

ВПЛИВ E-HRM НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

THE INFLUENCE OF E-HRM ON THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL OF INTERNATIONAL COMPANIES

У статті обґрунтовується необхідність впровадження моделі управління персоналом – електронного управління людськими ресурсами (E-HRM) як засобу підвищення цінності функції людських ресурсів (HR), яка є сучасним бізнес-рішенням і забезпечує повну онлайн підтримку в управлінні всіма процесами, даними та інформацією, необхідною для управління персоналом в сучасній компанії. Розглянуто аспекти E-HRM, а саме визначення та теоретичні погляди щодо електронного HRM, роль, рівні та досвід успішного E-HRM у міжнародних компаніях. Визначено ключові функції E-HRM та можливості впровадження електронного управління персоналом, доведено, що його впровадження підвищує ефективність процесів управління персоналом за рахунок ефективності відділу кадрів, покращенню надання послуг в реалізації бізнес-стратегії фірми. Актуальність цієї теми визначила напрям дослідження, а запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами в умовах сьогодення.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, електронний HRM, автоматизація процесів HRM, міжнародні компанії, ефективність процесів електронного управління персоналом.

УДК 005.95:339:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-21>

Горобинська М.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
і менеджменту,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Бестужева С.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
і менеджменту,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Gorobynskaya Marianna

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Bestuzheva Svitlana

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

The article justifies the need to implement a personnel management model – electronic human resources management (E-HRM) as a means of increasing the value of the human resources (HR) function, which is a modern business solution and provides full online support in the management of all processes, data and information necessary for personnel management in a modern company. Aspects of E-HRM are considered, namely definitions and theoretical perspectives on E-HRM. The role of E-HRM is defined, which is a relatively new and large-scale field in which human resources management systems meet web-based technologies, which offer both advantages and challenges for organizations. Electronic HRM is a way of implementing HR strategy, policy, and practice as a company's guideline to an institution's staffing requirements through web technology channels. E-HRM knowledge offers thresholds that allow managers, employees, and HR experts to view, remove, or modify sequences that are critical to an organization's HR oversight. The levels of electronic human resources management are examined and the experience of successful E-HRM in international companies is analyzed. The main functions of E-HRM are defined: e-advertising, e-application tracking, e-recruiting, e-selection, e-learning, classroom and virtual training, e-performance management system, e-compensation and benefits, HRIS and e-communications, e-personal profile, e-tracking and handling complaints, and e-leave, etc. The methods and possibilities of implementing electronic personnel management are proposed, it is proven that its implementation increases the efficiency of personnel management processes due to: the efficiency of the personnel department; reducing administrative costs by automating routine personnel management processes, such as payroll, benefits administration; reducing the time and effort required to complete tasks such as staffing, performance management and employee data management; improving the provision of services in the implementation of the company's business strategy, etc. The relevance of this topic determined the direction of the research, and the proposed results can be used by enterprises in today's circumstances.

Key words: human resources management, electronic HRM, automation of HRM processes, international companies, efficiency of electronic personnel management processes.

Постановка проблеми. Це дослідження спрямоване на те, як E-HRM (Electronic Human Resource Management) впливає на традиційний HR-менеджмент. Через технологічні зміни HR-спеціалістам довелося навчитися справлятися зі зміною ставлення до людських ресурсів та стати більш гнучкими та економічно ефективними. Таким чином, при E-HRM впровадженні важливо відстежувати як позитивні, так і негативні ефекти, зміни в процесах, а також виявляти, яких можливостей набуває E-HRM. Таким чином, дослідження буде зосереджено на наступних питаннях: які функції HR, які в основному обслуговує E-HRM, і скільки практикуючих HR-процесів трансформувалося, оскільки E-HRM було впроваджено в багатьох міжнародних компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у розвиток методології та практики використання технологій управління персоналом було зроблено вітчизняними науковцями Л. Балабанова, О. Гавриш, В. Никифоренко,

А. Колот, Г. Назарова та ін. Вивченню аспектів електронного управління людськими ресурсами присвячені роботи зарубіжних учених, як: Ахмед А., Огалог. [2], Руель Х., Ван Дер Каап Х. [4], Карізноє А., Афшані М. [5], Марлер, Дж. Х. та Е. Паррі [6], Бондарук Т. [7], Каур П. [9], М. Мілон [11], та українських вчених, які займалися вивченням цифрової трансформації управління персоналом: Г. Лопушняк, В. Куйбіда, С. Рудакова, Н. Данилевич, Л. Щетініна та інші. Дослідженням ринку інформаційних HR-технологій, тенденцій цифровізації займаються міжнародні консалтингові компанії Deloitte[1], Gartner, KPMG.

Постановка завдання. Метою статті є визначення впливу впровадження електронного управління персоналом в міжнародних компаніях на розвиток функції HRM.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом безпосередньо пов'язане з успіхом організації, а інтернет-технології сьогодні завдали кардинальних змін в плануванні

людських ресурсів, найманні, відбору, оцінки, навчання та винагороди в усьому світі. Очікується, що до 2026 року ринок програмного забезпечення для управління завданнями досягне 4,72 млрд. доларів США в порівнянні з поточною оцінкою в 2,35 млрд. доларів США в 2020 році при середньорічному темпі зростання 12,32% протягом прогнозованого періоду [1]. Зростання і впровадження цифровізації багатьма підприємствами, технологічний прогрес у хмарі, швидка інтеграція багатоканальних точок взаємодії на єдину платформу і потреба в аналізі величезних бізнес-даних для отримання інформації, яка може збільшити дохід компанії, це деякі з основних факторів, що підвищують ефективність управління компаніями. Як наслідок, багато міжнародних компаній країн світу почали застосовувати веб-практику найму та веб-систему навчання своїх співробітників, практикувати функції електронного HRM, і загалом, E-HRM став загальним терміном, який охоплює всі можливі інтеграції, механізми між HRM, та інформаційними технологіями, спрямованими на створення цінності всередині компаній для цільових співробітників і керівництва.

З появою E-HRM у всьому світі відбулися глибокі зміни традиційних практик HRM. Зарубіжні вчені [2] стверджують, що нинішні організації мають вирішувати гострі виклики шляхом цифрової трансформації традиційних кадрових практик у швидкий розвиток електронних кадрових систем. Це додатково покращує послуги з управління людськими ресурсами, покращує стратегічну орієнтацію та також зменшує організаційні витрати [3].

E-HRM виступає стратегічним інструментом для вирішення кадрових проблем XXI століття [4] та рушійною силою створення цінності [5].

За словами Марлера та Паррі, E-HRM стає набором «конфігурацій комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення та електронних мережевих ресурсів, які дозволяють реалізовувати заплановану або фактичну діяльність з управління персоналом (наприклад, політики, практики та послуги) здійснювати координацію та контроль збору даних і створення інформації на індивідуальному та груповому рівнях, а також комунікація в межах організації та за її межами» [6].

Ключові практики електронного HRM замість традиційного HRM стали більш потенційними, прийнятними та інтегрованими веб-підходами. Електронний HRM називається веб-інструментом, який використовується для автоматизації та підтримки процесів людських ресурсів [7].

E-HRM – це передача функцій управління людськими ресурсами керівництву та співробітникам за допомогою веб-технологій. При цьому служба УЧР звільняється від виконання низки функцій, що дозволяє зосередити увагу не на операційних, а більше на стратегічних елементах HRM.

E-HRM – це інтегрована інформаційна система, яка містить прогноз попиту та пропозиції, інформацію про кадри, наймання та відбір, навчання та розвиток, підвищення заробітної плати, прогноз компенсації, інформацію, пов'язану з просуванням по службі, стосунки з працівниками тощо. Це нове явище вказує на практику передової цифровізації на робочих місцях для зміни часу та простору роботи [8].

Головною метою E-HRM є досягнення організаційної досконалості та соціального благополуччя за рахунок оптимізації процедур, скорочення витрат та зниження адміністративних функцій для реалізації стратегічної ролі HRM [9]. У зв'язку з цим в E-HRM необхідно враховувати чотири обов'язкові вимоги: орієнтація HRM на стратегічні питання; підвищення гнучкості УЧР у розробці політики та практичних дій; підвищення ефективності та зниження витрат HRM; забезпечення HRM діяльності керівників та працівників.

Виділяють наступні рівні E-HRM (рис. 1).

Реляційний E-HRM – стосується більш розвинутих HRM-операцій. Акцент робиться не на адмініструванні, а на інструментах HRM, які підтримують основні бізнес-процеси. Трансформаційний E-HRM – охоплює стратегічні питання діяльності УЧР: підтримка організаційних змін, управління талантами, управління компетенціями та ін. розвиватися відповідно до стратегії організації» [9].

Виділяють наступні функції електронного управління персоналом в міжнародних компаніях (див. табл. 1).

Виявлення ключових функцій E-HRM в міжнародних компаніях може бути здійснено за допомогою методу опитування та використання п'ятибальної шкали Лайкерта (для розробки анкет) та методу рейтингу Гаррета (отримання результатів). Техніка ранжування Гаррета може бути використана для визначення практик електронного HRM замість традиційних практик HRM за допомогою ранжування. Відповідно до цього методу респондентам буде запропоновано призначити ранги для всіх практик E-HRM, і результати такого рейтингу будуть перетворені в бальні значення за такою формулою:

$$\text{Відсоткова позиція} = \frac{100 (P_{ij} - 0,50)}{N_j}, \quad (1)$$

де R_{ij} = рейтинг, присвоєний i -м практикам електронного HRM j -ми респондентами;

N_j = кількість практик E-HRM, оцінених j -м респондентом.

Розраховану відсоткову позицію необхідно перетворити в бали за значенням таблиці Гаррета. Оцінки треба помножити на кожне твердження, помножені бали кожного твердження необхідно додати разом, а потім розділити на загальну

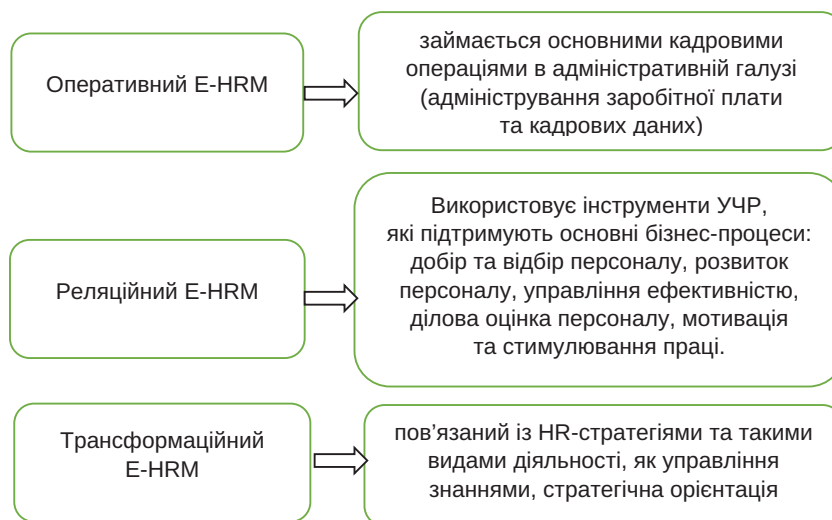


Рис. 1. Існуючі рівні електронного управління людськими ресурсами

Джерело: складено авторами за даними джерел [9; 10; 11]

кількість респондентів, щоб отримати середній бал Гаррета. Потім середнє значення балів буде розміщено в порядку зростання, і найменший бал отримає найвищий рівень E-HRM серед усіх практик [11].

Багато великих міжнародних компаній по всьому світу вже впровадили e-HRM, включаючи: IBM, Microsoft, Coca-Cola, Accenture, Siemens, Deloitte, Nestle, Unilever, Procter & Gamble, General Electric та ін. Однак, результати впровадження відрізняються залежно від конкретних цілей і завдань компаній. Досвід компанії Siemens, яка впровадила процеси E-HRM, були наступні: онлайн-портал для співробітників. Це веб-додаток, який дозволяє співробітникам отримати доступ до різних HR-інструментів та ресурсів, таких як інформація про компанію, прибутки, оплату праці, відпустки, навчання та розвиток кар'єри; система електронного підпису документів, яка скорочує час на обробку документів та підвищує точність даних. Крім того, Siemens і IBM об'єдналися, щоб створити віртуального агента з кадрів CARL (Cognitive Assistant for Interactive User Relationship and Continuous Learning). Рішення надало співробітникам Siemens цілодобову єдину точку контакту для питань, пов'язаних з персоналом, незалежно від місця розташування, часового поясу, мови чи пристрою [12].

Американська електронна корпорація IBM запровадила систему E-HRM під назвою My Career @ IBM, яка дозволила співробітникам керувати своїм кар'єрним розвитком і навчальними потребами онлайн. Як наслідок, IBM відзначила підвищення залученості співробітників, скорочення часу та витрат, пов'язаних із розвитком кар'єри, і покращення відповідності між навичками співробітників і бізнес-потребами [13].

Транснаціональна корпорація Google реалізувала систему електронного керування персоналом під назвою «People Operations», яка використовує аналітику даних для інформування про рішення та процеси відділу кадрів. У результаті помітно покращилися процеси у наборі й утриманні персоналу, відбулося підвищення рівня задоволеності працівників і покращення процесу прийняття рішень у сфері управління персоналом [14].

Ефективність електронного управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху у сучасному управлінні персоналом, оскільки дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у вимогах ринку та дотримуватися найкращих практик у сфері управління персоналом. Ефективність електронного управління людськими ресурсами можна виміряти:

1) Економією коштів: системи E-HRM можуть зменшити адміністративні витрати шляхом автоматизації рутинних процесів управління персоналом, таких як нарахування заробітної плати, адміністрування пільг і введення даних. Згідно з дослідженням Міжнародного Товариства управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management), організації, які впроваджують системи E-HRM, можуть заощадити до 25% адміністративних витрат на управління персоналом [15].

2) Підвищенням ефективності: системи E-HRM можуть підвищити ефективність процесів управління персоналом за рахунок скорочення часу та зусиль, необхідних для виконання таких завдань, як найму персоналу, управління продуктивністю та керування даними про співробітників. Згідно з дослідженням Deloitte, організації, які використовують системи E-HRM, можуть скоротити час циклу кадрового процесу до 50% [1].

Перелік основних функцій електронного управління персоналом

Електронний підбір та найм персоналу (e-Recruitment)	організація знаходить кандидатів через Інтернет під час процесу набору персоналу з метою економії коштів і часу, включає в процес онлайн-відбору проведення співбесіди та попереднього тестування за допомогою методу аудіо- та відеоконференції
Аналітика та звітність у галузі управління персоналом (HR Analytics)	організація здійснює процес збору, аналізу та інтерпретації даних про персонал шляхом виявлення інсайтів та трендів з метою прийняття кращих управлінських рішень
Електронне навчання (E-learning)	організація має повний термін електронного навчання для поточних працівників, щоб покращити свої навички, необхідні для ефективного виконання роботи. Електронне навчання може набувати різних форм, таких як онлайн-курси, відеоуроки, вебінари та віртуальні класи.
Електронна оцінка продуктивності (Performance Management System)	організація використовує програмне забезпечення для вимірювання продуктивності співробітників, запису продуктивності та перегляду відгуків співробітників для майбутнього вдосконалення
Електронна компенсація (Compensation Management System)	організація прагне стежити за онлайн-системою, яка керує питаннями, пов'язаними з компенсацією працівників
Електронна система управління робочим часом та відпустками (Time and Attendance Management System)	організація має веб-систему керування відпустками для ведення записів про відпустки, прав усіх працівників
Електронна система управління кадровими даними (HRIS)	це програмне рішення, яке дозволяє організаціям керувати в електронному вигляді та автоматизувати такі процеси, як підбір персоналу та адаптація, керування даними про співробітників, управління продуктивністю, адміністрування переваг і управління відповідністю. HRIS можна встановити локально або отримати доступ через хмарні служби, що забезпечує масштабованість і гнучкість для організацій різного розміру
Електронне спілкування (Electronic communication)	організація використовує Інтернет і власний веб-сайт для повсякденного ділового спілкування, наприклад для отримання та надсилання електронної пошти з організації або за її межами
Електронний персональний профіль (E-personal profile)	організація має систему зберігання минулих і поточних документів співробітників для подальшого використання
Електронна система відстеження та обробки скарг (E-grievance tracking and handling system)	організація допомагає співробітникам працювати в Інтернеті за допомогою емоційного інтелекту

Джерело: складено авторами за даними джерел [8; 10; 11]

3) Підвищеною точністю даних: системи E-HRM можуть підвищити точність даних про співробітників, зменшивши кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням даних, підтримуючи єдине централізоване джерело кадрових даних. Це призведе до кращого прийняття рішень і дотримання нормативних вимог.

4) Самообслуговуванням співробітників: системи E-HRM можуть надати співробітникам інструменти самообслуговування для керування інформацією про кадри, як-от оновлення особистої інформації, доступ до платіжних відомостей і подання запитів на відпустку. Це може підвищити задоволеність працівників і зменшити навантаження на співробітників відділу кадрів.

5) Покращеною аналітикою: системи E-HRM надають співробітникам відділу кадрів потужні інструменти аналітики, які допоможуть їм приймати рішення на основі даних. Це може включати дані про плинність кадрів, продуктивність і

залученість, уявлення про ефективність програм і ініціатив з управління персоналом. Таким чином, ці переваги можуть допомогти організаціям удосконалити свої кадрові процеси та краще підтримувати своїх співробітників, що зрештою призведе до покращення бізнес-результатів.

Але існує ряд недоліків, які треба врахувати при впровадженні та використанні E-HRM: необхідно наявність високотехнологічної інфраструктури та інформаційна безпека; високі витрати на впровадження і обслуговування системи; технологічна адаптація працівників організації, обмеження в гнучкості та можливості індивідуального налаштування системи; ризик втрати даних у разі збою системи; обмеження у навчанні та розвитку персоналу; обмеження можливостей соціальної взаємодії та комунікації між співробітниками та ін.

Виходячи з впливу E-HRM на стратегічне управління людськими ресурсами, використовуючи досвід міжнародних компаній, вітчизняним

підприємствам пропонуються наступні практичні рекомендації:

– розробка стратегії E-HRM – організаціям необхідно розробити комплексну стратегію E-HRM, яка відповідає цілям і завданням організації. Ця стратегія включає впровадження системи електронного управління персоналом, навчання кадрових спеціалістів, працівників, а також розробку кадрової політики і управлінських процедур;

– автоматизація процесів HRM – E-HRM дозволяє організаціям автоматизувати процеси (набір, відбір і навчання та ін.), зменшити ручне навантаження та підвищити показники ефективності;

– поліпшення комунікації – E-HRM надає платформу для миттєвого спілкування між співробітниками та менеджерами, дасть змогу покращити комунікації, підвищити залученість співробітників та сформувати позитивну організаційну культуру;

– аналіз даних, пов'язаних з управлінням персоналом – E-HRM надає організаціям доступ до інформації в режимі реального часу про практику управління персоналом, таку як продуктивність співробітників, їх задоволеність і плінність кадрів.

Висновки з проведеного дослідження. У відповідності зі змінами глобальної економіки разом із технологічними змінами, глобалізацією, інформаційними та комунікаційними технологіями управління людськими ресурсами зазнало радикальних змін у своїх концепціях, політиці, стратегіях і практиках. E-HRM, найновіша технологія веб-додатків для забезпечення онлайн-рішення з управління людськими ресурсами в режимі реального часу, став новим виміром, заснованим на розумінні та свідомому використанні інформаційно-комунікаційних технологій у виконанні основних функцій управління та розвитку людських ресурсів. Застосування E-HRM дозволяє міжнародним компаніям зберігати та аналізувати великі обсяги даних про персонал, приймати кращі управлінські рішення, а також сприяти підвищенню рівня автоматизації та ефективності бізнес-процесів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Global Human Capital Trends 2023. *Deloitte Insights*: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 23.03.2023).
2. Ahmed, A., & Ogalo, H. S. (2019). From HRM to E-HRM: Contemporary Developments from Scholarly Work. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1, 1–6. DOI: <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.01.001>.
3. Findikli, M. F., & Bayarcelik, E. B. (2015). Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 424–431. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.112>.

4. Ruël H., van der Kaap H. E-HRM Usage and Value Creation. Does a Facilitating Context Matter? *Zeitschrift für Personalforschung*. 2012. № 3. P. 260–281. DOI: <https://doi.org/10.2307/23279204>. (Дата звернення 20.03.2023).

5. Kariznoee A., Afshani M., Moghadam M.R.H. The Examine of effect of E-HRM on employee's job performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*. 2012. P. 275–282.

6. Marler, J. H., & E. Parry. Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol. 1. P. 21.

7. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. Electronic HRM: Four Decades of Research on Adoption and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017. № 28. P. 1–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>.

8. Митрофанова Є. А., Митрофанова А. Є. Еко-системний підхід для трансформації управління людськими ресурсами. *Лідерство та менеджмент*. 2022. Том 9. № 1. С. 201–218. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114296> (дата звернення: 23.03.2023).

9. Kaur P. E-HRM: A Boon or Bane? *ANVESHANAM a National Journal of Management*. 2013. № 1. p. 35–36.

10. Almashyakh, A. An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022. Vol. 10. P. 542–556. DOI: <https://doi:10.4236/jhrss.2022.103033>.

11. Milon, M., Alam, M. and Pias, M. Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2022. Vol. 10. P. 403–417. DOI: <https://doi:10.4236/jhrss.2022.103024>.

12. IBM Corporation Siemens AG. URL: <https://www.ibm.com/case-studies/siemens-ag-watson-ai> (дата звернення: 26.03.2023).

13. IBM Corporation Types of training and development. URL: <https://www.ibm.com/topics/training-development> (дата звернення: 23.03.2023).

14. Google Careers profile. URL: <https://careers.google.com/> (дата звернення 27.03.2023).

15. SHRM, the Society for Human Resource Management. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-employee-benefits-survey.aspx> (дата звернення: 27.03.2023).

16. *Review of Thite, M. (Ed.). E-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications, New York: Routledge, in the South Asian Journal of HRM, Kimberly M. Lukaszewski, Wright State University. 2019, 312 p.*

REFERENCES:

1. Global Human Capital Trends 2023 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed 27 March 2023).
2. Ahmed, A., & Ogalo, H. S. (2019). From HRM to E-HRM: Contemporary Developments from Scholarly

Work. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, vol. 1, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.01.001> (accessed 20 March 2023).

3. Findikli, M. F., & Bayarcelik, E. B. (2015). Exploring the Outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM). *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 424–431. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.112> (accessed 20 March 2023).

4. Ruël H., van der Kaap H. E-HRM (2012) Usage and Value Creation. Does a Facilitating Context Matter? *Zeitschrift für Personalforschung*, no. 3, pp. 260–281.

5. Kariznoee A., Afshani M., Moghadam M. (2012) The Examine of effect of E-HRM on employee's job performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*, pp. 275–282.

6. Marler, J. H., & E. Parry. (2015) Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, no. 1, pp. 21.

7. Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four Decades of Research on Adoption and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, pp. 1–34. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>.

8. Mytrofanova Ye. A., Mytrofanova A. Ye. (2022) Ekosystemnyi pidkhid dlia transformatsii upravlinnia liudskymy resursamy [An ecosystem approach to transforming human resource management]. *Liderstvo ta menedzhment*, vol. 9, no. 1, pp. 201DOI:218. DOI: <https://doi.org/10.18334/lim.9.1.114296>.

9. Kaur P. (2013) E-HRM: A Boon or Bane? *ANVESHANAM a National Journal of Management*, no. 1, pp. 35–36.

10. Almashyakhi, A. (2022) An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, vol. 10, pp. 542–556. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103033>.

11. Milon, M., Alam, M. and Pias, M. (2022) Exploring the Key Practices of E-HRM in Place of Traditional HRM: A Study on Private Industry of Bangladesh. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, vol. 10, pp. 403–417. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103024>. (accessed 20 March 2023).

12. IBM Corporation Siemens AG. Available at: <https://www.ibm.com/case-studies/siemens-ag-watson-ai> (accessed 26 March 2023).

13. IBM Corporation Types of training and development. Available at: <https://www.ibm.com/topics/training-development> (accessed 27 March 2023)

14. Google Careers profile. Available at: <https://careers.google.com/> (accessed 27 March 2023).

15. SHRM, the Society for Human Resource Management. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-employee-benefits-survey.aspx> (accessed 26 March 2023).

16. *Review of Thite, M. (Ed.). E-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications, New York: Routledge, in the South Asian Journal of HRM, Kimberly M. Lukaszewski, Wright State University. 2019, 312 p.*