

Marzena Stor

Rekonceptualizacja strategicznego międzynarodowego ZZL w dążeniu do trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa międzynarodowego

Głównym celem artykułu jest dokonanie pewnej rekonceptualizacji, o nieco ogólnym charakterze, obszaru strategicznego międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (SMZZL) oraz zaproponowanie zintegrowanego modelu dla tej dziedziny badań i praktyki gospodarczej; w modelu zostały zidentyfikowane kluczowe czynniki i charakterystyki oraz ich wzajemne relacje determinujące uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo międzynarodowe (PMN). Artykuł rozpoczyna zarys konceptualnego rozwoju SMZZL, jako swego rodzaju subdyscypliny naukowej wyłonionej z międzynarodowego ZZL i strategicznego ZZL oraz enumeratywny przegląd wybranych modeli SMZZL. Kolejne części dotyczą dwu ważnych zagadnień, tj. ludzkich zasobów kapitałowych (LZK) jako czynników trwałej przewagi konkurencyjnej w SMZZL oraz pomiaru efektywności, skuteczności i wydolności zasobowej SMZZL. Wszystko to stanowi swego rodzaju podwaliny zintegrowanej koncepcji modelu SMZZL w PMN, który autorka zaproponowała w kolejnej części artykułu. Na zakończenie sformulowano kilka zasadniczych wniosków.

Słowa kluczowe: strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (*strategic international human resource management*), ludzkie zasoby kapitałowe (*human capital resources*), wartość dodana (*value added*), trwała przewaga konkurencyjna (*sustainable competitive advantage*)

Wprowadzenie

Postępująca internacjonalizacja przedsiębiorstw i globalizacja światowej gospodarki zwiększają potrzebę zrozumienia, w jaki sposób funkcjonują PMN¹ i w jaki sposób można wpływać na poprawę skuteczności ich działań. Z tego też względu

1 PMN to podmiot gospodarczy, którego wyodrębnione element struktury organizacyjnej są zlokalizowane w więcej niż jednym państwie (Stor, 2010, s. 701).

w ostatnim dwudziestoleciu obserwuje się szczególnie intensywny rozwój badań teoretycznych i empirycznych na świecie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w tego rodzaju organizacjach. W rezultacie powstaje coraz więcej prac, w których przedmiotem zainteresowania jest międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (MZL) (zob. Briscoe i wsp., 2008; Harzing, 2010; Brewster i wsp., 2011; Poczowski, 2002; Schroeder, 2010) czy też strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (SMZZL) (zob. Brewster i wsp., 2011; Stor, 2011), przy czym to ostatnie bywa rozpatrywane nie tylko jako kolejny etap ewolucji ZZL, ale też jako swego rodzaju subdyscyplina naukowa ZZL (por. Stor, 2011).

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że SMZZL wyłoniło się po części z MZZL, a po części ze SZL. Z tym pierwszym łączą go trzy zasadnicze nurty badawcze i teoretyczne, tj.: korporacyjno-międzynarodowy, międzykulturowy i komparatywny (por.: Boxall, 1995, s. 9; Schuler, 2000, s. 240; Clark i wsp. 2000, s. 8; Sparrow i wsp., 2003, s. 3; Keating, Thompson, 2003, s. 2, Stor, 2011), chociaż z biegiem czasu daje się zaobserwować pewien rodzaj konwergencji myślowej w tych trzech obszarach (zob.: Budhwar, Sparrow, 2002). Natomiast to, co zostało zaadaptowane ze SZL przez SMZZL, to cztery podstawowe perspektywy badawcze, a mianowicie: uniwersalistyczna, kontyngencyjna, konfiguracyjna i kontekstualna (Jackson i wsp., 1989; Brewster, 1995; Delery, Doty, 1996; Clegg i wsp., 1999; Alcázar i wsp., 2003, s. 1; Koen, 2005, s. 5–15; Stor, 2011).

W tym kontekście podejmowane są też prace koncepcyjne i empiryczne, w których zasoby ludzkie traktowane są jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa (zob. Dyer, 1993; Becker i wsp., 2001; Huselid, Barnes, 2003; Becker i wsp., 2009; Huselid, Becker, 2011; Campbell, 2012). Głównym przedmiotem zainteresowania takich prac jest zwykle mierzalny wkład, jaki wnosi ZZL do organizacji, oraz korelacje między różnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi jego konfiguracjami, które stanowią o wartości dodanej. Wszystko to opiera się na założeniu, że ZZL jest funkcją o unikatowym charakterze, a ta unikatowość polega na tym, że zarówno wytwór (zachowania pracownicze) działania systemu ZZL, jak i sam system stanowią potencjalne źródło kompetencji (Taylor i wsp., 1996, s. 963). W rozważaniach teoretycznych przyjmuje się też, że relacje między celami i strategiami SMZZL a celami i strategiami PMN cechuje swoista wzajemność. O ile bowiem SMZZL ma wspomagać przedsiębiorstwo międzynarodowe w realizowaniu jego celów i strategii, o tyle te cele i strategie wpływają na podejście przedsiębiorstwa do SMZZL. Niemniej jednak można ogólnie skonstatować, że współcześnie SMZZL spostrzegane jest jako obszar badań wyrosły z rozwoju ZZL w kierunku SZL oraz włączenia MZZL do głównego nurtu rozważań (De Cieri i wsp., 1998). Warto też zauważyć, że od czasu pojawienia się pierwszych, najczęściej cytowanych modeli SMZZL minęło już ponad 20 lat.

Na tym tle jawi się też główny cel niniejszego artykułu, którym jest dokonanie pewnej rekonceptualizacji, aczkolwiek nieco ogólnej, obszaru SMZZL, jak również zaproponowanie zintegrowanego modelu dla tej dziedziny badań i praktyki, w którym zidentyfikowano kluczowe czynniki i charakterystyki oraz ich wzajemne relacje w dążeniu do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przez PMN.

Modelowanie koncepcji SMZZL

Cechą charakterystyczną SMZZL jest współdzielenie pewnych rozwiązań koncepcyjnych i badawczych z MZZL oraz SZZL. Jak już bowiem wspomniano, to, co SMZZL ma wspólnego z MZZL, to z pewnością konieczność funkcjonowania na połączeniu tych samych trzech nurtów teoretycznych i empirycznych, tj. korporacyjno-międzynarodowego ZZL, międzykulturowego ZZL oraz komparatywnego ZZL. Natomiast to, co łączy SMZZL ze SZZL, to aplikowanie tych samych czterech perspektyw naukowych, które pierwotnie rozwinęły się w ramach SZZL, tj. uniwersalistycznej, kontyngencyjnej, konfiguracyjnej i kontekstualnej.

Pierwsze modele uwzględniające perspektywę synchroniczną, tzn. obejmującą zarówno podejście strategiczne do ZZL, jak i szeroko rozumianą problematykę międzynarodową ZZL, pojawiły się w latach 90. ubiegłego wieku i ulegały wielokierunkowemu rozwojowi. Modele dobrze już osadzone w naukowej literaturze przedmiotu zostały w sposób enumeratywny zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane modele SMZZL

Rok	Tytuł	Autorzy
1990	Dwuetapowy kontyngencyjny model rozwoju skutecznych praktyk MZZL	M.A. Von Glinow i J. Milliman
1991	Cztery rodzaje dopasowań SMZZ	J. Milliman, M.A. Von Glinow i M. Nathan
1993	Zintegrowany model SMZZL w PMN	R.S. Schuler, P. Dowling i H. De Cieri
1996	Model SMZZL	S. Taylor, S. Beechler i N. Napier
2002	Zintegrowany model czynników determinujących krosnarodowe praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	P.S. Budhwar and P.R. Sparrow
2003	Model globalnego ZZL	P. Sparrow, H. Harris i C. Brewster
2007	Tematyczny model MZZL w PMN	R.S. Schuler i I. Tarique
2011	Model SMZZL w PMN	M. Stor
2013	Konceptualny model SMZZL dla wschodzących PMN	C. Zheng

Źródło: własne studia literaturowe

Streszczając zawartość merytoryczną wspomnianych modeli, można ogólnie powiedzieć, że intencją autorów było analizowanie SMZZL na różnych poziomach organizacyjnych w powiązaniu lub bez powiązania z cyklem produkcyjnym; skupiono też uwagę w mniejszym lub większym stopniu na egzogennych lub endogennych czynnikach otoczenia i różnych interesariuszach, identyfikowano różne sterowniki, aktywatory i strategie ZZL w PMN, podkreślono znaczenie zewnętrznej i wewnętrznej koherencji SMZZL, jak również dezagregowano SMZZL na różnorodne funkcje i subfunkcje. Wszystkim tym rozwiązaniom koncepcyjnym towarzyszyło absolutne przekonanie, że ZZL w PMN oraz związane z nim strategie wymagają szczególnych rozważań, co wynika ze specyficznych potrzeb w zakresie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych, a są to potrzeby o charakterze teoretycznym, empirycznym i biznesowo-praktycznym. Inna obserwacja, jaką poczyniono na podstawie przeglądu literatury, prowadzi do wniosku, że wielu autorów podejmujących problematykę SMZZL, poza tymi, którzy zostali wymienieni w tabeli 1, często odwołuje się do definicji SMZZL autorstwa R.S. Schulera, P. Dowlinga i H. De Cieri. Według wymienionych autorów, SMZZL to problemy, funkcje, polityki i praktyki, które wynikają ze strategicznych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo międzynarodowe i które wywierają wpływ na międzynarodowe zainteresowania, rozważania oraz cele tych przedsiębiorstw (Schuler i wsp., 1993). W zakończeniu tej części artykułu warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden wniosek wypływający z dokonanych studiów literaturowych. Otóż chociaż koncepcja traktowania zasobów ludzkich jako czynnika trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w obszarze SMZZL zdaje się być dobrze ugruntowana w literaturze przedmiotu, to jest ona jednak słabo eksponowana w samych modelach koncepcyjnych SMZZL.

Przewaga konkurencyjna a trwała przewaga konkurencyjna

Podstawowe założenie zarówno SZZL, jak i SMZZL, osadzone jest na przekonaniu, że zasoby ludzkie umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. A przewaga konkurencyjna pojawia się wtedy, gdy organizacja nabywa albo rozwija atrybuty bądź kombinacje atrybutów, które pozwalają jej wyprzedzić konkurencję. Istnieje też możliwość przekształcenia przewagi konkurencyjnej w trwałą przewagę konkurencyjną.

W perspektywie zasobowej z trwałą przewagą konkurencyjną mamy do czynienia tylko wtedy, gdy inne przedsiębiorstwa na rynku są niezdolne do skopiowania korzyści wynikających z przewagi konkurencyjnej danej organizacji. Przewaga konkurencyjna danej organizacji nie może zatem zostać uznana za trwałą, dopóki jej konkurenci nie

ustaną w swoich staraniach powielenia przewagi konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to, że kadra zarządzająca może kreować takie warunki, w których kapitał ludzki staje się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Kadra kierownicza odgrywa zatem istotną rolę w rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez rozwijanie zasobów kapitału ludzkiego, jak również poprzez moderowanie relacji pomiędzy tym zasobem a trwałą przewagą konkurencyjną w wyniku oddziaływania na zachowania pracowników. Wszystko to uzasadnia często powtarzaną w literaturze tezę, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej możliwe jest tylko wtedy, gdy dochodzi do odpowiednich interakcji między pulą kapitału ludzkiego, pozostającego w dyspozycji organizacji, a praktykami ZZL (Wright i wsp., 1993). Istota rzeczy nie polega więc na tym, aby posiadać rzadkie indywidualne zasoby pracowni-cze. To, co rzadkie, unikalne i co przyczynia się do trwałej przewagi konkurencyjnej, to raczej odpowiednia konfiguracja tych zasobów, jak również szczególnie sposób wykorzystywania tej konfiguracji.

Inne założenie w perspektywie strategicznej i zasobowej stanowi, że zasoby mogą zapewniać przewagę konkurencyjną tylko wtedy, gdy są cenne, rzadkie, nielimitowalne oraz niezastępowalne (Barney, 1991). Te charakterystyki zasobów, znane jako model VRIN² Barneya, odegrały znaczącą rolę w badaniach związanych ze SZZL. Dostarczyły bowiem racjonalnego wyjaśnienia, w jaki sposób zasoby ludzkie mogą generować przewagę konkurencyjną. W tym kontekście pojawiły się dwa główne nurty badawcze, tj. jeden związany z kapitałem ludzkim jako takim, a drugi zorientowany na zdolności i umiejętności potrzebne do zarządzania kapitałem ludzkim. W pierwszym przyjmowano, że pracownicy na każdym poziomie organizacyjnym mogą tworzyć taki kapitał zasobowy firmy, który jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Z kolei w drugim skupiano się na tezie, że to wiedza, zdolności i umiejętności wykorzystywane do zarządzania kapitałem ludzkim kreują przewagę konkurencyjną firmy. W początkowym okresie zasoby, zdolności oraz umiejętności były spostrzegane statycznie. Jednak z biegiem czasu dynamika otoczenia organizacji wymusiła zmianę w przyjmowanym paradygmacie i zarówno cechy jakościowe zasobów ludzkich, jak i zdolności oraz umiejętności zarządzania tym zasobem, zaczęto rozpatrywać w ujęciu dynamicznym. W takim ujęciu trwała przewaga konkurencyjna budowana jest na zdolnościach i umiejętnościach wykorzystywanych do rozwijania, rekonfigurowania i odnawiania bazy zasobowej w procesie organizacyjnego uczenia się, które umożliwia firmie szybsze dostosowanie się do zmian, niż jest to w stanie uczynić konkurencja. Istotne jest przy tym, że zarówno proces zmiany, jak i odnowy bazy zasobowej, wymaga podejmowania takich działań w systemie ZZL, które są skuteczne, a zatem

2 VRIN to akronim od pierwszych liter angielskich wyrazów: *valuable* (cenny), *rare* (rzadki), *inimitable* (nieimitowalny) oraz *nonsubstitable* (niezastępowalny).

przynoszą oczekiwane rezultaty (Clark, Lengnick-Hall, 2012, s. 3818–3819; Antczak, 2013). J. Barney mówi tutaj o przewadze konkurencyjnej, która pojawia się wtedy, gdy firma implementuje taką strategię kreowania wartości, która nie jest w tym samym czasie wdrażana przez konkurencję (Barney, 1991, s. 102). Z kolei badacze związani głównie ze SZZL wyrażają pogląd, że praktyki ZZL mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej dzięki kreowaniu specyficznego zestawu takich zachowań pracowniczych, które wspierają realizację strategii biznesowych. Zatem nie same charakterystyki pracowników stanowią wartość dla organizacji, ale ich spożytkowanie w pożądanym zachowaniach pracowniczych.

Ludzkie zasoby kapitałowe jako czynnik trwałej przewagi konkurencyjnej w SMZZL

Istotnym argumentem przemawiającym za uznaniem zasobów ludzkich za potencjalne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej PMN jest rola, jaką odgrywiają zasoby ludzkie w procesie tworzenia i implementowania strategii korporacyjnych (Pocztowski, 2002, s. 44). Konieczne jest zatem spojrzenie na te zasoby jak na strategiczny kapitał inwestycyjny. Dlatego też uzasadnione wydaje się posługiwanie pojęciem **ludzkie zasoby kapitałowe** (LZK) (choć w literaturze przedmiotu najczęściej mowa jest jedynie o kapitale ludzkim; por. Ployhart, Moliterno, 2011). Taka konceptualizacja zarządzania zasobami ludzkimi jest wyrazem przyjęcia podejścia zasobowego i kapitałowego jako zasadniczych względem zatrudnionych pracowników. W pierwszym uwaga jest głównie skupiona na kosztach oraz zwiększaniu efektywności i skuteczności w działaniach ukierunkowanych na ceny zasób ludzki, a w drugim – na inwestycjach i tworzeniu wartości dodanej (por. Barney, 1991, s. 99–120; Wright i wsp., 1993, s. 29; McMahan i wsp., 1998, s. 199–203; Jamka, 2011; Przytuła, 2011, Mesjasz, 2011, Campbell i wsp., 2012; Kawka, 2013; Tracz-Krupa, 2013). W tym ujęciu przedsiębiorstwo może zdobywać, utrzymywać i rozwijać swoją pozycję konkurencyjną dzięki traktowaniu ludzi jako:

- zasobu, który jest cenny (ma określoną wartość), rzadki (posiada unikatowe cechy), niepowtarzalny (niedoskonale imitowalny) i niezastępowalny (niedoskonale substytucyjny), ale też jako

- aktywu kapitałowego, który jest źródłem obecnych i przyszłych dochodów, a poprzez dokonane w niego inwestycje może przynosić firmie oczekiwany zwrot w postaci korzyści lub wnoszonej wartości dodanej.

W literaturze przedmiotu trudno się doszukać jednej, powszechnie zaakceptowanej definicji dla **ludzkich zasobów kapitałowych w organizacji gospodarczej**, chociaż proponowane przez różnych autorów definicje mają często wiele wspólnych

elementów (zob. Afouni, 2013). W tym miejscu można się pokusić o zaproponowanie, aby w **ujęciu ogólnorganizacyjnym** uznać, że kapitał ludzki organizacji to niematerialne kolektywne zasoby, które znajdują się w posiadaniu indywidualnych pracowników i różnych grup stanowiących populację danej organizacji. Natomiast w **perspektywie ekonomiczno-zarządczej** może być on definiowany jako nagromadzony zasób kwalifikacji oraz zdolności do ich spożytkowania³, które wynikają z wiedzy, umiejętności, mądrości, interakcji, doświadczenia, zdrowia, dyspozycji psychologicznych, atrybutów społecznych i osobowościowych, włączając w to kreatywność, zdolności poznawcze, które objawiają się w zdolności⁴ do wykonywania pracy przynoszącej wartość dodaną w organizacji, a tym samym pozwalającej organizacji uzyskać przewagę konkurencyjną. W takim rozumieniu **kwalifikacje** stanowią **potencjalną zdolność** do funkcjonowania w danej sytuacji czy też określonych warunkach, a **zdolność do ich spożytkowania** odnosi się do **rzeczywistego funkcjonowania** w danej sytuacji czy określonych warunkach.

W literaturze poświęconej kapitałowi ludzkiemu, wychodząc przy tym z koncepcji G. Beckera (1964), dokonuje się rozróżnienia między:

- **specyficznym kapitałem ludzkim** – odnoszonym do kwalifikacji i zdolności do ich spożytkowania w określonym rodzaju pracy lub też u określonego pracodawcy

- a **ogólnym (generycznym) kapitałem ludzkim** – użytecznym w różnego rodzaju pracach lub też w różnego rodzaju przedsiębiorstwach.

Ponadto zwraca się uwagę na wartość dodaną, która zgodnie z oczekiwaniami powinna być tworzona przez ludzkie zasoby kapitałowe. Podejmowanie tych działań twórczych przez pracowników może być jednocześnie stymulowane i wspierane przez odpowiednio dobrane strategie ZZL. W ogólnym zarysie można powiedzieć, że strategie, podobnie jak kapitał ludzki, mogą być klasyfikowane jako ogólne i specyficzne, czyli takie, które mogą znaleźć zastosowanie w większości firm, oraz takie, które są użyteczne tylko w danej organizacji.

W badaniach empirycznych uwidaczniają się różne koncepcje i perspektywy dotyczące możliwości zwiększania wartości dodanej jako kontrybutora do organizacyjnej przewagi konkurencyjnej. W niniejszym artykule autorka wychodzi z własną propozycją **dwuwymiarowej perspektywy strategii SMZZL**, które w swoich

3 W takim rozumieniu odpowiednikiem polskiego pojęcia „kwalifikacje” w języku angielskim jest termin *competences* (*competence* w l. poj.), chociaż niekiedy stosuje się też nieco bardziej ogólne pojęcia, jak *qualifications*, a odpowiednikiem określenia „zdolności do ich spożytkowania” jest termin *competencies* (*competency* w l. poj.).

4 W języku angielskim w perspektywie zarządczo-psychologicznej pojęcie „zdolność” posiada trzy odpowiedniki w zależności od znaczenia, jakie się mu przypisuje. I tak: *capacity* odnosi się do naturalnej zdolności, jako cechy wrodzonej, potencjalnych możliwości; *ability* stosowane jest do opisu zdolności wyuczonych, a *capability* to umiejętności wykorzystywania swoich zdolności; chodzi o zdolność w działaniu.

zasadniczych założeniach mają przyczyniać się do kreowania warunków sprzyjających budowaniu wartości dodanej. Wspomniane wymiary odnoszą się do:

- zakresu, w jakim wykorzystywany jest dany rodzaj ludzkich zasobów kapitałowych, tj. ogólnych i/lub specyficznych;
- zakresu, w jakim tworzony jest dany rodzaj wartości dodanej, tj. konceptualnej i/lub operacyjnej.

To, co jest ogólne i specyficzne w PMN, może się znacząco różnić od tego, co jest uznane za specyficzne i ogólne w przedsiębiorstwie krajowym. Jako przykład objaśniający, może posłużyć hierarchicznie ustrukturyzowane PMN, którego centrala z najwyższą kadrą zarządzającą ulokowana jest w jednym kraju, a lokalne jednostki zależne w innych krajach. Ogólny ludzki kapitał zasobowy zatrudniony w centrali takiej firmy (korporacji) może zostać wykorzystany do budowania ogólnych korporacyjnych strategii i substrategii ZZL, które mają na celu dostarczanie możliwości kreowania wartości dodanej w całej korporacji. Jednak aby takie strategie były skuteczne, powinny odpowiadać warunkom lokalnym. W związku z tym centrala musi posilkować się specyficznym ludzkim kapitałem zasobowym, dostępnym na poziomie jednostek lokalnych, aby dostosować i wdrożyć te strategie w tych jednostkach. W praktyce oznacza to, że konceptualna wartość dodana jest tworzona na poziomie jednostki lokalnej wtedy, gdy ogólne korporacyjne strategie i substrategie SMZZL są przekształcane w lokalne strategie i substrategie SMZZL. Sporządzone wedle takiej procedury rozwiązania konceptualne zostają następnie implementowane do lokalnej praktyki biznesowej i – jak to zwykle ma miejsce – dzieje się to przy wykorzystaniu lokalnych ludzkich zasobów kapitałowych. W początkowej fazie do nakreślenia ogólnych ram dla działań wdrożeniowych może zostać zaangażowany ogólny kapitał ludzki. Jednak w kolejnym etapie, kiedy potrzebne już są konkretne rozwiązania dostosowawcze do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań jednostki lokalnej, konieczne staje się spożytkowanie specyficznych ludzkich zasobów kapitałowych. Głównym celem jest bowiem konwersja generycznych (ogólnych) zachowań menedżerskich i pracowniczych na zachowania specyficzne tych dwóch kategorii społecznych. Skutkiem takich działań jest tworzenie operacyjnej wartości dodanej na poziomie lokalnym, która to wartość związana jest z rzeczywistymi zachowaniami i wynikami uzyskiwanymi przez ludzi. W konsekwencji otrzymujemy cztery zasadnicze kombinacje perspektyw uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez SMZZL (co graficznie zaprezentowano na rys. 1):

- **konceptualna wartość dodana i ogólne ludzkie zasoby kapitałowe** – ujmowane w ogólnych strategiach i substrategiach ZZL;
- **konceptualna wartość dodana i specyficzne ludzkie zasoby kapitałowe** – wymagające specyficznych strategii i substrategii ZZL;

- operacyjna wartość dodana i generyczne ludzkie zasoby kapitałowe – wyrażane ogólnymi zachowaniami menedżerskimi i pracowniczymi;
- operacyjna wartość dodana i specyficzne ludzkie zasoby kapitałowe – związane ze specyficznymi zachowaniami menedżerskimi i pracowniczymi.

Rysunek 1. Macierz perspektyw uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez SMZZL

OGÓLNE LUDZKIE ZASOBY KAPITAŁOWE		
KONCEPTUALNA WARTOŚĆ DODANA	Ogólne strategie i substrategie ZZL	Ogólne zachowania menedżerskie i pracownicze
	Specyficzne strategie i substrategie ZZL	Specyficzne zachowania menedżerskie i pracownicze
	SPECYFICZNE LUDZKIE ZASOBY KAPITAŁOWE	
		OPERACYJNA WARTOŚĆ DODANA

Źródło: opracowanie własne

Włączenie do obszaru SMZZL tych trzech komponentów, tj. rodzaju ludzkich zasobów kapitałowych, rodzaju wartości dodanej oraz rodzaju strategii SMZZL, pociąga za sobą konieczność uwzględnienia potrzeby integrowania lokalnych jednostek PMN, pozwalając tym samym na ich dostosowanie się do warunków otoczenia lokalnego, a jednocześnie wymaga uwzględnienia potrzeby integrowania tych jednostek w taki sposób, aby możliwe było realizowanie celów całego PMN. Chodzi zatem o to, aby jednostki lokalne były responsywne i skuteczne w środowisku lokalnym, jak również wyrażały chęć i gotowość do skoordynowanego współdziałania z innymi podmiotami w całej strukturze PMN (Laurent, 1986; Schuler i wsp., 1993). Jest to przypuszczalnie jedno z ważniejszych wyzwań, jakim muszą stawić czoło współczesne przedsiębiorstwa międzynarodowe.

W tym kontekście zasadnicza rola SMZZL polega na zapewnieniu, aby na różnych szczeblach zarządzania i w różnych obszarach funkcjonowania PMN (Schuler, 2000, s. 249):

- strategie ZZL i strategie organizacji były zintegrowane;
- praktyka personalna była spójna;
- określone praktyki personalne były dostosowane, akceptowane i stosowane zarówno przez kadre menedżerską, jak i pracowników;

■ określone działania kadrowe zostały uznane za część codziennej pracy całej społeczności organizacyjnej.

Stąd też szczególnym przedmiotem zainteresowania stają się w coraz większym stopniu strategie SMZZL w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Takie strategie powinny stanowić spójną i unikatową konfigurację działań, obejmującą wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad i programów ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystywanie kapitału ludzkiego w sposób prowadzący do generowania wartości dla organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej (Pocztowski, 2007, s. 60). Warto przy tym zwrócić uwagę, że to właśnie od strategii personalnych zależy wartość kapitału ludzkiego firmy, a w tym szczególnie kadry menedżerskiej (Mailach i wsp., 2004, s. 59). Prowadzi to do wniosku, że mamy tutaj do czynienia ze wzajemnym sprzężeniem zwrotnym. Jakość formułowanych strategii personalnych i ich stopień realizacji zależą od zasobów ludzkich, ale też zasoby ludzkie są kształtowane w wyniku stosowania strategii personalnych.

Mierniki efektywności, skuteczności i wydolności zasobowej w SMZZL

Jak już wcześniej wspomniano, głównym przedmiotem zainteresowania, zarówno w podejściu zasobowym, jak i kapitałowym do ZZL, jest mierzalny wkład, jaki mogą poczynić działania w obszarze ZZL dla wyników firmy.

Pomiar efektywności i skuteczności ZZL w PMN jest o wiele bardziej skomplikowany niż w przedsiębiorstwie krajowym. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest to, że w firmie domowej obliczamy skuteczność i efektywność ZZL w tym samym, ogólnie rzecz biorąc, środowisku, a w PMN środowisk może być tyle, ile jest zagranicznych jednostek zależnych, a w związku z tym ocena i porównanie wyników osiąganych przez poszczególne jednostki mogą nie być możliwe. W każdym razie w zakresie nauk ekonomicznych przyjmujemy, że (Stor, 2012):

- **efektywność** (*efficiency*) – to stosunek wyników do nakładów;
- **skuteczność** (*effectiveness*) – to zakres lub stopień, w jakim osiągnięte są założone cele;
- **wydolność zasobowa** (inaczej: **skuteczność zdolnościowa, zasobowa**) (*efficacy*) – to zdolność czegoś lub kogoś do wytworzenia oczekiwanego rezultatu⁵.

W związku z tym **funkcję ZZL można oceniać** jako (Stor, 2012):

- **efektywną, ale nieskuteczną** – gdy koszty utrzymywane są na niskim poziomie, ale nie są dostarczane usługi oczekiwane przez klientów wewnętrznych (interesariuszy);

5 Nie należy wobec tego mylić tego pojęcia z **wydajnością** odnoszącego się do ilości dóbr i usług wytworzonych w określonej jednostce czasu.

- **nieefektywną, ale skuteczną** – gdy dostarczane są pierwszorzędne usługi, jednak w tak wysokich cenach, że firma nie jest w stanie za nie zapłacić;
- **efektywną i skuteczną** – gdy koszty utrzymywane są na niskim poziomie, a świadczone usługi na wysokim;
- **nieefektywną i nieskuteczną** – gdy dostarczane usługi dla klientów wewnętrznych są kosztowne i niskiej jakości.

W praktyce gospodarczej skuteczność funkcji ZZL ocenia się często w powiązaniu z kryteriami efektywnościowymi. Może to obejmować następujące zagadnienia: czy niezwłocznie zrealizowano zapotrzebowanie kadrowe; czy ostatnio prowadzone programy zarządzania wiedzą zwiększyły wartość kapitału ludzkiego; czy układ zbiorowy zawarto w taki sposób, aby poziom nowych i kosztownych świadczeń był minimalny; czy utrzymano bądź zmniejszono poziom absencji i rotację pracowników; czy zaangażowanie pracowników wzrosło po wdrożeniu programu usamodzielnienia oraz wiele innych. Długoterminowa skuteczność funkcji ZZL w odniesieniu zarówno do organizacji, jak i jej otoczenia, często zależy od jej swistej nieefektywności krótkoterminowej. Do zasadniczo nieefektywnych działań, ale mających krytyczne znaczenie dla długoterminowej skuteczności, należą na przykład: opracowywanie opisów stanowisk, prowadzenie spotkań związanych z wprowadzaniem pracowników do pracy, świadczenie doradztwa w zakresie kariery, przejścia na emeryturę i outplacementu, a także rozpatrywanie reklamacji, skarg i propozycji. Większość organizacji stale dąży do osiągnięcia kompromisu pomiędzy skutecznością a efektywnością. Z punktu widzenia kontroli ZZL, jedno i drugie ma fundamentalne znaczenie, ale ciągłym problemem jest oczywiście ustalenie optymalnych relacji między nimi (Wright i wsp., 1990, s. 4–16). Wszystko to uzależnione jest od skuteczności zdolnościowej ZZL – w tym wypadku jest to zdolność ludzi i organizacji do uzyskania pożądaných rezultatów. Idealna sytuacja, jakiej oczekujemy w ramach funkcji ZZL, to taka, gdy właściwi ludzie robią właściwe rzeczy we właściwy sposób. W każdym razie pomiar efektywności⁶, skuteczności⁷ i wydolności zasobowej⁸ może przyjmować różne formy i wykorzystywać różne narzędzia.

6 Przykładowe miary efektywności w ZZL: koszty absencji, liczba obsadzonych wakatów osobami z zewnątrz/wewnątrz firmy, rotacja pracowników, liczba godzin szkoleniowych na pracownika, liczba wypadków i roszczenia odszkodowawcze, stosunek kosztu godziny do wytworzonej jednostki pracy.

7 Przykładowe miary skuteczności w ZZL: różnice w wynikach pracy między osobami zatrudnionymi z wewnątrz/wewnątrz firmy, wystarczalność programów szkoleniowych, odpowiedniość systemu wynagradzania ze względu na motywowanie do dzielenia się wiedzą.

8 Przykładowe miary wydolności zasobowej w ZZL: zdolność innowacyjna pracowników i organizacji, zdolności przywódcze, zdolność organizacji do poprawy własnej skuteczności pracowników poprzez znajdowanie odpowiednich mentorów, zdolność związków zawodowych i kierownictwa do współpracy.

Jednym z zasadniczych problemów, jakim muszą również stawić czoło PMN, jest radzenie sobie z różnicami napotkanymi pomiędzy własnym krajem a krajem goszczącym, w którym prowadzona jest działalność. Powodzenie uwarunkowane jest często jakością stosunków społecznych nawiązanych z lokalnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami (np. lokalnymi pracownikami, partnerami biznesowymi, stowarzyszeniami zawodowymi, miejscowymi urzędnikami, a nawet władzami rządowymi w kraju docelowym). Stosunki te budowane są w różnych sytuacjach międzyludzkich, zarówno o charakterze formalnym, jak i nieformalnym. Badania wykazują jasno, iż kultura, która jest jednym z czynników odpowiadających za wyżej wymienione różnice, wpływa na praktyki zarządzania. Wiele koncepcji, technik i systemów zarządzania opracowanych i nauczanych w szkołach biznesu opiera się na kulturowych przekonaniach, wartościach i założeniach dotyczących tego, jak menedżerowie i pracownicy mają się zachowywać, i działają one dobrze w krajach, gdzie zostały opracowane. Takie koncepcje, techniki i systemy mogą jednak nie działać w zamierzony sposób w innych kulturach. W razie przeniesienia ich do innego kraju i niewłaściwego stosowania mogą spotęgować jeszcze problemy menedżerów. Różnice kulturowe, jeśli nie zostaną zrozumiane, mogą również stanowić poważne przeszkody w realizacji i powodzeniu przedsięwzięć biznesowych. W tym kontekście PMN muszą starać się znaleźć najlepsze mierniki skuteczności, efektywności i wydajności zasobowej SMZZL, ponieważ mają one w zamierzeniu pomóc menedżerom w zarządzaniu firmami i osiągnięciu celów organizacyjnych, jakie zostały postawione. Dzięki temu będzie też możliwe porównanie wyników, jakie są uzyskiwane na różnych poziomach jednostek lokalnych. Nie należy tego jednak interpretować w taki sposób, że najlepszym rekomendowanym rozwiązaniem jest standaryzowanie wszelkich pomiarów. Podczas gdy jedne wystandaryzowane mierniki charakteryzują się akceptowalnością i aplikowalnością praktycznie na całym na świecie, inne mogą takich cech nie posiadać, a co więcej – kiedy zostaną użyte w jednostce lokalnej, to mogą nawet przynieść skutek przeciwny do oczekiwanego. To tak, jakby zastosować mierniki ukierunkowane na kolektywne wyniki pracy w celu promowania kreatywności w zespole. W kulturach silnie zindywidualizowanych, takich jak choćby kultury amerykańska czy polska, zastosowanie oceny pracowniczej czy systemu wynagrodzeń, opartych wyłącznie na wynikach pracy zespołowej, może prowadzić do tzw. społecznego próżniactwa, zjawiska dobrze znanego w nauce i badaniach prowadzonych w obszarze międzynarodowych zachowań organizacyjnych. Właściwą rekomendacją stanowiłoby zatem stosowanie również mierników lokalnych, a w szczególności wtedy, gdy aplikowane kryteria są czynnikami kształtującymi warunki do kreowania wartości dodanej poprzez zachowania menedżerskie i pracownicze. Wszystko to może doprowadzić do uzyskania lepszej jakości strategii SMZZL wynikających z wyższej jakości procesu formułowania i realizacji takich strategii.

Zintegrowana koncepcja modelu SMZZL w PMN

Dyskusja, jaka do tego miejsca została przeprowadzona, doprowadziła autorkę do wniosku, że współczesne podejście do modelowania SMZZL wymaga zaprzęgnięcia nieco zmienionej perspektywy. W zasadniczym zakresie powinna być ona w większym stopniu ukierunkowana na uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez wzajemne relacje między cechami jakościowymi ludzkich zasobów kapitałowych, strategii biznesowych i strategii SMZZL, czynnikami otoczenia i interesariuszami, jak również praktykami potęgującymi pozytywne skutki najlepszych dopasowań o charakterze sytuacyjnym i kontyngencyjnym (*situational and contingency fits*). To skłoniło autorkę do podjęcia prac uaktualniających i poszerzających nad modelem SMZZL w PMN, który został opublikowany kilka lat temu (zob. Stor, 2011, s. 123–133). Stąd też w tej części artykułu zostaną zaprezentowane dokonane w tym zakresie ustalenia.

Model ma na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób strukturyzować relacje pomiędzy wynikami SMZZL a wynikami biznesowymi PMN na różnych poziomach organizacyjnych, ze względu na kierunek oddziaływania tych relacji i wyników, aby możliwe było kształtowanie odpowiednich warunków do tworzenia wartości dodanej w dążeniu do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej PMN. Inspiracją do wyjścia z propozycją własnego modelu były zarówno wyniki analizy krytycznej dostępnej literatury międzynarodowej, jak i doświadczenia badawcze autorki wyniesione z badań empirycznych w PMN. Studia literaturowe oraz badania empiryczne prowadziły bowiem do wniosku, że istnieje potrzeba holistycznego ujęcia SMZZL, które uwzględniałoby nie tylko cele, potrzeby i uwarunkowania ogólnokorporacyjne, czyli odnoszące się do PMN jako całościowego podmiotu gospodarczego, ale też cele, potrzeby, uwarunkowania jednostek organizacyjnych komponujących tę całość, niekiedy nawet stanowiących quasi-odrębne podmioty gospodarcze o różnorodnej strukturze prawnej, kapitałowej czy właścicielskiej. Ważne jest jednak to, że w proponowanym modelu nie chodzi tylko o jakąś odmienną, rozumianą jako hierarchiczną, strukturyzację czynników endogennych i egzogennych otoczenia – a co za tym idzie – interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, ale przede wszystkim o możliwości tworzenia wartości dodanej na każdym poziomie organizacyjnym dzięki stwarzaniu warunków do sprzężeń zwrotnych i wyprzedzających, jakie mogą powstać w obrębie różnych działań kadrowych pomiędzy tymi poziomami. Tym samym stwarza się okazję do konstruowania nie tylko najlepszych rozwiązań czy też strategii reaktywnych, ale też proaktywnych, które stanowią przecież zasadniczą cechę charakterystyczną podejścia strategicznego do współczesnego zarządzania. W rezultacie przedsiębiorstwo może uzyskać zdolność do osiągnięcia

trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki dobrze ukształtowanym i właściwie spożytkowanym ludzkim zasobom kapitałowym. Dlatego też intencją autorki było zaproponowanie dynamicznego modelu SMZZL, w którym następuje wyraźne odejście od statycznego modelowania różnych relacji pomiędzy elementami komponującymi SMZZL w PMN, a pojawia się ukierunkowanie na poszukiwanie szans i okazji umożliwiających dokonywanie najlepszych dopasowań pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi konfiguracjami SMZZL. Uzupełniając te wstępne wyjaśnienia, warto dodać, że proponowany model ma charakter integracyjny, gdyż łączy w sobie cztery główne perspektywy badawcze SMZZL, o których wspomniano na początku artykułu, tj. poszukuje linearnego związku między wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo a działaniami podejmowanymi w SMZZL (perspektywa uniwersalistyczna), określa możliwości koherencyjne pomiędzy strategiami biznesowymi a strategiami ZZL (perspektywa kontyngencyjna), proponuje kierunki poszukiwania najbardziej odpowiednich konfiguracji praktyk SMZZL (perspektywa konfiguracyjna), a także uwzględnia strukturę i relacje wielorakich interesariuszy (perspektywa kontekstualna).

Na rysunku 2 zamieszczono graficzną wizualizację omawianego modelu. W prezentowanej koncepcji **SMZZL jest zdefiniowane** jako zbiór decyzji i działań związanych z ludźmi, które długofalowo ukierunkowują praktyki w sferze personalnej i są zorientowane zarówno na osiągnięcie celów (realizowanie strategii) globalnych i lokalnych przedsiębiorstwa międzynarodowego, jak i zaspokajanie potrzeb (budowanie satysfakcji) jego zróżnicowanych społecznie pracowników, oraz mają zasadnicze i dalekosiężne znaczenie dla powodzenia tej organizacji i uzyskiwania przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej w skali ogólnoświatowej.

Wynika z tego, że zasadniczym celem **SMZZL** jest przyczynienie się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej oraz wspomaganie organizacji w uzyskiwaniu powodzenia dzięki jej ludzkim zasobom kapitałowym, czyli zasobom znajdującym się w dyspozycji zadowolonych, dobrze dobranych i stosownie wykwalifikowanych pracowników.

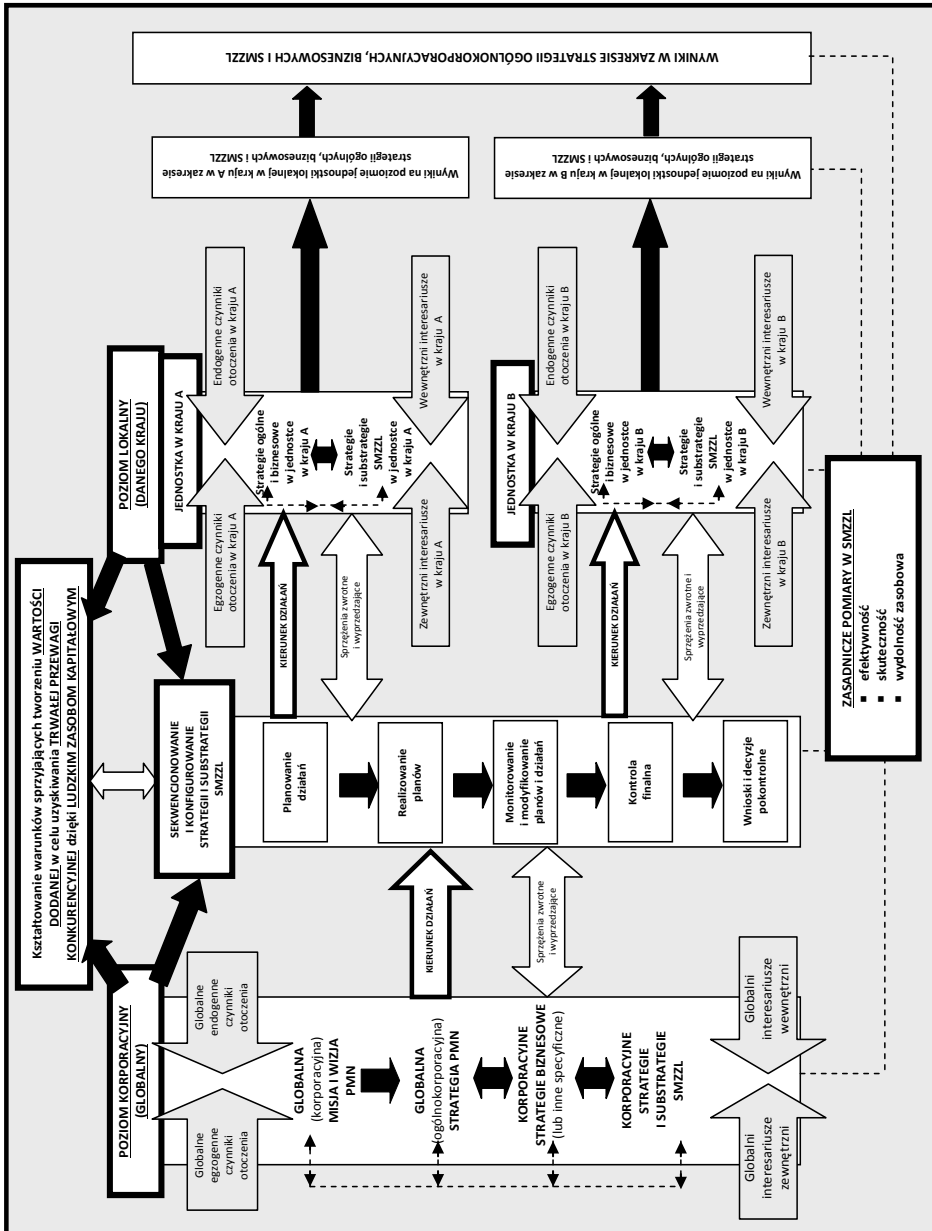
W prezentowanym modelu decyzje i działania odnoszące się do SMZZL są podejmowane, realizowane i kontrolowane na dwóch zasadniczych poziomach, tj. korporacyjnym i lokalnym. Przyjęcie takiego uproszczonego podziału wynika z pragmatyki modelowania, dokonywania opisu w sposób jak najprostszy i jak najbardziej klarowny.

Poziom korporacyjny to zwykle centrala PMN, główny ośrodek decyzyjny, w którym formułowane są: misja i wizja organizacji, **strategie ogólnokorporacyjne**, biznesowe, produktowe, konkurencyjne i wiele innych. Wśród nich znajdują się też

korporacyjne **strategie i substrategie SMZZL**, które są formułowane w powiązaniu z poprzednio wymienionymi. **Pojawiające się relacje zależności** są oczywiście wzajemne, co na rysunku 2 oznaczono przerywaną linią. Otóż strategie odnoszące się do ludzkich zasobów kapitałowych są nie tylko odpowiedzią na potrzeby kadrowe, umożliwiające realizację strategii ogólnokorporacyjnych, biznesowych i innych, ale to też właśnie na podstawie **obecnych i potencjalnych możliwości ludzkich zasobów kapitałowych**, a zatem na podstawie ich analizy jakościowej i ilościowej, formułowane są inne strategie. **Sekwencjonowanie i konfigurowanie strategii i substrategii SMZZL** odbywają się przy ciągłych wzajemnych sprzężeniach między poszczególnymi etapami ich procesowania (realizowania) a celami i strategiami ogólnokorporacyjnymi czy biznesowymi. Decyzje i działania podejmowane na poziomie korporacyjnym, nazywanym też globalnym, zarówno uwzględniają, jak i znajdują się pod wpływem **egzogennych i endogennych czynników otoczenia** o charakterze globalnym. Pod uwagę brane są również racje globalnych **interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych**.

Poziom lokalny zwykle odnosi się do danego kraju, w którym usytuowana jest jednostka lokalna. Kiedy jednak PMN posiada kilka jednostek lokalnych w danym kraju i każda znajduje się w rejonie o odmiennej charakterystyce kulturowej, politycznej, etnicznej itp., to rozumienie poziomu lokalnego znacznie się komplikuje – można by nawet mówić o poziomie mikrolokalnym. W każdym razie, na rysunku 2 podano kraje oznaczone odpowiednio literami A i B jako przykłady poziomu lokalnego. Tutaj uszczegółowieniu poddawane są strategie formułowane uprzednio na poziomie korporacyjnym, co w praktyce oznacza przełożenie ich na poziom operacyjny zarządzania (oczywiście tylko w odniesieniu do omawianych strategii). Chodzi bowiem o to, że w jednostce lokalnej też można wyróżnić poziom strategiczny, taktyczny, czy operacyjny, ale jedynie względem działań i decyzji podejmowanych lokalnie. Poza **uszczegółowieniem i operacjonalizacją strategii SMZZL** jednostka lokalna **formułuje też i realizuje własne cele i strategie**, które uwzględniają **lokalne uwarunkowania egzo- i endogenne** oraz interesy **lokalnych interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych**. Realizacji korporacyjnych strategii i substrategii SMZZL towarzyszą wzajemne sprzężenia między nimi a celami i strategiami poziomu lokalnego, co standardowo oznaczono przerywanymi liniami. Podobnie sekwencjonowanie i konfigurowanie strategii i substrategii SMZZL odbywają się przy ciągłych wzajemnych sprzężeniach między poszczególnymi etapami ich procesowania (realizowania) a celami i strategiami organizacyjnymi czy biznesowymi poziomu lokalnego.

Rysunek 2. Model SMZZL w PMN



Źródło: uaktualniona i poszerzona wersja pierwotnej koncepcji, Stor, 2011, s. 126–127

W przekonaniu autorki, jest chyba rzeczą oczywistą, o czym też już była mowa, że przedstawione poziomy mają charakter umowny, ale jest to również zabieg typowy i stosowany w modelach koncepcyjnych. Można wymienić wiele innych poziomów, ale można też mówić o znacznie mniejszej ich różnorodności, co jest wynikiem – jak już zaznaczano – specyfiki danego PMN. Dlatego też dla uproszczenia, a przy tym podjęcia próby opisu pewnych zjawisk, zdecydowano się na wyodrębnienie opisanych tutaj dwóch poziomów PMN. Natomiast to, na co szczególnie należy zwrócić uwagę, to konieczność tworzenia warunków do pojawiania się **wzajemnych sprzężeń zwrotnych**, które mają zapewnić powstawanie wartości dodanej na każdym poziomie organizacyjnym i w możliwie największej liczbie podejmowanych działań.

Należy też wyjaśnić, że na rysunku 2, przedstawiającym omawiany model, działania związane z **sekwencjonowaniem i konfigurowaniem strategii i substrategii SMZZL** zostały uporządkowane zgodnie z cyklem działania zorganizowanego, tj. obejmującego trzy fazy: preparację (planowanie), realizowanie i kontrolę. Z kolei strategii i substrategii SMZZL mogą mieć mniej lub bardziej **ogólny** czy **specyficzny** charakter, na co wskazywano we wcześniejszej części artykułu. Ponadto poszczególne **substrategie mogą odnosić się do różnych obszarów funkcjonalnych**, jak choćby doboru kadr do organizacji, ich rozwoju, wynagradzania, oceniania itp.

W każdym razie, nim rozpocznie się proces sekwencjonowania i konfigurowania strategii i substrategii SMZZL, najpierw dokonywana jest **identyfikacja i analiza obecnego i przyszłego strategicznego popytu kadrowego PMN** na ludzkie zasoby kapitałowe, zarówno specyficzne, jak i ogólne. Uzyskane dane zestawia się z przeprowadzaną w dalszej kolejności **analizą obecnej i przyszłej strategicznej podaży ludzkich zasobów kapitałowych, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji**, i na tej właśnie podstawie formułowane są **strategie i substrategie SMZZL**. Strategiczny popyt i strategiczna podaż tym różnią się od zwykłej podaży i popytu, że mają niezwykle istotne i dalekosiężne znaczenie dla organizacji i w istotny sposób wpływają na realizowane przez nią cele i zadania, często stanowiąc warunek konieczny ich powodzenia. Kiedy strategii zostaną opracowane, to tworzy się **plany realizacji** tych strategii (i ewentualnych substrategii). Z tego też względu przyjęto, że **planowanie działań zmierzających** do zrealizowania strategii stanowi pierwszą fazę sekwencjonowania i konfigurowania strategii i substrategii SMZZL w omawianej koncepcji. Następnie przechodzi się do **wykonywania ustalonych planów**, z czego oczywiście część jest **przekazywana do uszczegółowienia, w tym dostosowania do warunków lokalnych, oraz realizacji na niższym poziomie organizacyjnym**. Realizacja planów poddawana jest bieżącej kontroli w celu **monitorowania poziomu postępów** w realizowaniu strategii i substrategii SMZZL. Jeżeli uzna się za stosowane dokonanie odpowiednich **modyfikacji**

w **zakresie planów i działań** (ze względu na przykład na zmieniające się okoliczności, potrzeby firmy, warunki otoczenia, charakterystyki ludzkich zasobów kapitałowych, ukierunkowania strategii biznesowych), to są one przeprowadzane. Kiedy strategię zostaną zrealizowane (albo i nie – z różnych względów), to przeprowadzana jest **kontrola finalna**, która na podstawie przyjętych wyznaczników ma za zadanie określenie ostatecznego poziomu realizacji strategii. Do wykonania tego zadania konieczne jest zastosowanie odpowiednich mierników (dotyczących skuteczności, efektywności i wydolności zasobowej). Na podstawie kontroli finalnej formułowane są **wnioski i decyzje końcowe**. Kadra kierownicza powinna być w stanie odpowiedzieć na tak **zasadnicze pytania**, jak:

- Czy uzyskano trwałą przewagę konkurencyjną?
- Czy proces sekwencjonowania i konfigurowania strategii i substrategii SMZZL umożliwił kształtowanie warunków sprzyjających tworzeniu wartości dodanej w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki ludzkim zasobom kapitałowym?
- Jeżeli tak, to w jakim zakresie i z jakimi rezultatami?
- Jeżeli nie, to co stanowiło przyczynę?

W konsekwencji faza kontroli powinna pomóc w **określeniu działań pokontrolnych**: podjęciu ewentualnych działań korygujących, ugruntowaniu osiągniętych zamierzeń lub też określeniu pewnych rekomendacji na przyszłość.

Zgodnie z przyjętymi założeniami, wszystkie działania w sferze SMZZL mają na celu wspomaganie PMN w uzyskiwaniu **wysokiego poziomu efektywności i skuteczności** w zakresie realizacji celów, strategii, zadań itp. na **różnych poziomach organizacyjnych**. W praktyce oczekuje się, że **dobrze wyniki na niższych poziomach** będą składać się na **dobrze wyniki ogólnokorporacyjne**. Natomiast stosowane miary, co warto jeszcze raz podkreślić, mogą odnosić się do skuteczności, efektywności oraz wydolności zasobowej SMZZL.

Podsumowując deskrypt prezentowanego modelu, należy podkreślić, że SMZZL i związane z nim strategię są częścią większego systemu zarządzania PMN. Jest to jednak część o znaczeniu fundamentalnym, tzn. takim, które nie tylko decyduje o powodzeniu bądź niepowodzeniu podejmowanych przez organizację działań związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą, ale w ogóle stanowi o tym, czy jakiegokolwiek działania są lub nie są podejmowane.

Wnioski końcowe

Fundamentalne pytanie, które przypuszczalnie wylania się w kontekście zaprezentowanej koncepcji zintegrowanego modelu SMZZL w PMN, jest następujące: Jakie wynikają z tego zasadnicze implikacje dla świata nauki i praktyki w zakresie

SMZZL? Najogólniej można powiedzieć, że osadzenie modelu w nieco bardziej komprehensywnej perspektywie umożliwi poszukiwanie takich rozwiązań, dzięki którym PMN może działać efektywniej i skuteczniej w celu zwiększenia wydolności swoich ludzkich zasobów kapitałowych oraz strategii personalnych, które mają na celu uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji. Realizacja takich zamierzeń jest jak najbardziej realna, ale konieczne jest zidentyfikowanie najlepszych konfiguracji i integracji strategii oraz najlepszych połączeń w zbiorach zasobowych. Chodzi bowiem o to, aby kapitalizować wartość ludzkich zasobów kapitałowych, w tym menedżerskich i pracowniczych, włączając w to ich różnorodność społeczną, aby realizować zamierzone cele w wymiarze globalnym i lokalnym danego przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Literatura

- Afiouni F. (2013), Human Capital Management: A new name for HRM?, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 10, nr 1.
- Alcázar F.M., Fernández P.M.R., Gardey G.S. (2003), Past, Present and Future State of the Art in the Field of Strategic Human Resource Management: An Empirical Analysis, w *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Ltd. Publishing Limerick, Ireland.
- Antczak Z. (2013), Proces uczenia się w organizacji, *Nauki o Zarządzaniu*, vol. 15, nr 2.
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17.
- Becker B.E., Huselid M.A., Beatty R.W. (2009), *The differentiated workforce: transforming talent into strategic impact*, Boston, Harvard Business School Press.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2001), *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- Becker G. (1964), *Human Capital*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Boxall P. (1995), Building the Theory of Comparative HRM, *Human Resource Management*, vol. 5, nr 5.
- Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E. (2011), *International Human Resource Management*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brewster C. (1995), Towards a 'European' Model of Human Resource Management, *Journal of International Business Studies*, I kw.
- Briscoe D.R., Schuler R.S., Claus L. (2008), *International Human Resource Management*, London and New York, Routledge.
- Budhwar P.S., Sparrow P.R. (2002), An Integrative Framework for Understanding Cross-National Human Resource Practices, *Human Resource Management Review*, vol. 12, nr 7.

- Campbell B.A., Coff R., Kruscynski D. (2012), Rethinking sustained competitive advantage from human capital, *Academy of Management Review*, vol. 37, nr 3.
- Campbell B.A., Coff R., Kruscynski D. (2012), Rethinking sustained competitive advantage from human capital, *Academy of Management Review*, vol. 32, nr 3.
- Clark C., Lengnick-Hall M.L. (2012), MNC practice transfer: institutional theory, strategic opportunities and subsidiary HR configuration, *The International Journal of Human Resources Management*, vol. 23, nr 18.
- Clark T., Grant D., Heijltjes M. (2000), Researching Comparative and International Human Resource Management. Key Challenges and Contributions, *International Studies of Management & Organization*, vol. 29, nr 4.
- Clegg S.R., Ibarra-Colado E., Bueno-Rodrigues L., red. (1999), *Global Management. Universal Theories and local Realities*, London, Sage Publications.
- De Cieri H., Wolfram Cox J., Fenwick M. (1998), Representing Strategic International Human Resource Management: Is the Map the Territory? w *Working Paper 98-04*. Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *The Academy of Management Journal*, vol. 39, nr 4.
- Dyer L. (1993), *Human resources as a source of competitive advantage*, New York, Cornell university ILR School, Ithaca.
- Harzing A., Van Ruysseveldt J., red. (2010), *International Human Resource Management*, London, SAGE Publications Ltd.
- Huselid M.A., Barnes J.E. (2003), *Human capital measurement systems as a source of competitive advantage*, Boston, Working paper, Harvard Business School.
- Huselid M.A., Becker B.E. (2011), Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resources management, *Journal of Management*, vol. 37, nr 2.
- Jackson S.E., Schuler R.S., Riverso J.C. (1989), Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, vol. 42.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa Wolters Kluwer Polska.
- Kawka T. (2013), Model Taylora-Russella jako przykład podejścia portfelowego do pomiaru kapitału ludzkiego, *Edukacja Ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, vol. 29, nr 3.
- Keating M., Thompson K. (2003), International Human Resource Management: Overcoming Disciplinary Sectarianism, w *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Ltd. Publishing. Limerick, Ireland.
- Koen C.I. (2005), *Comparative International Management*, London, Boston, The McGraw-Hill Companies.

- Laurent A. (1986), The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management, *Human Resource Management*, vol. 25, nr 1.
- Mailath G.J., Nocke V., Postlewaite A. (2004), Business Strategy, Human Capital, and Managerial Incentives, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 13, nr 4.
- McMahan G.C., Bell M.P., Virick M. (1998), Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues, *Human Resource Management Review*, vol. 8, nr 3.
- Mesjasz J. (2011), Efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej, w Urbaniak B. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Milliman J., Von Glinow M.A., Nathan. M. (1991), Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory, *Academy of Management Review*, vol. 16, nr 2.
- Ployhart R.E., Moliterno T.P. (2011), Emergence of the human capital resource: a multilevel model, *Academy of Management Review*, vol. 36, nr 1.
- Pocztowski A., red. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Przytuła S. (2011), Human capital as a source of competitive advantage of East Asian Corporation (Chinese, Japanese), w *Faces of competitiveness in Asia Pacific*, Wrocław, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Schroeder J. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Schuler R.S., Dowling P.J., De Cieri H. (1993), An integrative framework of strategic international human resource management, *Journal of Management*, vol. 19, nr 2.
- Schuler R., Dowling P., De Cieri H. (1993), An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, nr 4.
- Schuler R.S. (2000), The Internationalization of Human Resources Management, *Journal of International Management*, vol. 6, wrzesień.
- Schuler R.S., Jackson S.E., Storey J. (2000), HRM and Its Link with Strategic Management, w J. Storey (red.), *Human Resources Management: A Critical text*, London, International Thomson, Routledge.
- Schuler R.S., Tarique I. (2007), International Human Resource Management: a North American Perspective, a Thematic Update and Suggestions for Future research, *International Journal of Human Resources Management*, vol. 18, nr 5.
- Sparrow P., Harris H., Brewster C. (2003), Towards a New Model of Globalizing HRM, w *IHRM: Exploring the Mosaic, Developing the Discipline. Full Papers of the 7th Conference on International Human Resource Management*, Interresource Group Ltd. Publishing, Limerick, Ireland.

- Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stor M. (2012), Continental frameworks for HRM effectiveness and efficiency in MNCs: European, American, Asian, and African perspectives, *Human Resource Management*, vol 6, nr 89.
- Taylor S., Beechler S., Napier N. (1996), Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, *Academy of Management Review*, vol. 21, nr 4.
- Tracz-Krupa K. (2013), Efektywność wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój kadr, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu „Nauki o zarządzaniu”*, nr 4.
- Von Glinow M.A., Milliman J. (1990), Developing Strategic International Human Resource Management: Prescriptions for MNC Success, *Marshall School of Business – University of Southern California. Center for Effective Organizations Publication*, vol. 4, nr 166.
- Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A. (1993), *Human resources as sustained competitive advantage: a resource-based perspective*, Center for Effective Organizations. Marshall School of Business. University of Southern California, Los Angeles.
- Zheng C. (2013), Critiques and extension of strategic international human resource management framework for dragon multinationals, *Asia Pacific Business Review*, vol. 19, nr 1.

Reconceptualizing Strategic International Human Resource Management in the Pursuit of MNC Sustainable Competitive Advantage

Summary

The main goal of the article is to offer a reconceptualized, albeit general, framework for the area of strategic international human resource management (SIHRM) and to present an integrative model for this field of practice and research, which identifies key factors and characteristics as well as their interrelationships in pursuing sustainable competitive advantage in MNCs. The paper is divided into seven sections. First, in a brief review of literature, the author outlines the conceptual development of SIHRM considered as a field that has developed simultaneously from both international human resource management (IHRM) and strategic human resource management (SHRM). The author presents theoretical and research streams in IHRM and scientific perspectives in SHRM. This is followed by a brief overview of selected SIHRM models. By extension, competitive advantage and sustainable competitive advantage are also discussed. In further sections of the paper, two other important issues are discussed—human resource capital (HRC) as a sustainable competitive factor within SIHRM as well as measures of SIHRM efficiency, effectiveness, and

efficacy. All this forms a partial foundation for the integrative concept of SIHRM in the MNC model proposed by the author in a successive section. Final conclusions make up the last part of the paper.

M a r z e n a S t o r – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, magister lingwistyki stosowanej oraz magister filologii angielskiej. Studiowała w Polsce i USA. Obecnie profesor nadzwyczajny strategicznego międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi i kierownik Katedry Zarządzania Kadrami na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autorka około 90 publikacji naukowych, wykonawca i kierownik ponad 20 projektów badawczych, w tym międzynarodowych. Uczestniczyła w wielu zagranicznych konferencjach naukowych z dziedziny *International Human Resources Management*. Zainteresowania naukowo-badawcze to: międzynarodowe i międzykulturowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, korporacje transnarodowe, komunikacja interpersonalna w biznesie, strategię personalne, zarządzanie zespołami międzynarodowymi. Wykłada w języku polskim i angielskim.