost. Organizacije lahko goljufanje na testih preprečijo tako, da osebe ponovno testirajo in primerjajo rezultate, s potrditvenimi testi in z lestvicami lažnivosti, poleg tega lahko na spletne aplikacije za testiranje vključijo opozorila o goljufanju. Vse to pa vsekakor zmanjša uporabnost elektronskega testiranja (Stone idr., 2013). Druga velika skrb glede elektronske verzije testov pa so njihove psihometrične lastnosti. Večina psiholoških testov je bila v prvotni obliki tipa papir-svinčnik, zato je pri preoblikovanju takega testa v elektronsko obliko treba ponovno preveriti njegove psihometrične lastnosti kot sta veljavnost in zanesljivost (Anastasi in Urbina, 1997).

Rezultati raziskav o tem, katere teste ljudje raje sprejmejo oziroma katere raje rešujejo, niso enoznačni (Stone idr., 2013). Nekateri ljudje poročajo o tem, da imajo raje elektronske oblike vprašalnikov in testov, saj se jim zdijo manj zastrašujoči (Salgado in Moscoso, 2003), drugi imajo do elektronskih oblik testov negativna stališča, saj menijo, da jih lahko pomanjkanje računalniških spretnosti omejuje pri doseganju najboljšega rezultata (Harris idr., 2003), spet tretji pa poročajo o tem, da vrsta testiranja nanje nima posebnega vpliva (Weichmann in Ryan, 2003).

d) Elektronski razgovori

Elektronske razgovore organizacije uporabljajo moderno tehnologijo, kot so na primer video konference, telefoni, računalniški programi kot je na primer Skype, Google Hangout itn. Tradicionalna oblika intervjuja je v primerjavi z e-intervjujem dražja in časovno potratna (Stone idr., 2013). Uspešnost razgovora in sprejemanje te tehnike s strani kandidatov pa je odvisna od uporabljene tehnologije. Rezultati raziskav spet niso konsistentni (Silvester, Anderson, Haddleton, Cunningham-Snell in Gibb, 2000; Straus idr., 2001), nekateri so namreč pokazali, da so kandidati ocenjeni slabše, če intervju poteka prek telefona, kot v živo, drugi rezultati, da pomembne razlike ni, spet tretji, da so manj privlačni kandidati ocenjeni bolje prek telefona kot v živo. Raziskave o sprejemanju e-intervjuvanja s strani kandidatov (Bauer idr., 2004; Chapman idr., 2003) pa so pokazale, da imajo ti raje razgovor v živo. Te razgovore ocenjujejo kot bolj poštene (Chapman idr., 2003) in tudi raje sprejmejo službo v organizaciji, ki vodi razgovore v živo. Razlog za take ugotovitve bi lahko bil v tem, da razgovori v živo dajejo kandidatom občutek, da organizaciji ni vseeno za svoje zaposlene, medtem ko o organizaciji, ki uporablja e-intervjuje, dobijo vtis, da jo zanimajo samo čim nižji stroški in čim višja učinkovitost (Stone idr., 2013).

e) Elektronsko sprejemanje odločitve

Na podlagi vseh pridobljenih informacij o kandidatih organizacija sprejme odločitev o najprimernejšem za razpisano delovno mesto. Elektronsko sprejemanje odločitve olajša sprejetje končne odločitve, je časovno in cenovno bolj ekonomično, poleg tega razbremeni kadrovnika oziroma osebje, ki mora sprejeti odločitev. S pomočjo multiple regresije se določi obtežitve za vsako izmed ključnih lastnosti, ki jih kandidat potrebuje za delovno mesto. Ko so obtežitve določene, jih poseben program uporablja za napovedovanje delovanja oziroma primernosti določenega kandidata. Drug način je pristop multiplih ovir (*angl.* multiple hurdles approach), kjer mora kandidat izpolnjevati vrsto zahtev, da sploh napreduje v odločitvenem postopku. Pri tem pristopu prisotnost ene od ključnih lastnosti ne kompenzira odsotnost druge ključne lastnosti; kandidat mora izpolnjevati vse (Stone idr., 2013). Taki programi za e-selekcijo omogočajo hkratno uporabo več strategij pri procesu odločanju. E-selekcija tako

okrepi potek dela, povezan s selekcijskim postopkom. Na katerikoli točki v postopku lahko kadrovnik pogleda, kje se na podlagi do tedaj pridobljenih podatkov v selekcijskem postopku nek kandidat nahaja (glede na primernost za delovno mesto) (Stone idr., 2013). Programi e-selekcije lahko posledično tudi pripomorejo k bolj veljavnemu sklepanju o kandidatih in njihovih sposobnostih, spretnostih, značilnostih (Stone idr., 2013).

Na podlagi mnogih raziskav bi lahko zaključili, da je elektronsko upravljanje s človeškimi viri precej dobro sprejeto med kadrovskim osebjem in v organizacijah na splošno, ter da ga imajo mnogi celo raje kot tradicionalni način kadrovanja (Strohmeier, 2007). Odnos posameznikov oziroma kandidatov, ki se prijavljajo na razpisana delovna mesta, prav tako ne predstavlja prevelikega problema pri elektronskem kadrovanju, čeprav njihovi odnosi oziroma mnenje o e-HRM niso tako pozitivni, kot pri prejšnji skupini, pri organizaciji (Strohmeier, 2007). Kljub temu pa so potrebne še nadaljnje raziskave, saj se dotedanje večinoma osredotočajo predvsem na potencialne kandidate, kadrovske osebe in zaposlene, od kadrovske aktivnosti pa se večinoma omenja le proces selekcije in novačenja.

Prav tako nekateri raziskovalci svetujejo, da se proces elektronske selekcije kadra ne bi smel uporabljati »na slepo«, kar tako brez premisleka, saj ima lahko na določene skupine ljudi in potencialne kandidate nezaželen vpliv (Stone idr., 2013). Taki sistemi selekcije namreč zahtevajo, da ima uporabnik dostop do računalnika in računalniško znanje ter spretnosti, raziskave (npr. Pew Internet and American Life Project, 2010 v: Stone idr., 2013) pa kažejo, da nekateri pripadniki določene starosti (starejši), spola (ženske) in etničnih skupin nimajo teh možnosti kot večina ostalih pripadnikov teh skupin, saj obstajajo starostne, etnične in socioekonomske razlike v dostopnosti do interneta. Zanašanje zgolj na sisteme elektronske selekcije lahko v organizaciji povzroči, da imajo nekateri pripadniki določenih skupin manjše možnosti za kandidiranje na delovno mesto (Stone idr., 2013). Zgolj uporaba elektronske selekcije lahko torej omejuje raznolikost delovne sile v posamezni organizaciji, v raziskavi McManusa in Fergusona (2003) se je na primer izkazalo, da so tisti kandidati, ki uporabljajo internetne prijave na delovna mesta, mlajši od tistih, ki se poslužujejo tradicionalnih načinov prijav.

Problemi, ki se lahko pojavijo pri uporabi elektronskih sistemov selekcije so tudi vprašanje zaupnosti podatkov ter ažurnost in točnost podatkov (Stone idr., 2013). Kandidati so velikokrat zaskrbljeni glede varovanja podatkov, ki jih oddajo preko interneta, ko se prijavljajo za neko delovno mesto, saj s tem omogočajo dostop do osebnih podatkov veliki skupini posameznikov v organizaciji (Stone idr., 2003). Narašča tudi strah pred krajo identitete, zato je pomembno, da organizacije, ki uporabljajo e-selekcijo, sledijo vsem pomembnim varnostnim postopkom, ki preprečujejo nepooblaščen dostop do osebnih podatkov zaposlenih (Stone idr., 2013). Pri kandidatih se velikokrat pojavlja tudi vprašanje poštenosti take vrste selekcije, sistem v večji meri zaznavajo kot nepošten, če čutijo, da ne morejo nadzorovati svojih oddanih podatkov, torej da bi jih organizacija posredovala tudi zunanjim virom (Eddy idr., 1999). Nekatere organizacije shranjujejo tudi zdravstvene podatke o zaposlenih, podatke zdravstvenih pregledov in testiranj za droge, čeprav jih ne bi smele, in tudi to vpliva na zaznavanje zaposlenih in kandidatov, da je organizacija nepravilna ter da vdira v njihovo zasebnost (Lukaszewski idr., 2008).

2. Elektronsko privabljanje kandidatov

Primarni cilj privabljanja kandidatov v organizaciji je privabiti potencialne kandidate, ki imajo vso potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za neko delovno mesto (Stone idr., 2006). Organizacije vedno pogosteje uporabljajo internet za obveščanje o novih delovnih

mestih. Taki oglasi na internetu potencialnim kandidatom nudijo informacije o a) prostih delovnih mestih, b) zahtevah delovnega mesta, c) organizacijski kulturi in blagovni znamki delodajalca in o d) plačilu, nagradah, napredovanju (Stone idr., 2006). Po nekaterih informacijah naj bi kar 100 % velikih organizacij (podatki za ZDA, Cedar, 2002 v: Stone idr., 2006) uporabljalo prav internet za vabljenje perspektivnih kadrov, 82 % pa sistem intraneta za obveščanje o prostih delovnih mestih med zaposlenimi v sami organizaciji. Sistemi elektronskega privabljanja kandidatov naj bi bili bolj učinkoviti tako, da naj bi dosegali večje število perspektivnih kadrov kot tradicionalno privabljanje (Gueutal in Stone, 2005).

Nekatere organizacije izkoriščajo prednosti interneta v procesu privabljanja kandidatov tudi tako, da jim na svojih spletnih straneh omogočajo vpogled v trenutno dogajanje v organizaciji s pomočjo spletnih kamer, ali pa jim ponudijo virtualni predogled organizacije. Tako lahko potencialni kandidati dobijo občutek o vzdušju v organizaciji in kako je delati v neki organizaciji (Stone idr., 2006). Spet nekatere organizacije uporabljajo tovrstne sisteme z namenom, da lahko bodoči zaposleni že ustvarijo prva prijateljstva znotraj organizacija. Preko ustvarjenih kontaktov se lahko pozanimajo o koristih in zahtevah dela v organizaciji (npr. Cisco systems) (Stone idr., 2006).

Raziskave v svojih izsledkih niso enoznačne. Ena izmed njih je pokazala, da elektronsko privabljanje pomaga pri privabljanju kandidatov z višjimi nivoji zagnanosti, z več izkušnjami in dosežki (Jattuso in Sinar, 2003 v: Stone idr., 2006). V drugi raziskavi pa so ugotovili nasprotno, da elektronski način privablja več kandidatov z neprimernim ozadjem ter takšne, ki stalno menjavajo službe in se ne morejo ustaliti (McManus in Ferguson, 2003 v: Stone idr., 2006). Kljub temu, da elektronski način privabi večje število kandidatov kot tradicionalni, ta ni nujno tudi boljši oziroma kvalitetnejši (Chapman in Webster, 2003).

3. Elektronska kompenzacija

Sistemi elektronske kompenzacije se uporabljajo za razvijanje in izvajanje plačilnih sistemov, nagrad in koristi ter za ocenjevanje učinkovitosti samega sistema (Dulebohn in Marler, 2005 v: Stone idr., 2006). Tak sistem preko interneta (iz podatkovnih baz) zbere podatke o določenem delovnem mestu, jih povzame in oblikuje standardiziran opis delovnega mesta, ki ga preoblikuje v točkovni rezultat (*angl.* point score). Nato združi točkovni rezultat tega delovnega mesta s podatki internetnega trga dela (kakšno je povprečno plačilo za podobna delovna mesta oziroma delovna mesta podobne zahtevnosti) in na koncu vse te podatke uporabi za oblikovanje ocene plačila ter vzpostavi plačilne nivoje znotraj organizacije (Stone idr., 2006).

Zelo malo je raziskav o učinkovitosti elektronskih sistemov kompenzacije, nakazujejo pa na to, da je tak sistem učinkovitejši, če plačila in nagrade, ki jih dobijo zaposleni, vplivajo na njihovo motivacijo in delovanje v organizaciji (Dulebohn in Marler, 2005; Gueutal in Falbe, 2005).

4. Kaj vpliva na uspešnost in sprejemanje e-HRM?

E-HRM sistem spremeni medij, po katerem teče komunikacija (v večini primerov računalniška tehnologija) ter značilnosti sporočil (sporočila so manj osebna, saj se ne predajajo več v živo). Ta dva faktorja, v kombinaciji s prejemnikovimi značilnostmi, pa vplivata na posameznikovo pozornost, razumevanje in stališča do sistema in organizacije (Stone in Lukaszewski, 2009). Pri elektronskem upravljanju s človeškimi viri se v večini primerov uporablja enosmerna komunikacija, raziskave pa kažejo, da so sistemi, v katerih komunikacija poteka dvosmerno, bolj uspešni, saj lahko prejemnik sporočil postavlja dodatna vprašanja, da razčisti nejasnosti, da dobi dodatne povratne informacije itn. (Leavitt in

Mueller, 1951). Enosmerna komunikacija v e-HRM ima tako lahko negativen vpliv na pozornost in razumevanje zaposlenih, prav tako pa tudi na odnos do samega sistema in organizacije (Stone in Lukaszewski, 2009).

Uporaba elektronskega upravljanja s človeškimi viri vpliva tudi na značilnosti sporočila – na bogatost informacij v sporočilu ter na to, koliko je sporočilo osebno (Stone in Lukaszewski, 2009). Bolj ko je sporočilo osebno, krojeno na način, da se posamezniku približa, boljši odnos bodo imeli posamezniki do organizacije, saj to dojemajo kot da se njihove vrednote bolj skladajo z vrednotami organizacije (Dineen idr., 2002).

Pri uporabi e-HRM-ja se lahko zgodi, da informacije niso tako bogate, kot pri tradicionalnem načinu kadrovanja, saj komunikacija prek elektronskih medijev po navadi ne vsebujejo toliko socialnih iztočnic, namigov, kot komunikacija v živo (Stone in Lukaszewski, 2009). Najbolj bogate informacije dobimo s komunikacijo v živo, sledi ji videokonferenca, telekonferenca, klepetalnice, elektronska sporočila ter na koncu pisna sporočila (Baltes, Dickson, Sherman, Bauer in LaGanke, 2002). Bolj ko je informacija »revna«, torej manj kot vsebuje socialnih iztočnic, v manjši meri bo vplivala na posameznikovo pozornost in razumevanje celotnega sporočila (Stone in Lukaszewski, 2009). To nadaljnje lahko vpliva na odnos, ki ga ima posameznik do organizacije, ki uporablja e-HRM, saj lahko čutijo, da niso dobili vseh potrebnih informacij, ki bi jim pomagale pri sprejemanju odločitev, pri opravljanju dela (Stone in Lukaszewski, 2009).

Prav tako je možno, da pri uporabi elektronskega sistema kadrovanja, sporočila organizacije niso tako osebna. Več kot vsebujejo slik, sporočil samih zaposlenih, znakov o organizacijski klimi, bolj organizacijo posamezniki zaznavajo kot kredibilno, boljši odnos razvijejo do nje, bolj čutijo, da se vrednote organizacije skladajo z njihovimi (Stone in Lukaszewski, 2009), če pa so ta sporočila manj osebna, se lahko zgodi, da posamezniki razvijejo slabši odnos do organizacije in jo zaznavajo kot manj verodostojno.

5. Kako povečati uspešnost elektronskega upravljanja s človeškimi viri?

Kljub razširjeni uporabi elektronskega upravljanja s človeškimi viri, zgolj 14 % organizacij poroča o tem doprinosu e-HRM k boljšemu sprejemanju odločitev v zvezi s kadrovskimi procesi in nalogami (podatki za ZDA, CedarCrestone, 2007 v: Stone in Lukaszewski, 2009).

Ena izmed strategij, kako povečati uspešnost elektronskega upravljanja s človeškimi viri je kombiniranje tradicionalnega načina kadrovanja z elektronskim, torej kombiniran HR sistem (Stone idr., 2006). Organizacija, ki uporablja tak sistem, dopušča, da se kandidati na razpisano delovno mesto prijavijo preko interneta ali na njihovi spletni strani, kasneje v postopku selekcije pa na primer izvedejo intervju s kandidatom v živo ter mu tako dajo možnost, da še kaj vpraša, da dobi več povratnih informacij, ki so bolj osebne in bolj bogate (Stone idr., 2006). Organizacija lahko zbira kadrovske vprašalnike in podatke z njih preko interneta, a v nadaljevanju izvede psihološko testiranje v živo v nekem prostoru, kjer lahko testirance nadzirajo (Stone idr., 2006).

S kombiniranim HR sistemom lahko organizacija kandidatu ponudi možnost, da izbira med tradicionalnim selekcijskim postopkom ali pa elektronskim, kar lahko kandidatu omogoči, da bolj podrobno predstavi svoje sposobnosti, znanja in spretnosti, podjetje pa s tem lahko poveča možnost sprejetja veljavne in dobre odločitve (Stone idr., 2006).

Zaznavanje nadzora lahko povečamo z uporabo e-selekcijskih sistemov, ki so lahki za uporabo in za katere ne potrebujemo nadpovprečno razvitih računalniških spretnosti, tako dosežemo tudi tiste potencialne kandidate, ki se ne znajdejo tako dobro z računalnikom in internetom (Stone idr., 2006).

Eden izmed predlogov je tudi da, da organizacije zmanjšajo uporabo računalniških sistemov nadzora nad zaposlenimi, saj le-ti omejujejo posameznikovo svobodo in zaznavanje nadzora v organizaciji. Malce diskretnosti o tem, kako naloge opravljajo lahko vpliva na povečanje storilnosti in dobrega počutja zaposlenih (Stone idr., 2006).

6. Raziskava o odnosu kadrovnikov do e-HRM

V pričujoči raziskavi nas je zanimalo, v kolikšni meri je elektronsko upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji razširjeno, koliko ga kadrovski strokovnjaki uporabljajo, kakšen odnos imajo do njega ter kako zadovoljni so z njim. Na podlagi tega smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

1. *Ali kadrovski strokovnjaki v Sloveniji uporabljajo e-HRM?*
2. *Kakšen je odnos kadrovskih strokovnjakov do uporabe e-HRM?*
3. *Ali obstajajo razlike v odnosu do e-HRM glede na nekatere demografske lastnosti kadrovskih strokovnjakov?*
4. *Ali obstajajo razlike v odnosu do e-HRM glede na to, v kateri organizaciji delajo?*

7. Metoda

Vzorec

V naši raziskavi sta sodelovala 102 kadrovska strokovnjaka z različnih podjetij v Sloveniji. Od tega je bilo 22 moških in 80 žensk, njihova povprečna starost je bila 40 let. Največ udeležencev (75 %) je imelo končano višje, visoko ali univerzitetno izobraževanje, 23 % udeležencev je imelo zaključen magisterij ali doktorat znanosti, 4 % udeležencev pa je imelo končano srednjo šolo ali manj. Največ udeležencev (52 %) prihaja iz velikih organizacij (250 zaposlenih ali več), 21,5 % iz srednjih (od 50 do 250 zaposlenih), 17,5 % iz mikro organizacij (manj kot 10 zaposlenih), 9 % pa je bilo zaposlenih v majhnih organizacijah (od 11 do 50 zaposlenih). Izmed vseh sodelujočih organizacij jih je 77,5 % imelo slovensko lastništvo, ostalih 22,5 % pa mednarodno. Iz javnega sektorja je prihajalo 23,5 % organizacij, 76,5 % organizacij pa iz zasebnega.

Sklop vprašalnika, ki so ga izpolnili le tisti kadrovski strokovnjaki, ki e-HRM uporabljajo, je rešilo 48 udeležencev, od tega 12 moških in 36 žensk. Povprečna starost moških je bila 42 let, povprečna starost ženska pa 42,5 let. Višjo, visoko ali univerzitetno dodiplomsko izobrazbo je imelo končanih 69 % teh udeležencev, 2 % srednjo šolo ali manj, 29 % pa je imelo magisterij ali doktorat znanosti. Največ je bilo zopet psihologov in sicer 23 %, sledili so jih kadrovski menedžerji, teh je bilo 19 %, 17 % je bilo ekonomistov, 8 % pravnikov, 33 % pa je prihajalo iz drugih smeri. Ti udeleženci so imeli v povprečju 13,5 let izkušenj na področju kadrovanja. 70 % organizacij, iz katerih prihajajo, ima slovensko lastništvo, 30 % pa mednarodno, medtem ko 23 % teh organizacij spada v javni sektor, 77 % pa v zasebni sektor. Največ je bilo velikih organizacij in sicer 54 %, sledile so srednje velike organizacije (19 %), nato mikro (14, 5 %) in majhne organizacije (12,5 %).

Pripomočki

Za potrebe raziskave smo uporabili spletni vprašalnik, sestavljen s pomočjo spletne aplikacije Ika. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov. V prvem sklopu smo udeležence spraševali po demografskih podatkih, v drugem sklopu smo želeli ugotoviti, koliko udeležencev pozna in uporablja e-HRM. Tretji sklop, v katerem smo ugotavljali odnos udeležencev raziskave do

e-HRM, pa so rešili samo tisti, ki so na vprašalniku izpolnili, da tako poznajo kot tudi uporabljajo e-HRM.

Tretji sklop vprašalnika je sestavljalo 24 postavk o stališčih posameznikov do uporabe e-HRM ter 10 postavk o zadovoljstvu z e-HRM. Stališča do e-HRM so se nanašala na sedem področij in sicer na njegovo uporabnost, enostavnost, učinkovitost, kvaliteto, zaupnost ter avtomatizacijo nalog in količino novih znanj, ki so jih morali pridobiti za uporabo e-HRM. Udeleženci so svoja stališča ocenjevali na 5- stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam), prav tako zadovoljstvo (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).

Postopek

Podatke smo pridobili s pomočjo udeležencev – slovenskih kadrovskih strokovnjakov, ki so izpolnili spletni vprašalnik. Pred začetkom izpolnjevanja vprašalnikov so udeleženci podali še demografske podatke in sicer spol, starost, stopnjo dokončane izobrazbe, število let delovnih izkušenj. Organizacijo, v kateri so zaposleni, so opredelili glede na število zaposlenih, lastniško strukturo (slovenska ali mednarodna) ter ali jo uvrščamo v javni ali zasebni sektor. Izpolnjevanje je potekalo samostojno in je trajalo okoli 7 minut. Izbor udeležencev je bil naključen.

8. Rezultati in razprava

Ali kadrovski strokovnjaki v Sloveniji uporabljajo e-HRM?

Rezultati raziskave so pokazali, da 80 udeležencev oziroma 78 % vzorca pozna e-HRM, medtem ko je samo 48 udeležencev (47 %) odgovorilo, da e-HRM tudi uporablja (Tabela 1). Od tega jih 41,7 % poroča, da e-HRM uporabljajo 22,9 % vedno in 2,1 % pa redko (Tabela 2).

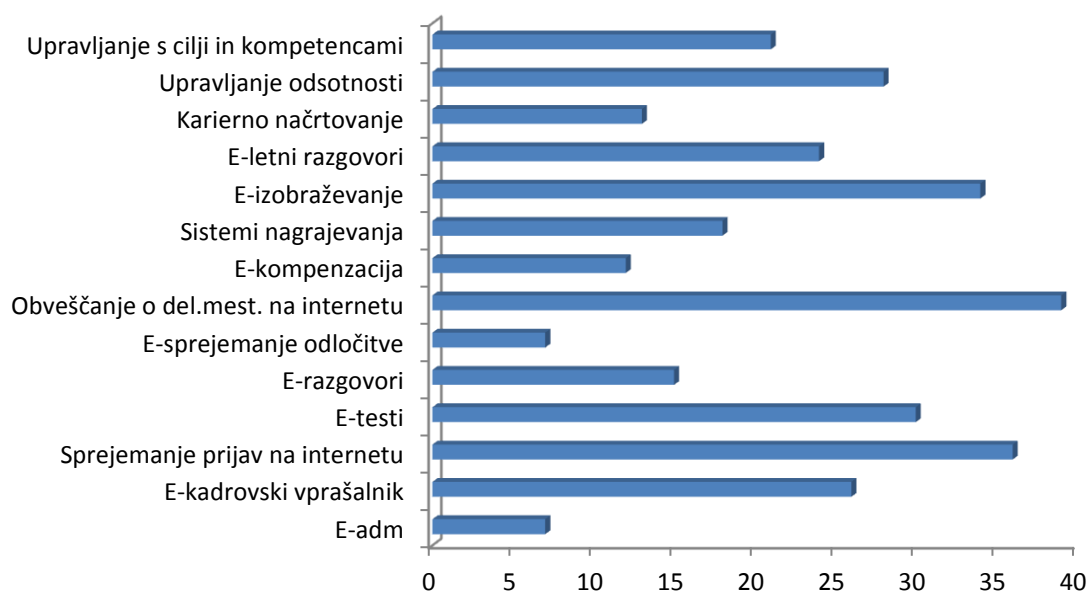
Tabela 1. Odstotek udeležencev, ki poznajo in uporabljajo e-HRM.

	Poznavanje e-HRM	Uporaba e-HRM
Da	78 %	47 %
Ne	22 %	53 %

Tabela 2. Pogostost uporabe e-HRM.

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Vedno
%	0	2,1	33,3	41,7	22,9

Udeležence, ki e-HRM poznajo in uporabljajo smo spraševali tudi o tem, katere oblike e-HRM uporabljajo. Rezultati so pokazali, da so med najpogostejšimi uporaba interneta za obveščanje o prostih delovnih mestih, sprejemanje prijav in življenjepisov prek interneta ter e-izobraževanje. Med najmanj uporabljanimi oblikami e-HRM pa sta elektronska analiza delovnega mesta ter elektronske oblike razgovorov, intervjujev.

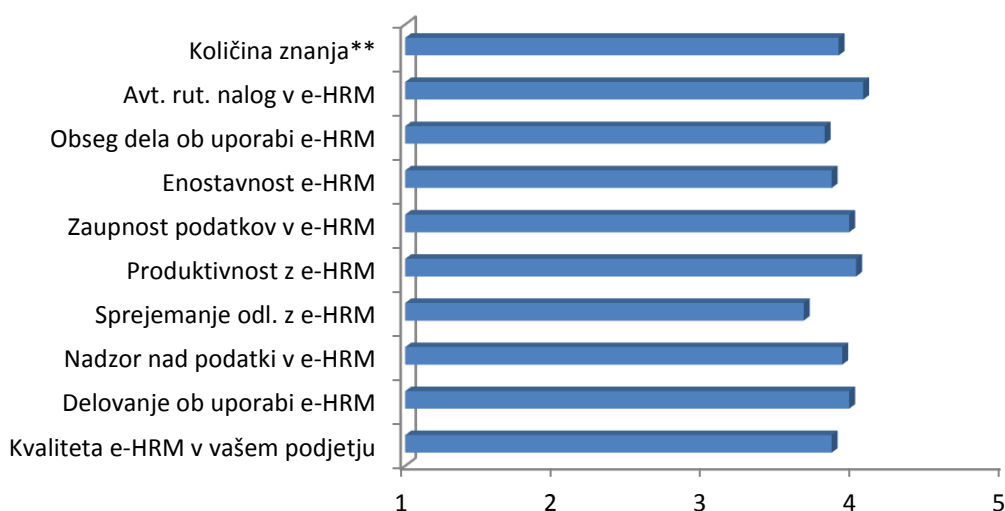


*Opombe: kratica »adm« pomeni analiza delovnega mesta, »del.mest.« je krajše za delovna mesta.

Slika 1: Pogostost uporabe posameznih oblik e-HRM (N = 43).

Kakšen je odnos kadrovskih strokovnjakov do uvajanja e-HRM?

Rezultati so pokazali, da so kadrovski strokovnjaki na splošno precej zadovoljni z uporabo e-HRM ($M = 3,9$; $SD = 0,1$). Najbolj so zadovoljni s tem, da jim uporaba e-HRM omogoča avtomatizacijo rutinskih nalog ($M = 4,1$; $SD = 2,1$), kar povzroča, da lahko več časa namenijo ostalim opravilom. Rezultatu tesno sledijo tudi rezultati zadovoljstva z drugimi vidiki e-HRM, prikazani na sliki 2. Najmanj so zadovoljni s sprejemanjem odločitev, ki jih omogoči uporaba e-HRM ($M = 3,7$; $SD = 1,9$), a je tudi ta rezultat daleč od nezadovoljstva.

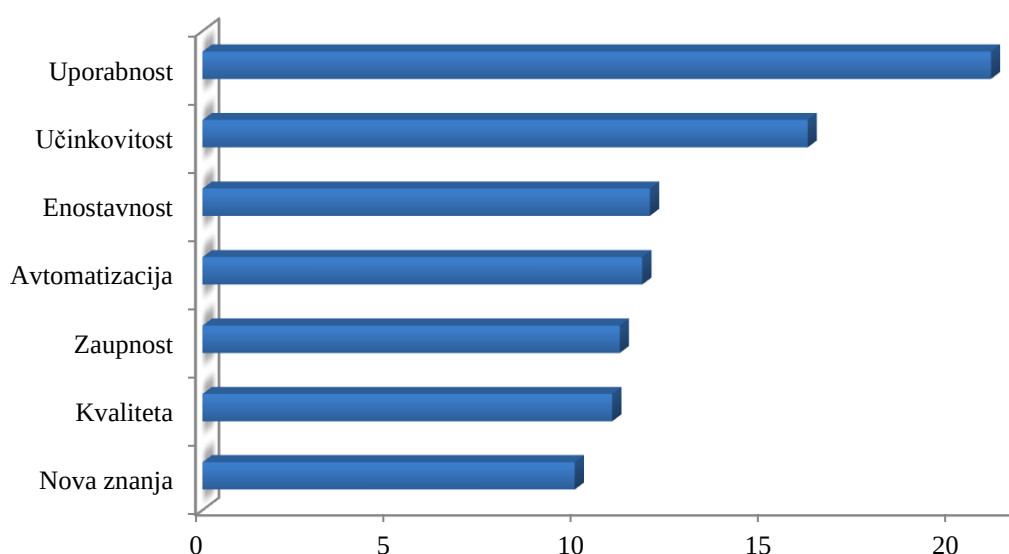


*Opombe: Avt. je krajše za avtomatizacija, rut. naloge je krajše za rutinske naloge.

**Količina znanja, ki so ga morali zaradi vpeljave e-HRM pridobiti.

Slika 2: Povprečni rezultati posameznikov o zadovoljstvu z uporabo e-HRM (N=43).

Iz rezultatov, prikazanih na sliki 3, lahko tudi opazimo, da je odnos udeležencev do e-HRM na splošno zelo dober ($M = 92,4$; $SD = 13,4$). Podrobna analiza rezultatov je pokazala, da kadrovski strokovnjaki zaznavajo, da jim e-HRM omogoča sprejemanje kvalitetnih odločitev ter kvalitetnega kadrovanja, imajo občutek, da e-HRM omogoča dobro zaupnost podatkov ($M = 11,1$; $SD = 2,1$), zdi se jim, da je opravljanje rutinskih kadrovskih nalog z uporabo e-HRM avtomatizirano, kar jim olajša opravljanje ostalih nalog. Prav tako zaznavajo, da so e-HRM postopki uporabni ($M = 21,0$; $SD = 3,3$), kar pomeni da izboljšajo njihovo delovanje, povečajo njihovo produktivnost, so tudi učinkoviti – časovno bolj ekonomični in učinkoviti kot tradicionalne oblike kadrovanja – ter enostavni za uporabo, saj olajšajo njihovo delo in jim omogočajo lažje osredotočanje na specifično nalogo.



Slika 3: Povprečni rezultati na posameznih lestvicah vprašalnika o odnosu do e-HRM ($N = 43$).

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

Na vprašanja o odnosu do e-HRM je odgovarjalo 11 moških in 32 žensk, rezultati pa so pokazali, da pri njihovih odgovorih ni pomembnih razlik v odnosu do e-HRM, torej so v približno enaki meri zadovoljni z uporabo e-HRM stališča do uporabe le-tega pa se med njimi pomembno ne razlikujejo.

Prav tako ni statistično pomembnih razlik med bolj ali manj izkušenimi udeleženci. Glede na leta izkušenj smo jih razdelili na tiste, ki imajo 10 ali več let izkušenj ter tiste, ki imajo manj kot 10 let izkušenj na področju kadrovanja. Njihova stališča do uporabe e-HRM so približno enaka, kot tudi njihovo zadovoljstvo z e-HRM, ne glede na to, ali so na področju kadrovanja bolj ali manj izkušeni.

Po starosti smo udeležence razdelili na tiste, ki imajo 25 let ali manj, na tiste, ki so stari med 26 in 35 let, tiste, ki so stari med 36 in 45, tiste, ki so stari med 46 in 55 ter končno še tiste, ki so starejši od 56 let. Iz statistične analize smo zaradi premajhnega števila predstavnikov v prvi

skupini, torej mlajših od 25 let, to skupino izpustili. Rezultati so pokazali, da so udeleženci, ne glede na starost, v približno enaki meri zadovoljni z e-HRM ter imajo podobna stališča do njegove uporabe.

Udeležence smo ločili tudi glede na stopnjo dosežene izobrazbe in sicer na tiste, ki imajo končano srednjo šolo ali manj, na tiste, ki imajo končano višje, visoko ali univerzitetno dodiplomsko izobraževanje ter na tiste, ki imajo končan magistririj ali doktorat znanosti. Zaradi premajhnega števila udeležencev v prvi skupini, torej tistih s končano srednjo šolo ali manj, smo to skupino iz statistične analize izključili. Rezultati so pokazali, da imajo tako tisti s končanim višjim, visokim ali univerzitetnim dodiplomskim izobraževanjem kot tisti s končanim magistririjem ali doktoratom znanosti približno enak odnos do e-HRM. Razlika se je pokazala pri zaznavanju učinkovitosti e-HRM in sicer so kot bolj časovno ekonomično, bolj učinkovito in kot bolj ekonomično zaznavali udeleženci s končanim višjim, visokim ali univerzitetnim dodiplomskim izobraževanjem. Ugotovljena razlika je bila statistično pomembno ($p < 0,05$) in predstavlja srednje velik učinek $r = 0,32$.

Tudi glede na to, kakšna je smer izobrazbe udeležencev, do razlik pri odgovorih ni prišlo. Ne glede na to, ali so udeleženci po izobrazbi psihologi, pravniki, ekonomisti, kadrovske menedžerji, med njimi ne obstaja pomembnih razlik v tem, kakšen odnos do e-HRM imajo.

Ali obstajajo razlike v odnosu do e-HRM glede na to, v kateri organizaciji delajo?

Med udeleženci, ki so odgovarjali na vprašanja o odnosu do e-HRM, jih je 31 prihajalo iz organizacij s slovenskim lastništvom ter 12 iz organizacij z mednarodnim lastništvom. Statistično pomembne razlike v odnosu do e-HRM glede na to, kakšna je lastniška struktura organizacije, se niso pokazale. Kadrovske strokovnjaki imajo približno enaka stališča do e-HRM in so v približno enaki meri zadovoljni z e-HRM ne glede na to, kakšna je lastniška struktura organizacije, iz katere prihajajo.

11 udeležencev je prihajalo iz organizacij javnega sektorja, 32 pa iz organizacij zasebnega sektorja. Tudi med njimi ni bilo statistično pomembnih razlik v odnosu do e-HRM. Ne glede na to, ali prihajajo iz organizacije javnega ali zasebnega sektorja, so v približno enaki meri zadovoljni z e-HRM in imajo podobna stališča do uporabe le-tega.

Glede na velikost podjetja, iz katerega prihajajo udeleženci v naši raziskavi, smo jih razdelili na mikro, majhne, srednje in velike organizacije. Statistična analiza je pokazala, da so ne glede na to, iz kako velike organizacije udeleženci prihajajo, njihova stališča do uporabe e-HRM približno enaka, prav tako njihovo zadovoljstvo z uporabo e-HRM.

9. Zaključek

Elektronsko poslovanje sistematično vstopa tudi na področje upravljanja s človeškimi viri. Kot kažejo pretekle raziskave je e-HRM najpogostejše prisoten na področju selekcije kadrov (kadrovske vprašalniki, psihološko testiranje...) in privabljanja novih kandidatov, redkeje na področju nagrajevanja. V pričujoči raziskavi smo izvedli eksploratorno raziskavo, s pomočjo katere smo želeli dobiti vpogled v trenutno razširjenost in uporabo e-HRM med kadrovskimi strokovnjaki v Sloveniji. Rezultati kažejo, da so tisti, ki katero izmed oblik e-HRM uporabljajo, zadovoljni, predvsem visoko ocenjujejo uporabnost in učinkovitost te oblike kadrovskega poslovanja.

V prihodnje bo ta oblika kadrovskega poslovanja naraščala. Opozoriti pa velja, da ima e-HRM tako prednosti kot pomanjkljivosti. Na primer, pri oblikovanju blagovne znamke delodajalca je pomembna tako učinkovitost, organiziranost kot avtomatiziranost, hkrati pa kandidati za zaposlitev kot tudi zaposleni cenijo in si želijo osebnega stika, komunikacije.

Tudi pri izvedbi psiholoških testiranj opazimo podobno sliko – postpek po elektronski poti postaja enostavnejši in bolj ekonomičen, psihologi pa opozarjajo na možnost goljufanja. Sodobna tehnologija ruši meje, ki so bile postavljene nekoč. Danes je pomembno, da gradimo nove meje, a načrtno, postopoma in da sproti preverjamo rezultate – to velja tudi za vpeljevanje e-HRM.

10. Literatura

- [1] Anastasi, A. in Urbina, S. (1997). *Psychological testing* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [2] Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C. in LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 87, 156—179.
- [3] Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A. in Campion, M. A. (2004). Applicant reactions to different selection technology: Face-to-face, interactive voice response, and computer-assisted telephone screening interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 135—148.
- [4] Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139—146.
- [5] Chapman, D. S. in Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113—120.
- [6] Dineen, B. R., Ash, S. R. in Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 723—734.
- [7] Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys: The total design method* (2nd ed.). New York: Wiley.
- [8] Drasgow, F., Nye, C. D., Guo, J. in Tay, L. (2009). Cheating on proctored tests: The other side of the unproctored debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 46—48.
- [9] Eddy, E. R., Stone, D. L. in Stone-Romero, E. F. (1999). The effects of information management policies on reactions to human resource information systems: An integration of privacy and procedural justice perspectives. *Personnel Psychology*, 52, 335—358.
- [10] Elgin, P. D. in Clapham, M. M. (2004). Attributes associated with the submission of electronic versus paper résumés. *Computers in Human Behavior*, 20(4), 535—549.
- [11] Gueutal, H. G. in Falbe, C. M. (2005). *eHR: Trends in delivery methods*. V H. G. Gueutal in D.L. Stone (Ur.). *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age* (str. 190—225). San Francisco: Jossey Bass.
- [12] Gueutal, H.G. in Stone, D.L. (Ur.) (2005). *The brave new world of e-HR: Human resources management in the digital age*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [13] Harris, M. M., Van Hove, G. in Lievens, F. (2003). Privacy and attitudes toward Internet-based selection systems: A cross-cultural comparison. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 230—236.
- [14] Leavitt, H. J. in Mueller, R. A. (1951). Some effects of feedback on communication. *Human Relations*, 4(1951), 401—410.

- [15] Lukaszewski, K. M., Stone, D. L. in Stone-Romero, E. F. (2008). The effects of the ability to choose the type of human resources system on perceptions of invasion of privacy and system satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 23, 73—86.
- [16] Marler, J. H. in Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resources Management Review*, 23, 18—36.
- [17] McManus, M. A. in Ferguson, M. W. (2003). Biodata, personality, and demographic differences of recruits from three sources. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 175—183.
- [18] Reiter-Palmon, R., Brown, M., Sandall, D. L., Buboltz, C. in Nimps, T. (2006). Development of an O*NET web-based job analysis and its implementation in the U.S. Navy: Lessons learned. *Human Resource Management Review*, 16, 294—309.
- [19] Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. in Gibb, A. (2000). A cross-modal comparison of telephone and face-to-face selection interviews in graduate recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 16—21.
- [20] Salgado, J. F. in Moscoso, S. (2003). Internet-based personality testing: Equivalence of measures and assesses' perceptions and reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 194—205.
- [21] Sinar, E. F., Paquet, S. L. in Reynolds, D. H. (2003). Nothing but net? Corporate image and web-based testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 150—157.
- [22] Stone, D. L. in Lukaszewski, K. M. (2009). An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resources management systems. *Human Resources Management Review*, 19, 134—143.
- [23] Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F. in Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resources Management Review*, 23, 50—70.
- [24] Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2003). *The functional and dysfunctional consequences of human resource information technology for organizations and their employees*. V D. Stone (Ur.). Advances in human performance and cognitive engineering research (str. 37—68). New York: Elsevier.
- [25] Stone, D. L., Stone-Romero, E. F. in Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. *Human Resources Management Review*, 16, 229—244.
- [26] Straus, S. G., Miles, J. A. in Levesque, L. L. (2001). The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, 27, 363—381.
- [27] Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resources Management Review*, 17, 19—37.
- [28] Wiechmann, D. in Ryan, A. M. (2003). Reactions to computerized testing in selection contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 215—229.
- [29] Williamson, I. O., Lepak, D. P. in King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242—263.