

مدیریت منابع انسانی دیجیتال

ریحانه برزگر محمدی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، بانکدار رفاه کارگران تهران، ایران.

rianabm.71@gmail.com:

چکیده

مدیریت منابع انسانی دیجیتال، تحولی دیجیتالی در شیوه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی از طریق استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، موبایل، تجزیه و تحلیل و فناوری اطلاعات است تا بتواند مدیریت منابع انسانی کارآمدتر شود. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی دیجیتال اساساً تمام کار منابع انسانی را با استفاده از فناوری‌های نرم، برنامه‌های کاربردی و اینترنت انجام می‌دهد یا مدیریت می‌کند. دیجیتالی شدن یا تحول دیجیتال چیزی است که همه سازمانها باید برای کارآمدی و مرتبط بودن در آینده بیاورند. در غیر این صورت از سایر سازمانها در صنعت بازار عقب خواهند ماند. این مطالعه چندین مطالعه را مرور می‌کند و در مورد مفهوم و جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی دیجیتال بحث می‌کنند. این مطالعه عمدتاً بر داده‌های ثانویه تکیه داشته است. یافته‌های این پژوهش برای سازمانها در راستای کمک به آنها در پیاده‌سازی موثر مدیریت منابع انسانی دیجیتال و در نتیجه بهبود عملکردشان مهم است. علاوه بر این، یافته‌ها می‌توانند با ارائه مبنای برای درک تاثیر منابع انسانی دیجیتال بر عملکرد سازمانی، به محققان کمک کند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، دیجیتالی شدن، فناوری،

مقدمه

امروزه مفاهیمی مانند «دیجیتال شدن»، «دیجیتالی شدن»، «تحول دیجیتال» و یا «اختلال دیجیتال»^۱ جز برجسته‌ترین و مورد بحث‌ترین اصطلاحات قرار دارند. به طول کلی، چنین مفاهیمی نشان دهنده استفاده روزافزون از فناوری، و تغییرات اساسی مربوطه در حوزه‌های متعدد تجارت و جامعه است. این مفهوم برای حوزه مدیریت منابع انسانی^۲ نیز صادق است. در مدیریت منابع انسانی، مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال (Pantelidis, 2019; Thite, 2019) و مفاهیم مرتبط مانند دیجیتالی شدن (Meijerink et al., 2018; van Kruining, 2017)؛ تحول دیجیتال (Bissola and Imperatori, 2018)؛ و اختلال دیجیتال (Vardarlier, 2020) و اختلال دیجیتال (Larkin, 2017; Platanou and Mäkelä, 2016) در مدیریت منابع انسانی، به طور فزاینده‌ای استفاده می‌شود.

با این حال، در حال حاضر، این مفاهیم اغلب به شیوه‌ای ضمنی، ناهمگن و رو به رشد استفاده می‌شوند. اولاً، نویسندگان مکرراً از مفاهیم به شیوه‌ای ضمنی استفاده می‌کنند. به این معنا که آنها تعاریف صریح را ارائه نمی‌دهند، بلکه تصور می‌کنند که

¹ Digitization

² Digitalization

³ Digital Transformation

⁴ Digital Disruption

⁵ Human Resource Management

خوانندگان معنای مورد نظر را درک می‌کنند (به عنوان مثال، Bajer, 2017; Larkin, 2017) دوم، نویسندگان از مفاهیم به شیوه ای ناهمگون استفاده می‌کنند. یعنی از مفاهیمی با درک چندگانه و گاه متناقض استفاده می‌کنند (مانند درک اختلال دیجیتالی (Larkin, 2017, and Platanou and Mäkelä, 2016) ثالثاً، نویسندگان مکرراً از مفاهیم به شیوه ای فزاینده استفاده می‌کنند. یعنی از مفاهیم جدید برای نشان دادن پدیده‌های قدیمی شناخته شده استفاده می‌کنند (مانند Martini and Cavenago, 2018; Thite, 2019) بدیهی است که بحث فعلی در مورد مدیریت منابع انسانی دیجیتال فاقد "روشن بودن مفاهیم" است.

با این حال، وضوح مفاهیم به دلایل مختلف مرتبط با یکدیگر مهم است. اول، وضوح مفهومی برای جلوگیری از تکثیر صرف مفاهیم مهم است (Suddaby, 2010). باید اطمینان حاصل شود که HRM دیجیتال (و مفاهیم مرتبط) صرفاً نشان‌دهنده «تعیین‌های جدید برای پدیده‌های قدیمی» نیست. در غیر این صورت، مفاهیم جدید فقط به عنوان مترادف مفاهیم تثبیت شده و به ویژه مفهوم برجسته HRM الکترونیکی (e-) استفاده می‌شود (به عنوان مثال Bondarouk et al., 2016; Strohmeier, 2007) دوم، وضوح مفهومی برای جلوگیری از سردرگمی و سوء تفاهم ضروری است (Suddaby, 2010). باید اطمینان حاصل شود که محققان منابع انسانی (HR) درک مشترکی دارند که ارتباطات متقابل در HRM دیجیتال را تسهیل می‌کند. سوم، وضوح مفهومی برای جلوگیری از کمبودهای تحقیقاتی ضروری است (Suddaby, 2010). از استفاده از مفاهیم بد تعریف شده باید اجتناب شود، زیرا آنها اجازه عملیاتی سازی دقیق را نمی‌دهند و منجر به نتایج متفاوت تحقیقات در مورد HRM دیجیتال می‌شوند. با توجه به این پس زمینه، هدف این مقاله، توضیح مفهومی HRM دیجیتال می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی دیجیتال

برای درک عمیق‌تر مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال، تعریف معنای مدیریت منابع انسانی ضروری است. به گفته Huselid (۱۹۹۵) مهمترین حوزه‌های شیوه مدیریت منابع انسانی عبارتند از: «استخدام و انتخاب، اجتماعی شدن، طراحی شغل، آموزش و توسعه، مشارکت، توسعه شغلی، ارزیابی عملکرد، پاداش کارکنان و امنیت شغلی».

علاوه بر این، Bredin & Suderland (۲۰۱۱) مدیریت منابع انسانی را به عنوان شیوه‌های مربوط به رابطه بین کارکنان و سازمانی که در آن کار می‌کنند، توضیح دادند. علاوه بر این HRM را میتوان به عنوان مدیریت منابع انسانی به منظور توانمندسازی سازمان برای رشد توضیح داد.

توسعه فناوری اطلاعات نقش کلیدی در تکامل HRM ایفا کرده است (Johnson & Kavanagh, 2009) در دنیای تجارت، فن‌آوری‌های دیجیتال هر جنبه‌ای از HRM را از جذب و استخدام کارمند جدید، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و پاداش تغییر می‌دهند (Maditheti, 2017) بنابراین یک تحول جامع از سنتی به دیجیتال از نظر سیاست‌ها و استراتژی‌ها و نحوه اجرای شیوه‌های HRM مورد نیاز است. به گفته مدیته^۶ HRM دیجیتال اساساً تمام کارهای HRM را از طریق فناوری ها، برنامه های کاربردی و اینترنت، مدیریت می‌کند. همچنین باید در شیوه های مدیریت منابع انسانی برای جذب، پاداش و ارزیابی کارکنان، نوآوری هایی ارائه شود. HRM دیجیتال همچنین بر نحوه آموزش کارکنان تأثیر دارد (Saini, 2018).

LWU (۲۰۱۶) در مطالعه ای که در دانشگاه جنوب صحرای آفریقا انجام داد، به این نتیجه رسید که حداکثر درصد کارکنان موافق هستند که E-HRM عملکرد آنها را افزایش می‌دهد. همچنین تأثیر دیجیتالی شدن بر توسعه منابع انسانی، مدیریت

⁶ Maditheti

استعداد و عملکرد در محل کار را مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های تحقیق حاکی از تاثیر مثبت تحول دیجیتال بر تمامی متغیرها بوده است.

Tripathi & Kushwaha (۲۰۱۷) قویا به سازمان‌ها توصیه می‌کنند که دیجیتالی‌سازی را در شیوه‌های HRM پیش ببرند، زیرا این روزها بسیار مهم شده است. مطالعه اخیر توسط Fedorova و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که دیجیتالی کردن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند بسیاری از وظایف معمول را حذف کند، خطر خطای انسانی را کاهش دهد و کارشناسان را برای حل مسائل مهم توانمند کند و آنها را قادر می‌سازد تا از دانش و مهارت‌های خود به طور موثرتری در حل مشکلات تجاری استفاده کنند.

بنابراین براساس تحقیقات قبلی، اجرای HRM دیجیتال برای سازمان‌ها در راستای بهبود عملکرد و حفظ ارتباط در عرصه دیجیتال مهم است.

مدیریت منابع انسانی دیجیتال چگونه کار می‌کند؟

Schwab (۲۰۱۶) در «انقلاب صنعتی چهارم» توضیح می‌دهد که چگونه فناوری‌های دیجیتال، زنگی، سبک کار و نحوه عملکرد سازمان‌ها را به طور اساسی تغییر داده‌اند. بنابراین، دیجیتالی کردن چیزی است که سازمان باید به طور خاص در مدیریت منابع انسانی وارد کند. به عنوان مثال، روش‌های سنتی استخدام و گزینش نمی‌تواند به یک‌باره به جغرافیایی وسیع میلیون‌ها نفر برسد. با این حال، فناوری استخدام را کارآمدتر و موثرتر کرده است تا اطلاعات را به شیوه‌ی جذابتر توزیع کند. به عنوان مثال، Unilever یکی از شرکت‌های جهانی است که به طور اساسی فرآیند استخدام خود را تغییر می‌دهد. این شرکت رسانه‌های اجتماعی، بازی‌های آنلاین و هوش مصنوعی برای دیجیتالی کردن هرچه بیشتر جذب نیرو را مورد آزمایش قرار می‌دهد (Banu, 2019). مثال دیگر، مربوط به آموزش و توسعه کارکنان است. کارمند می‌تواند به اطلاعات برنامه‌های آموزشی از مکان‌های دور دست دسترسی داشته باشد، در کلاس‌های مجازی شرکت کند و پیشرفت را از طریق سیستم و به صورت پورتال ارزیابی کند. علاوه بر این، در تحقیق Nawaz & Gomes (۲۰۱۷) گزارش شده است که سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در فرآیندهای منابع انسانی مفیده بوده و به عنوان ابزاری استراتژیک برای توسعه سازمانی عمل می‌کند. Anthony (۲۰۱۴) همچنین توضیح داد که این فناوری به عنوان یک ابزار توانمند برای عملکرد بهتر از طریق «سرویس‌های مبتنی بر ابر، تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری، تیم‌های بدون مرز و مدیریت استعداد در زمان واقعی در سراسر سازمان» عمل کند.

Larkin (۲۰۱۷)، تحولات در منابع انسانی را می‌توان در سه گروه اصلی طبقه‌بندی کرد: «درون، بیرون و سرتاسر»، به عنوان مثال، اگر سازمان به نظر "داخلی" است، به معنای یک دفتر دیجیتال فعال است. کارفرما و کارمند به صورت الکترونیکی ارتباط برقرار می‌کنند و تمام اطلاعات به صورت تصویری/صوتی یا از طریق دستگاه تلفن همراه منتشر می‌شود. ثانیاً «بیرونی» است، که شامل کارمند یا سطح مدیریتی می‌شود که از طریق دیجیتالی برای کارمند و مدیریت فعال می‌باشد. در اینجا آنها از دستگاه‌های تلفن همراه استفاده خواهند کرد تا به کارکنان اجازه دهند کار خود را به شیوه‌ی بهتر و کارآمد انجام دهند (۱۶).

کارکنان آگاه‌تر، درگیری و هوشیارتر هستند در این سیستم‌ها، زیرا می‌توانند وظایف خود را در هر مکان و زمان انجام دهند، بنابراین بازخورد بلادرنگ را برای مدیریت به ارمغان می‌آورد.

مورد سوم، «درست‌اسر» است که به معنای تغییرات در سازمان به طور کلی است. دیجیتالی شدن، نوآوری، همکاری و استراتژی‌های جدید را در سراسر سازمان به ارمغان خواهد آورد. کارمندان با به اشتراک گذاشتن دانش و ایده‌های خود در سطح جهانی به کارمندان جهانی تبدیل خواهند شد (saini,2018).

عناصر مدیریت سازمانی دیجیتال

در عصر فناوری، مدیریت منابع انسانی برای مطابقت با دنیای رقابتی و پویا تغییر یافته است. مدیریت منابع انسانی از سنتی به دیجیتال تبدیل شده است. عناصر زیر برای ایجاد تحول در مدیریت منابع انسانی مورد نیاز است:

۱- نیروی کار دیجیتال

در عصر هزاره‌ها، نسل‌های کنونی نیروی کار دیجیتال محسوب می‌شوند، آنها دستگاه‌های متصل به اینترنت دارند و برنامه‌ها و خدمات مبتنی بر وب همیشه زندگی روزمره آنها را مجذوب خود کرده است. با داشتن این کارکنان، سازمان برای تعامل با کارمندان دیجیتال نیاز به دیجیتالی بودن دارد (Aggarwal & Sharon,2017). بنابراین مدیریت منابع انسانی دیجیتال، با برنامه‌های تلفن همراه، تفکر طراحی، ویدیو، اقتصاد رفتاری و استفاده از تجزیه و تحلیل سیستم تعبیه شده است (Maditheti,2017).

۲- کار و وظیفه دیجیتال

محتوای کار با استفاده از فناوری در فعالیت‌های کاری و عملکرد مدیریت دیجیتالی می‌شود. سازمانها باید عناصر دیجیتال را در فرآیندهای کاری ادغام کنند و کارهای دستی معمول را به کارهای دیجیتال تغییر دهند (۲۷). سازمانها همچنین باید از ابزارها و رسانه‌های دیجیتال برای ارتباط با کارکنان استفاده کنند. کار و وظیفه در سازمان باید به صورت دیجیتالی سازماندهی شود.

۳- مدیریت پشتیبانی دیجیتال

مدیریت پشتیبانی دیجیتال، شامل برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای حمایت از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، مانند پردازش حقوق و دستمزد، پاداش، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و ... است.

۴- به روز کردن فناوری منابع انسانی

تغییر بسیار زیاد نرم‌افزارهای سنتی منابع انسان به سمت مدرن، مانند سیستم‌های مبتنی بر ابر وجود دارد. اخیراً برنامه‌های منابع انسانی به دستگاه‌های تلفن همراه منتقل شده‌اند و ممکن است در آینده به پلتفرم‌های تلفن همراه تغییر کنند. این برنامه‌ها امکان تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و پیش‌بینی عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند. برنامه‌های تلفن همراه، کار را در آن سوی مرزها و در جغرافیایی دور دست تسهیل می‌کنند (Maditheti,2017).

مزایای مدیریت منابع انسانی دیجیتال

دنیای دیجیتال در حال تغییر نحوه زندگی، کار و نحوه سازماندهی و انجام تجارت است. مدیریت منابع انسانی دیجیتال، می‌تواند به رهبران و کارمندان در کسب و کار کمک کند تا به سمت یک طرز فکر دیجیتال، روشی دیجیتالی برای مدیریت، سازماندهی و رهبری تغییرات سوق پیدا کنند. Diromuald (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که دیجیتالی شدن نحوه ارتباط و تعامل کارکنان در محل کار، انتظارات آنها از کارفرما و شغل، محل کار و زمان انجام کار را تغییر می‌دهد. از آنجایی که تکامل دیجیتالی شدن

سازمانها را در سطوح مختلف تحت تاثیر قرار می‌دهد، بنابراین نیاز به توسعه و انطباق دانش جدید و روش‌های جدید کار وجود دارد (Bondarouk & Ruel, 2009).

Kiesler و همکاران (۱۹۸۴) در پژوهش خود استدلال کرد که فناوری رابطه بین "افراد و سازمان‌ها، و زیردستان و سرپرستان" را واسطه می‌کند. از این رو، فاصله در سازمانها را نیز کاهش داده است تا کارکنان بتوانند از خانه کار کنند و با سایرین در سراسر منطقه جغرافیایی تعامل داشته باشند. علاوه بر این Heracleous (۲۰۰۳) همچنین بر "اهمیت سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های جدید مورد نیاز به ویژه اگر تغییر شامل فناوری جدید و نقش‌های جدید باشد" تاکید می‌کند. بنابراین فناوری دیجیتال به طور مدام نوع استخدام، مدیریت و حمایت سازمان‌ها از افراد را تغییر می‌دهد. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی این فرصت را ایجاد می‌کند که کل تجربه کارکنان را با تغییر فرآیندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متحول کند. همچنین، مدیریت منابع انسانی دیجیتال کاربردی به عنوان مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند به عملکرد محیطی سازمان کمک کند (Yusoff and et, 2018). برخی از مطالعات قبلی نشان می‌دهند که کار منابع انسانی امروزی شامل ساده‌سازی و بهبود تجربه کارکنان با ادغام فناوری دیجیتال شده است.

چالش‌های برای متخصصان منابع انسانی

در عصر تحول دیجیتال، سازمانها باید خود را با شیوه‌های متغیر مدیریت منابع انسانی وفق دهند. براساس Das & Sureshkrishna (2019) مدیران منابع انسانی دریافته‌اند که دیجیتالی شدن به عنوان یک فشار خارجی برای تغییر، از طرق مختلف از طریق نیاز به شایستگی‌های منابع انسانی جدید به دلیل دیجیتالی شدن و روش‌های انعطاف‌پذیر کار، چالش‌هایی را برای آنها ایجاد می‌کند. Das & Sureshkrishna (2019) چندین چالش برجسته را چنین عنوان می‌کنند:

- ۱- درک دیجیتالی شدن
- ۲- سازگاری با نقش‌های جدید
- ۳- چابکی
- ۴- کاوش و توسعه شایستگی‌های دیجیتال
- ۵- اجرای تغییرات سازمانی
- ۶- برخورد با فرم‌های جدید استخدام

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی دیجیتال به دنیای تجارت امروز تبدیل شده است. سازمانها برای به دست آوردن مزیت رقابتی و ارتباط در صنعت، باید به سمت تحول دیجیتال بروند. این مطالعه مروری کلی از مدیریت منابع دیجیتال در اختیار خوانندگان قرار داده و یافته‌های این مطالعه برای سازمان در کمک به آنها در راستای پیاده‌سازی موثر منابع انسانی دیجیتال و در نتیجه بهبود عملکردشان مهم است. همچنین این یافته‌ها می‌تواند به عنوان پایه‌ی برای پژوهشگران برای تحقیقات بیشتر در حوزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال باشد و به سایر محققان در شناسایی مطالعات مرتبط در مرحله بررسی ادبیات کارشان کمک کند. علاوه بر این یافته‌ها می‌توانند با ارائه مبنایی برای درک تاثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر عملکرد سازمانی، به محققان کمک کنند.

امروزه مدیریت منابع انسانی دیجیتال بسیار حیاتی است و نگرانی فزاینده‌ی برای سازمانها نیز دارد. توصیه می‌شود پژوهشگران در مورد چگونگی تغییر عملکرد از گذشته تاکنون، میزان تاثیر آن بر سازمانها، نقش مدیر منابع انسانی و ارزیابی بر سرمایه‌گذاری اجرا مطالعه عمیق‌تری داشته باشند.

- Larkin, J. (2017). **HR Digital Disruption: The biggest wave of transformation in decades**, Strategic HR review, 16(2): 55-59.
- Huselid, M. A. (1995). **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. Academy of management journal, 38(3), 635-672.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). **Human resource management in projectbased organizations: The HR quadriad framework**. Springer.
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2009). **The Future of HRIS. Emerging Trends in HRM and IT**.
- Maditheti, N. N. (2017). **A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Filed**. organization, 7(4).
- Saini S. (2018). **Digital HRM and its Effective Implementation: An Empirical Study**, International Journal of Management Studies, 2(7).
- Iwu, C. G. (2016). **Effects of the use of electronic human resource management (E-HRM) within human resource management (HRM) functions at universities**. Acta Universitatis Danubius. Administratio, 8(1).
- Tripathi, R., & Kushwaha, P. A. (2017). **study on Innovative Practices in Digital Human Resource Management. Natioanl Seminar on Digital Transformation of Business in India: Opportunities and Challenges**. Dehradun: IMS Unison University.
- Fedorova, A., Zarubina, A., Pikulina, Y., Moskovskikh, A., Balandina, T., & Gafurova, T. (2019). **Digitalization Of The Human Resource Management: Russian Companies Case**. International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, 1227- 1230.
- Schwab, K. (2016) **The Fourth Industrial Revolution**. Harvard Business Review, pp.1-5. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrialrevolution-what-it-means-and-how-torespond>
- Banu, S. R. (2019). **HR Digital Transformation**. Journal of the Gujarat Research Society, 21(13), 946-951.
- Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2017) **Human resource information system: a review of previous studies**. Journal of Management Research, 9(3).
- Anthony, L. (2014) **AntConc (Version 3.4. 3)[Computer Software]**. Tokyo, Japan: Waseda University.
- Aggarwal, V. & Sharon S. D. (2017). **Digital Human Resource Management**. 11 (2), Gyan Management.
- DiRomualdo, A., El-Khoury, D., & Girimonte, F. (2018). **HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles**. Strategic HR Review.
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. (2009). **Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era**. The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 505-514.
- Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). **Social psychological aspects of computer-mediated communication**. American psychologist, 39(10), 1123.
- Heracleous, L. (2003) **Strategy and organization: Realizing strategic management**. Cambridge University Press.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). **Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry**. Global Business Review, 0972150918779294.
- Das, S., & Sureshkrishna, G. (2019). **Challenges of digitalisation for HR Professionals: An Exploratory Study**. International Journal Of Innovative Research In Technology, 6 (1),
- Pantelidis I (2019) **Digital human resource management**. In: Boella MJ and Goss-Turner S (eds) *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice*. London: Routledge, n.p.
- Thite M (2019) **Electronic/digital HRM: a primer**. In: Thite M (ed.) *e-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications*. New York: Routledge, pp. 1-21.
- Van Kruining I (2017) **The dis-app-earance of HRM: impact of digitization on the HRM profession**. In: Bondarouk T, Ruël H and Parry E (eds) *Electronic HRM in the Smart Era*. Bingley: Emerald, pp. 311-337
- Meijerink J, Boons M, Keegan A, et al. (2018) Call for Papers: Special issue of the *International Journal of Human Resource Management: digitization and the transformation of human resource management*. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2018.1503845
- Bissola R and Imperatori B (2018) **HRM 4.0: the digital transformation of the HR department**. In: Cantoni F and Mangia G (eds) *Human Resource Management and Digitalization*. Abingdon: Routledge, pp. 51-69.

- Vardarlier P (2020) **Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM.** In: Hacioglu U (ed.) *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems.* Cham: Springer, pp. 239–264
- Larkin J (2017) **HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades.** *Strategic HR Review* 16(2): 55–59.
- Platanou K and Mäkelä K (2016) **HR function at the crossroads of digital disruption.** *Työn* 1:19–26.
- Bajer J (2017) Editorial: **digital transformation of HR.** *Strategic HR Review* 16(2): 53–54.
- Larkin J (2017) **HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades.** *Strategic HR Review* 16(2): 55–59.
- Baiyere A and Salmela H (2013) **Disruptive innovation & information technology—charting a path.** In: Proceedings of the 24th Australasian conference on information systems (ACIS), Melbourne, VIC, Australia, 4–6 December 2013, pp. 1–11. Melbourne, VIC, Australia: RMIT University.
- Martini M and Cavenago D (2018) **E-HRM configurations: an explorative analysis of types, drivers and outcomes of digital HRM.** *Academy of Management Global Proceedings.* Epub ahead of print 22 May. DOI: 10.5465/amgbproc.surrey.2018.0001.abs.
- Suddaby E (2010) **Editor's comments: construct clarity in theories of management and organization.** *The Academy of Management Review* 35(3): 346–357.
- Bondarouk T, Parry E and Furtmueller E (2016) **Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences.** *The International Journal of Human Resource Management* 28(1): 1–34.
- Strohmeier S (2007) **Research in e-HRM: review and implications.** *Human Resource Management Review* 17(1): 19–37.