

**Marzena Stor\***

## **Istotność i konfiguracja wybranych subfunkcji ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych**

### **Wstęp**

Związki między rozwiązaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) a wynikami przedsiębiorstw nie stanowią nowego przedmiotu zainteresowania w naukach o zarządzaniu. Badania w tym zakresie pojawiają się bowiem już od końca lat 70. XX wieku, kiedy to funkcji personalnej zaczęto nadawać wymiar strategiczny [Wright, 1998]. Jednakże wciąż jest jeszcze więcej pytań niż odpowiedzi na problemy nurtujące badaczy. Widać to wyraźnie w trudnościach, które napotykają oni w klasyfikowaniu obszarów wynikowych działalności przedsiębiorstwa, na które ZZL lub też jego poszczególne subfunkcje mają wywierać heterogeniczny wpływ. Wielu trudności nastrocza też dobór odpowiednich mierników. Czasem problematyczne staje się ustalenie, czy to wyniki przedsiębiorstwa są m.in. rezultatem działań podejmowanych w obszarze ZZL, czy być może ta relacja jest odwrotna, tzn. kondycja przedsiębiorstwa w różnych obszarach jego funkcjonowania determinuje ZZL.

Z jeszcze bardziej skomplikowaną sytuacją mają do czynienia badacze zajmujący się przedsiębiorstwami międzynarodowymi, których jednostki zlokalizowane są w różnych krajach. Nie chodzi tu tylko o odmienne uwarunkowania otoczenia zewnętrznego tych jednostek [Brewster i inni, 2016], ale też o kierunek bezpośrednich inwestycji zagranicznych, czy jest on z kraju o wyższym czy o niższym poziomie rozwoju, albo też z kraju o podobnych lub odmiennych cechach kulturowych, czy w końcu z kraju o bogatych lub skromnych doświadczeniach w dziedzinie nowoczesnych rozwiązań w ZZL. Są to zmienne, które w zasadniczy sposób mogą różnicować przedsiębiorstwa międzynarodowe ze względu na ich pochodzenie [Götz, 2014; Trąpczyński, 2015]. Warto w tym miejscu zauważyć, że dorobek literatury na temat związków między wynikami przedsiębiorstw a ZZL jest imponujący, ale problem w tym, że dotyczy on głównie podmiotów,

---

\* Prof. UE dr hab., Katedra Zarządzania Kadrami, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, marzena.stor@wp.pl

które powstały lub działają w innych krajach, a w przypadku Polski obejmuje wyłącznie rodzime przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym [Stor, Suchodolski, 2016]. Niewiele natomiast wiadomo na podejmowany tutaj temat w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw realizujących bezpośrednio inwestycje zagraniczne.

W tym kontekście głównym celem artykułu jest identyfikacja tych subfunkcji ZZL oraz ich konfiguracji, którym przypisuje się największą wagę ze względu na wyniki osiągane przez polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych w wybranych obszarach ich działalności. Osiągnięciu tego celu ma służyć prezentacja ustaleń, jakie zostały dokonane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych, stanowiących część większego projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, pt. „Zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik konkurencyjności firm realizujących bezpośrednio inwestycje zagraniczne” (nr 2016/23/B/HS4/00686).

Mając na względzie ograniczenia wydawnicze, dalsza część artykułu przyjmie następującą strukturę. W pierwszej kolejności dokonany zostanie zwięzły przegląd dotychczasowych ustaleń i podejść badawczych prezentowanych w literaturze przedmiotu. Następnie omówione zostaną: metodyka przeprowadzonych badań empirycznych, charakterystyka próby badawczej oraz uzyskane wyniki badań. Na zakończenie sformułowane zostaną wnioski podsumowujące.

## **1. Zwięzły przegląd dotychczasowych ustaleń i podejść badawczych**

Ogólnie można skonstatować, że rozwój koncepcyjny w zakresie podejmowanej problematyki przyniósł rezultat w postaci konstrukcji różnych modeli ukazujących związki między ZZL a sprawnością zarządzania organizacją i uzyskiwanymi przez nią wynikami, które stanowią treść podstawowych kursów akademickich na temat funkcji personalnej.

Z kolei w badaniach empirycznych można wyróżnić kilka nurtów, w których podejmowano próby badania wpływu realizacji funkcji personalnej na:

- wyniki finansowe – np. zysk, sprzedaż, udział w rynku, płynność finansowa, wartość firmy, cena akcji [Richey, Wally, 1998, s. 80; Pfeffer, 1998; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Weiss, 1999, s. 2–5; Beatty i inni, 2003; Combs i inni, 2006; Colakoglu i inni, 2006, s. 210; Lipka, 2008; Boudreau, Cascio, 2013; Aljinović i inni 2017; Dikova i inni, 2017];
- wyniki organizacyjne – np. produktywność, jakość produktów/usług, efektywność, innowacyjność [Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ostroff,

Bowen, 2000; Guest i inni, 2000; Schuler, Jackson, 2005, s. 10; Lepak i inni, 2006; Birdi i inni, 2008; Molek-Winiarska, 2009; Haromszeki, 2013; Paawe, Ferndale, 2017, s. 87; Singh i inni, 2017];

- wyniki zarządcze – np. badania powiązań i stopnia integracji strategii biznesowych i poszczególnych subfunkcji ZZL z wynikami przedsiębiorstw [Beer i inni, 1984; Schuler, Jackson, 1987; Wright, Snell, 1991; Guest, 1997; Chanda, Shen, 2009; Guest i inni, 2011; Stor 2011; Stor i inni, 2016];
- wyniki behawioralne – np. postawy pracowników, ich zaangażowanie, satysfakcja, relacje interpersonalne pracowników, rozwój kompetencji pracowniczych [Wright i inni, 1994; Nagy, 2002; Schneider i inni, 2003; Rich i inni, 2010; Juchnowicz, 2010; Suchodolski, 2014; Juchnowicz, 2014; Sparrow i inni, 2016; Kupczyk, Stor, 2017; Juchnowicz i inni, 2018].

Publikowane dotychczas wyniki badań spotykały się z różną oceną. Podnoszono na przykład kwestię tego, że w wielu badaniach przyjmuje się, iż poszczególne komponenty systemu ZZL wywierają taki sam wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, a przecież ich oddziaływanie może mieć nie tylko heterogeniczny charakter [Gong i inni, 2009], ale też ZZL może występować w postaci różnej konfiguracji komponujących go subfunkcji [Pocztowski, 2007]. Zatem w badaniach ZZL powinno być dezagregowane przynajmniej do zasadniczych składowych [Subramony, 2009; Batt, Colvin, 2011; Gardner i inni, 2011; Jiang i inni, 2012]. Stąd pojawiły się postulaty analizowania wpływu poszczególnych elementów komponujących ZZL na wyniki przedsiębiorstw w określonych obszarach ich działania [Shaw i inni, 2009]. Co więcej, wskazywano, że powinno się też dążyć do ustalenia optymalnej liczby subfunkcji (praktyk) ZZL, które składają się na wiązkę (konfigurację) działań personalnych, przy czym należy uwzględnić stopień ich komplementarności w celu ustalenia optymalnego dopasowania horyzontalnego systemu ZZL [Kepes, Delery, 2007, s. 385–404; Paawe, Ferndale, 2017, s. 50]. Pojawiały się też głosy, że konieczne jest ustalenie kolejności rankingowej poszczególnych subfunkcji ZZL oraz hierarchicznych relacji między różnymi dopasowaniami [Paawe, Ferndale, 2017, s. 87].

Inne zastrzeżenia dotyczyły tego, że trudno jest znaleźć bezpośrednio powiązania między ZZL a wynikami finansowymi przedsiębiorstw, bo te zależą od wielu różnych zmiennych, takich jak np.: koniunktura na określone produkty czy usługi, stosowane technologie produkcyjne, wyłonienie się nowych konkurentów biznesowych, sytuacja na rynku pracy itp. [Michie, Sheehan-Quinn, 2001; Jiang i inni, 2012; Kaufman, 2015, s. 117]. Dlatego prostsze wydaje się szukanie powiązań ZZL z jakością

oferowanych produktów i usług czy też poziomem innowacyjności [Paawe, Ferndale, 2017, s. 73].

Ostatnią kwestią, którą warto podjąć w tym zwięzłym przeglądzie literatury, jest liczebność subfunkcji komponujących ZZL. Zasadnicza krytyka sformułowana w literaturze przedmiotu dotyczy tego, że niektórzy przyjmują, że „im więcej tym lepiej”. Tymczasem z ekonomicznego punktu widzenia reguła jest taka: aby maksymalizować wyniki finansowe, przedsiębiorstwo powinno oczywiście więcej inwestować w ZZL, ale tylko do czasu, dopóki wzrost przychodów jest większy od wzrostu kosztów [Kaufman, 2015, s. 117]. Zatem więcej nie musi oznaczać lepiej.

## 2. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

W przeprowadzanych badaniach empirycznych przyjęto, że ZZL to zbiór konfiguracyjnie powiązanych ze sobą działań ukierunkowanych na ludzi w organizacji i wykonywanych z zamiarem przekształcenia zasobów ludzkich w taki kapitał ludzki, którego zastosowanie w praktyce organizacyjnej umożliwia ludziom tworzenie wartości dodanej w sferze ekonomicznej, zarządczej i społecznej organizacji i tym samym przyczynia się do realizowania celów tej organizacji w sposób sprawny, skuteczny i efektywny. Natomiast problem badawczy stanowiło ustalenie, jakie znaczenie mają poszczególne subfunkcje ZZL dla wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo oraz czy występują one w jakichś konfiguracjach ze względu na przypisywanie im znaczenie dla tych wyników. Ewaluacja wyników przedsiębiorstwa dotyczyła czterech obszarów: finansów, jakości usług/produktów, innowacyjności oraz ZZL. Natomiast w zakresie ZZL wybrano dziewięć subfunkcji, które poddano ocenie ze względu na ich znaczenie dla wyników przedsiębiorstwa, tj.: pozyskiwanie kadr, zatrzymywanie pracowników, kształtowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników, ocenianie pracowników, rozwój kadr, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami, rozwijanie cech i relacji przywódczych oraz budowanie marki pracodawcy.

Szczegółowe pytania badawcze przyjęły następującą postać:

1. Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między (A) ewaluacją wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo i (B) ewaluacją istotności poszczególnych subfunkcji ZZL dla osiągnięcia tych wyników przez przedsiębiorstwo?
2. Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między poszczególnymi subfunkcjami ZZL ze względu na wagę ich znaczenia dla kumulatywnie<sup>1</sup> ocenianych wyników przedsiębiorstwa?

<sup>1</sup> Kumulatywnie, tzn. dokonując łącznej oceny wyników przedsiębiorstwa w zakresie finansów, jakości usług/produktów, innowacyjności oraz ZZL.

Udzielenie odpowiedzi na pierwsze pytanie wymagało ustalenia, czy istnieje korelacja między oceną wyników przedsiębiorstwa (A) a oceną ważności wybranych subfunkcji ZZL (B) dla tych wyników. Stąd też sformułowano dwie hipotezy korelacyjne, przy czym zarówno dla

- hipotezy  $I_0$ , stanowiącej o tym, że (A) nie ma związku z (B), jak i dla alternatywnej,
- hipotezy  $I_1$ , mówiącej o tym, że im wyższa ocena (A), tym wyższa ocena (B)

sformułowano wiele hipotez szczegółowych, odnoszących się do poszczególnych komponentów (A) i (B). Jednak ze względu na ograniczoną objętość artykułu zostaną one pominięte.

Natomiast w celu udzielenia odpowiedzi na drugie pytanie sformułowano następującą hipotezę opisową:

- hipoteza II: Największe znaczenie dla skumulowanej oceny wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo mają te subfunkcje ZZL, które wykazują najwięcej powiązań z innymi subfunkcjami ZZL.

Jednocześnie przyjęto, że dla jej zweryfikowania konieczne jest uprzednie zidentyfikowanie relacji między (C) znaczeniem przypisywanym danej subfunkcji ZZL dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa a (D) liczbą jej powiązań korelacyjnych z innymi subfunkcjami również ze względu na ich znaczenie dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa. Stąd też sformułowano następujące hipotezy korelacyjne:

- hipotezę  $II_0$ , stanowiącą o tym, że (C) nie ma związku z (D),
- hipotezę  $II_1$ : Im wyższa waga danej subfunkcji ZZL dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa (C) tym więcej istotnych powiązań tej subfunkcji z innymi subfunkcjami ZZL (D).

Podmiotem zainteresowania były niefinansowe organizacje gospodarcze z przeważającym udziałem kapitału polskiego, które posiadały co najmniej jedną jednostkę zagraniczną powstałą w rezultacie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, a ich centrala znajdowała się w Polsce. Dla określenia tego rodzaju podmiotów przyjęto termin „polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe”.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 200 przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Struktura badanej populacji była zróżnicowana pod względem profilu działalności gospodarczej wg Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD), okresu funkcjonowania na rynku, wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych oraz struktury własnościowej akcji lub zasobów jednostek zagranicznych, które

<sup>2</sup> Dobór próby miał charakter celowy ze względu na przyjęte kryteria.

znajdowały się pod kontrolą polskiego przedsiębiorstwa macierzystego<sup>3</sup>. Respondenci byli dobierani w sposób celowy<sup>4</sup>.

Badania zostały przeprowadzone w okresie 4.02–16.02.2018 r. za pomocą metod CATI oraz CAWI. Respondenci byli proszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące ostatnich 3 lat (2015–2017). Nakreślenie ram czasowych miało umożliwić respondentom zidentyfikowanie relacji przyczynowo-skutkowych badanych zmiennych w kontekście określonych uwarunkowań wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych, a nie odnoszenie się do abstrakcyjnych wyobrażeń. Ponadto skutki podejmowanych działań w obszarze ZZL oraz ich ocena z perspektywy wyników przedsiębiorstwa nie może być dokonywana w krótkiej perspektywie czasowej.

Ogólna charakterystyka i analiza zgromadzonych danych empirycznych została dokonana z wykorzystaniem statystyki opisowej, natomiast do analizy związku między zmiennymi wykorzystano nieparametryczny test korelacji porządku rang – rho Spearmana, gdyż badane grupy zmiennych mierzone były na skalach porządkowych. W analizach zastosowano program Statistica 12.

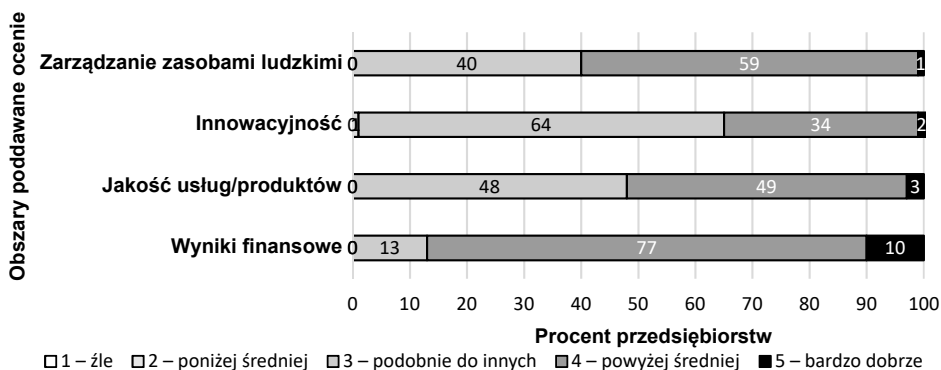
### 3. Uzyskane wyniki badań empirycznych

Wyniki przedsiębiorstw w żadnym z obszarów poddawanych ocenie nie zostały ocenione źle czy też poniżej średniej względem innych przedsiębiorstw o podobnej działalności funkcjonujących na rynku (rys. 1). Warto przy tym zauważyć, że z wyjątkiem innowacyjności, w której 36% organizacji ocenia swoje wyniki jako powyżej średniej lub bardzo dobre, w pozostałych obszarach, tj. finansowym, jakości produktów/usług oraz ZZL, ponad połowa przedsiębiorstw osiąga wyniki powyżej średniej lub nawet bardzo dobre. Co więcej, w przypadku wyników finansowych taką opinię prezentuje aż 87% badanych przedsiębiorstw.

<sup>3</sup> Należy jednak zauważyć, że zdecydowana większość badanych podmiotów (92%) charakteryzowała się wieloletnim okresem prowadzenia działalności gospodarczej, przynależała do kategorii średnich i dużych przedsiębiorstw (91%), a udział własnościowy w podmiotach zagranicznych w większości wypadków był przeważający (91%). Przeciętne przedsiębiorstwo w próbie badawczej miało średnio osiem jednostek zagranicznych, a swoją działalność prowadziło średnio w czterech różnych krajach.

<sup>4</sup> Byli to szefowie działów personalnych, dyrektorzy zarządzający lub prezesi firm – osoby posiadające wiedzę zarówno o wynikach przedsiębiorstw, jak i działaniach podejmowanych w zakresie ZZL.

**Rysunek 1. Samoocena wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do przedsiębiorstw o podobnej działalności**



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

W związku z powyższym nie dziwi, że najwyższą średnią w ocenie wyników przedsiębiorstwa na skali od 1 – źle do 5 – bardzo dobrze (patrz szczegółowe objaśnienie na rysunku 2) uzyskują wyniki finansowe z notą 3,96. Na drugim miejscu pojawia się ZZL (3,61), a na kolejnych jakość produktów/usług (3,54) i innowacyjność (3,36).

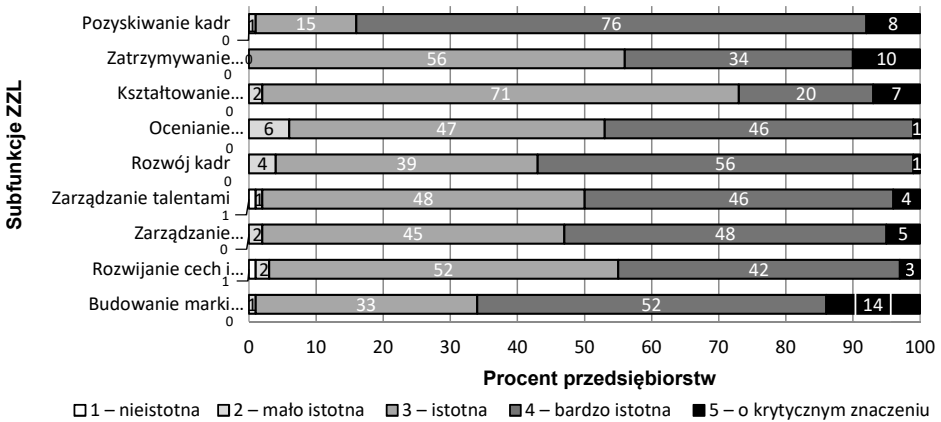
**Rysunek 2. Średnie wartości samooceny wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do przedsiębiorstw o podobnej działalności**



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Analizując z kolei zgromadzone dane empiryczne ze względu na wagę, jaką przypisuje się wybranym subfunkcjom w osiąganiu wyników przez przedsiębiorstwo, zauważyć można, że procent organizacji, dla których jakaś subfunkcja jest nieistotna lub mało istotna, jest znikomy i nie przekracza on 1%–6% (rys. 3). Dla większości przedsiębiorstw znaczenie poszczególnych subfunkcji oscyluje zwykle między uznaniem ich za istotne lub bardzo istotne, ale są też takie organizacje, dla których niektóre subfunkcje są oceniane skrajnie wysoko. Na przykład dla 15% przedsiębiorstw krytyczne znaczenie ma budowanie marki pracodawcy, dla 10% – zatrzymywanie pracowników, a dla 8% – pozyskiwanie kadr.

### Rysunek 3. Ocena wybranych subfunkcji ZZZ ze względu na ich znaczenie dla wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Po obliczeniu średnich wartości dla znaczenia przypisywanego poszczególnym subfunkcjom ZZZ dla kumulatywnie ewaluowanych wyników przedsiębiorstwa widać, że największą wartość uzyskuje pozyskiwanie kadr z notą 3,9 (rys. 4). Na drugim miejscu pojawia się budowanie marki pracodawcy (3,8), na trzecim zarządzanie kompetencjami (3,57), a na czwartym rozwój kadr (3,55). Kolejne miejsca z wynikiem 3,53 zajmują *ex aequo*: rozwój kadr oraz zatrzymywanie pracowników. Natomiast ostatnie pozycje to: rozwijanie cech i relacji przywódczych (3,45), ocenianie pracowników (3,43) oraz kształtowanie zaangażowania i satysfakcji pracy (3,32). W tym kontekście średnia wag dla wszystkich subfunkcji wyniosła 3,56.

O ile przeprowadzone dotychczas analizy w ramach statystyki opisowej pozwoliły na identyfikację kilku istotnych zjawisk, to w projekcie badawczym podjęto też próbę przeprowadzenia analizy korelacyjnej ze względu na przyjęte hipotezy badawcze. Uzyskane wyniki, zaprezentowane w tabelicy 1, tylko częściowo pozwalają na odrzucenie hipotezy  $I_0$  i tym samym na częściowe przyjęcie hipotezy  $I_1$ .



### Rysunek 4. Średnia wag wybranych subfunkcji ZZZL ze względu na kumulatywnie oceniane wyniki przedsiębiorstw



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

**Tablica 1. Wyniki testu korelacji dla znaczenia wybranych subfunkcji ZZZL i wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa**

Subfunkcje ZZZL	Obszary ewaluacji wyników przedsiębiorstwa			
	Wyniki finansowe	Jakość produktów/ usług	Innowacyjność	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Pozyskiwanie kadr	0,25	0,04	-0,14	0,07
Zatrzymywanie pracowników	-0,28	0,35	0,11	-0,15
Kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	-0,25	0,24	0,27	-0,02
Ocenianie pracowników	0,02	0,14	0,21	0,22
Rozwój kadr	0,17	0,24	0,13	0,31
Zarządzanie talentami	-0,05	0,17	0,12	0,09
Zarządzanie kompetencjami	-0,11	0,21	0,12	0,04
Rozwijanie cech i relacji przywódczych	-0,09	0,09	0,17	0,22
Budowanie marki pracodawcy	-0,26	0,19	0,20	0,15

Korelacja porządku rang Spearmana; BD usuwane parami; Oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p < 0,05000$ ; □ – współczynnik korelacji istotny statystycznie

Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Przyjmując, że związek między zmiennymi jest istotny statystycznie przy  $p < 0,05$  i uwzględniając kierunek korelacji, można stwierdzić, że w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych istnieją istotne statystycznie wyraźne zależności (aczkolwiek o niskiej lub słabej korelacji) wyrażające się tym, że:

- 1) im wyżej oceniane są wyniki finansowe przedsiębiorstwa
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie pozyskiwania kadr ( $r = 0,25$ ) oraz rozwoju kadr ( $r = 0,17$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo,
  - tym niżej oceniane jest znaczenie zatrzymywania pracowników ( $r = -0,28$ ), kształtowania zaangażowania i satysfakcji z pracy ( $r = -0,25$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = -0,26$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo;
- 2) im wyżej oceniane są wyniki przedsiębiorstwa w zakresie jakości produktów/usług
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie zatrzymywania pracowników ( $r = 0,35$ ), kształtowania zaangażowania i satysfakcji z pracy ( $r = 0,24$ ), ocenienia pracowników ( $r = 0,14$ ), rozwoju pracowników ( $r = 0,24$ ), zarządzania talentami ( $r = 0,17$ ), zarządzania kompetencjami ( $r = 0,21$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = 0,19$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo;
- 3) im wyżej oceniane są wyniki przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności
  - tym niżej oceniane jest znaczenie pozyskiwania kadr ( $r = -0,14$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo,
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie kształtowania zaangażowania i satysfakcji z pracy ( $r = 0,27$ ), ocenienia pracowników ( $r = 0,21$ ), rozwijania cech i relacji przywódczych ( $r = 0,17$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = 0,20$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo;
- 4) im wyżej oceniane są wyniki przedsiębiorstwa w zakresie ZZL
  - tym niżej oceniane jest znaczenie zatrzymywania pracowników ( $r = -0,15$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo,
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie ocenienia pracowników ( $r = 0,22$ ), rozwoju kadr ( $r = 0,31$ ), rozwijania cech i relacji przywódczych ( $r = 0,22$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = 0,15$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo.

Podsumowując, można ogólnie powiedzieć, że w każdym z obszarów, w którym była dokonywana ocena wyników przedsiębiorstwa, uwiadcza się pewne znaczenie poszczególnych subfunkcji ZZL, przy czym o ile w przypadku wyników finansowych były to tylko dwie subfunkcje,

to w pozostałych obszarach zawsze jest ich kilka. Do ciekawych spostrzeżeń dochodzi się, zestawiając rezultaty tej analizy z rezultatami analizy korelacji wykonanej dla ocen wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach (tab. 2). Otóż okazuje się, że im wyższa ocena wyników w zakresie ZZL

- tym wyższa ocena wyników finansowych przedsiębiorstwa ( $r = 0,22$ ) oraz
- tym wyższa ocena wyników w obszarze innowacyjności przedsiębiorstwa ( $r = 0,38$ ).

Nie zidentyfikowano jednak istotnych statystycznie korelacji między oceną wyników uzyskiwanych w ZZL a oceną wyników w zakresie jakości produktów/usług.

**Tablica 2. Wyniki testu korelacji dla ocen wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach**

Zmienna	Wyniki finansowe	Jakość produktów/usług	Innowacyjność	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Wyniki finansowe	1,00	<b>0,21</b>	0,12	<b>0,22</b>
Jakość produktów/usług	<b>0,21</b>	1,00	<b>0,23</b>	0,13
Innowacyjność	0,12	<b>0,23</b>	1,00	<b>0,38</b>
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<b>0,22</b>	0,13	<b>0,38</b>	1,00

Korelacja porządku rang Spearmana; BD usuwane parami; Oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p < 0,05000$ ; □ – współczynnik korelacji istotny statystycznie

Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych

Prowadzi to do wniosku, że każda subfunkcja może mieć odmienne znaczenie dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo w poszczególnych obszarach, co oczywiście nie jest niczym odkrywczym, gdyż na ten temat znane są już różne wyniki badań. To co jednak może zaskakiwać to nie tylko waga przypisywana poszczególnym subfunkcjom, ale też pojawianie się korelacji ujemnych. Zwykle bowiem oczekuje się, że działania w zakresie ZZL będą pozytywnie wpływać na wyniki przedsiębiorstwa, że będą przynosić pewną wartość dodaną. Jednakże często nie bierze się pod uwagę, że wygenerowanie wartości dodanej wymaga uwzględnienia w rozrachunkach kwestii kosztowych czy też ograniczeń związanych z budżetem czasu, które to w zasadniczym stopniu mogą determinować ocenę znaczenia poszczególnych subfunkcji dla wyników przedsiębiorstwa. Zdziwienie może też budzić brak pewnej spójności w uzyskanych wynikach analizy. Otóż wygląda na to, że kiedy funkcja personalna jest

rozpatrywana całościowo, to zdaje się ona mieć większe znaczenie dla wyników osiągniętych w obszarach finansów i innowacyjności przedsiębiorstwa niż wtedy, kiedy dezagreguje się ją na poszczególne subfunkcje. Jednak inaczej to wygląda w przypadku analizowania jej korelacji z obszarem jakości produktów/usług. W tym wypadku całościowo ujmowane wyniki w obszarze ZZL nie wykazują związku z wynikami w zakresie jakości produktów/usług, ale kiedy bierze się pod uwagę znaczenie poszczególnych subfunkcji, to już siedem z dziewięciu wyodrębnionych subfunkcji ZZL takie pozytywne korelacje wykazuje.

W celu zidentyfikowania potencjalnych konfiguracji, w jakich mogą występować poszczególne subfunkcje ZZL ze względu na ich znaczenie dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa, przeprowadzono kolejną analizę korelacyjną (tab. 3). Mając na uwadze ograniczoną objętość artykułu, nie sposób ich wszystkich szczegółowo omówić, ale warto zwrócić uwagę na kilka zasadniczych prawidłowości. I tak, w zbiorze badanych subfunkcji ZZL liczba tworzonych między nimi powiązań nie rozkłada się równomiernie. Dla przykładu, na osiem możliwych powiązań budowanie marki pracodawcy uzyskuje maksymalną wartość, a pozyskiwanie kadr tworzy jedynie trzy powiązania. Ponadto nie wszystkie pojawiające się współzależności są dodatnie, co oznacza, że nie zawsze wyższa ocena jednej subfunkcji wiąże się z wyższą oceną drugiej subfunkcji, kiedy dla obu zidentyfikowano istotną statystycznie korelację. Przykładem jest tutaj pozyskiwanie kadr. Okazuje się, że im większe jego znaczenie dla wyników przedsiębiorstwa, tym mniejsze znaczenie kształtowania zaangażowania i satysfakcji pracy ( $r = -0,24$ ) oraz tym mniejsze znaczenie budowania marki pracodawcy ( $r = -0,22$ ). Jednocześnie pozyskiwanie kadr nie wykazuje żadnych innych powiązań. Wyjaśnieniem dla takiego zjawiska mogłaby być realizowana strategia biznesowa. Przedsiębiorstwa realizujące strategię wzrostu zwykle wykazują bowiem silną orientację na pozyskiwanie kadr i temu właśnie działaniu nadają priorytetowe znaczenie. Jednakże pogłębiona analiza danych empirycznych prowadzi do wniosku, że rodzaj strategii biznesowej (wzrostu, stabilizacji, redukcji) nie różnicuje w tym względzie badanej populacji przedsiębiorstw. Podobnie czynnikami różnicującymi nie były: okres funkcjonowania organizacji, jej wielkość czy rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej.

**Tablica 3. Wyniki testu korelacji pomiędzy wybranymi subfunkcjami ZZL ze względu na ich wagę dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa**

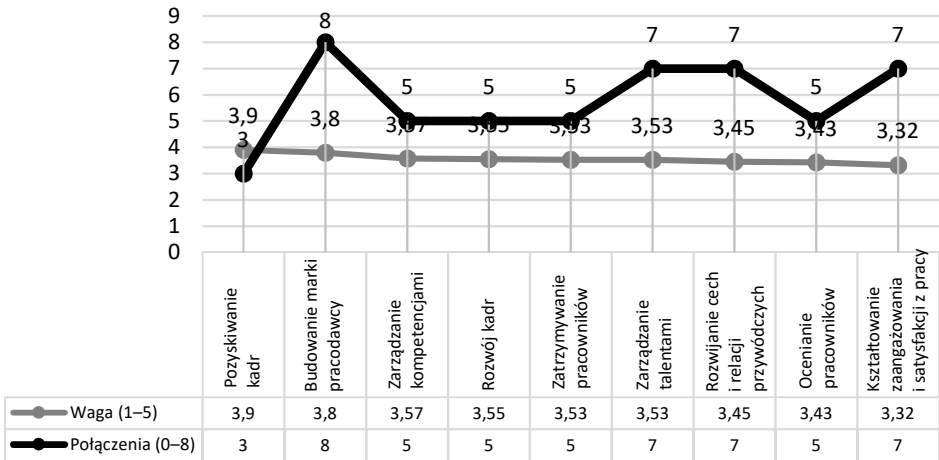
Zmienne	Pozyskiwanie kadr	Zatrzymywanie pracowników	Kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	Ocenianie pracowników	Rozwój kadr	Zarządzanie talentami	Zarządzanie kompetencjami	Rozwijanie cech i relacji przywódczych	Budowanie marki pracodawcy
Pozyskiwanie kadr	1,00	0,02	<b>-0,24</b>	-0,10	<b>0,17</b>	-0,03	-0,01	0,04	<b>-0,22</b>
Zatrzymywanie pracowników	0,02	1,00	<b>0,53</b>	0,05	0,04	<b>0,29</b>	<b>0,40</b>	<b>0,25</b>	<b>0,40</b>
Kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	<b>-0,24</b>	<b>0,53</b>	1,00	<b>0,35</b>	0,08	<b>0,28</b>	<b>0,40</b>	<b>0,31</b>	<b>0,56</b>
Ocenianie pracowników	-0,10	0,05	<b>0,35</b>	1,00	<b>0,43</b>	<b>0,21</b>	0,12	<b>0,34</b>	<b>0,46</b>
Rozwój kadr	<b>0,17</b>	0,04	0,08	<b>0,43</b>	1,00	<b>0,29</b>	0,12	<b>0,27</b>	<b>0,37</b>
Zarządzanie talentami	-0,03	<b>0,29</b>	<b>0,28</b>	<b>0,21</b>	<b>0,29</b>	1,00	<b>0,48</b>	<b>0,32</b>	<b>0,30</b>
Zarządzanie kompetencjami	-0,01	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>	0,12	0,12	<b>0,48</b>	1,00	<b>0,37</b>	<b>0,27</b>
Rozwijanie cech i relacji przywódczych	0,04	<b>0,25</b>	<b>0,31</b>	<b>0,34</b>	<b>0,27</b>	<b>0,32</b>	<b>0,37</b>	1,00	<b>0,41</b>
Budowanie marki pracodawcy	<b>-0,22</b>	<b>0,40</b>	<b>0,56</b>	<b>0,46</b>	<b>0,37</b>	<b>0,30</b>	<b>0,27</b>	<b>0,41</b>	1,00

Korelacja porządku rang Spearmana; BD usuwane parami; Oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p < 0,05000$ ; □ – współczynnik korelacji istotny statystycznie

Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Uzyskane wyniki analizy pozwalają zatem tylko na częściowe odrzucenie hipotezy  $H_0$  i tym samym na częściowe przyjęcie hipotezy  $H_1$ , co graficznie zaprezentowano na rysunku 5.

**Rysunek 5. Relacja między wagą przypisywaną poszczególnym subfunkcjom ZZL dla kumulatywnych wyników przedsiębiorstwa a liczbą powiązań między tymi subfunkcjami**



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Oto bowiem nie w każdym przypadku istnieje związek między znaczeniem przypisywanym danej subfunkcji dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa a liczbą jej powiązań korelacyjnych z innymi subfunkcjami również ze względu na ich znaczenie dla tych wyników. Nie zawsze jest też tak, że im wyższa waga danej subfunkcji ZZL dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa, tym więcej istotnych powiązań tej subfunkcji z innymi subfunkcjami ZZL. Okazuje się, na przykład, że pozyskiwanie kadr, którego znaczenie osiąga najwyższą wartość, tj. 3,9, posiada jedynie trzy powiązania (w tym dwie korelacje ujemne), a kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy, którego znaczenie osiąga najniższą wartość, tj. 3,32, posiada aż siedem powiązań (w tym jedna korelacja ujemna z pozyskiwaniem kadr). Z kolei budowanie marki pracodawcy, które ma najwięcej, bo aż osiem powiązań (w tym jedna korelacja ujemna z pozyskiwaniem kadr), zajmuje drugą pozycję, z wartością 3,8 dla jego znaczenia dla wyników przedsiębiorstwa. W rezultacie nie w pełni można też przyjąć hipotezę II, albowiem nie w każdym wypadku największe znaczenie dla skumulowanej oceny wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo mają te subfunkcje ZZL, które wykazują najwięcej powiązań z innymi subfunkcjami ZZL. Korelacja między wagą a połączeniami wyniosła tutaj  $r = -0,23$  i nie była istotna statystycznie.

## Zakończenie

W świetle dokonanych ustaleń badawczych należy uznać, że cel artykułu został osiągnięty. Udało się bowiem zidentyfikować te subfunkcje ZZL oraz

ich konfiguracje, którym przypisuje się największą wagę ze względu na wyniki osiągane przez polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe w wybranych obszarach ich działalności. Najpierw za pomocą statystyk opisowych ustalono, jak przedsiębiorstwa oceniają swoje wyniki w porównaniu do przedsiębiorstw o podobnej działalności oraz jak w tym kontekście oceniają wybrane subfunkcje ZZL ze względu na ich znaczenie dla tych wyników. Następnie przeprowadzono weryfikację hipotez badawczych, która pozwala sformułować ogólny wniosek, że poszczególne subfunkcje ZZL mogą w różnorodny sposób determinować wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w wybranych obszarach jego działania. Mogą mieć one wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny, a ponadto istotną rolę w ocenie ich znaczenia może odgrywać konfiguracja, w jakiej występują i jej heterogeniczny wpływ na kumulatywnie ewaluowane wyniki przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania mają jednak kilka słabych punktów. Z pewnością należy do nich zaliczyć brak w próbie badawczej reprezentantów niektórych rodzajów działalności gospodarczej. Ponadto generalizowanie wniosków analitycznych w oparciu o dane empiryczne pozyskane wyłącznie z przedsiębiorstw, które oceniają swoje wyniki jako dobre lub bardzo dobre, zdaje się być nieco dyskusyjne ze względu na brak w próbie badawczej organizacji z ocenami negatywnymi. Stąd też formułowane spostrzeżenia siłą rzeczy muszą być zawężone. Mając jednak na względzie, że badania dotyczyły stanu rzeczy, jaki miał miejsce w ciągu ostatnich trzech lat, a był to przecież okres, który przecież pod względem koniunktury gospodarczej był pozytywnie oceniany, trudno oczekiwać innej struktury próby badawczej. Pewne zastrzeżenia może też budzić zadawanie respondentom nieco ogólnych pytań o wyniki przedsiębiorstw, a nie kierowanie się w ewaluacji twardymi miernikami analizowanymi przez badaczy. Jak wspomniano jednak na początku artykułu, czynników determinujących wyniki może być bardzo wiele, a choćby proste ich wylistowanie w ankiecie badawczej wywołuje dylemat, czy w związku z tym nie trzeba zredukować liczby zagadnień podawanych badaniu albo też liczyć się z odmową uczestnictwa w badaniu ze względu na znaczącą objętość narzędzia badawczego. W każdym razie przyjęto, że skoro respondentami były osoby celowo dobrane ze względu na posiadanie wiedzy merytorycznej w zakresie przedmiotu badań, to w najlepszej wierze trzeba przyjąć ich opinie.

Mimo tych ograniczeń zaprezentowane wyniki badań mają pewien walor poznawczy, szczególnie w odniesieniu do relacji, jakie pojawiają się między praktykami ZZL a wynikami polskich przedsiębiorstw międzynarodowych w różnych obszarach ich funkcjonowania. Przeprowadzone studia literaturowe wykazały bowiem, że podejmowana w artykule problematyka była dotychczas słabo eksplorowana badawczo w tego rodzaju

podmiotach gospodarczych. Uzyskane wyniki badań umożliwiają też wypełnienie pewnej luki badawczej odnośnie do weryfikacji zakładanych związków między wynikami przedsiębiorstw a całościowo ocenianą funkcją personalną lub w rozbięciu na jej poszczególne subfunkcje. W przyszłości warto jednak pogłębić analizę pozyskanych danych empirycznych poprzez zastosowanie choćby wieloczynnikowej analizy wariancji.

## Literatura

- Aljinović Barać Ž., Tadić I., Šodan S. (2017), *Interrelation of Human resources management and companies' performance: Evidence from Croatia*, w: *Proceedings of IAC-MEM*, Czech Institute of Academic Education, Prague.
- Arthur J.B. (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 3.
- Batt R., Colvin A.J.S. (2011), *An employment systems approach to turnover: HR practices, quits, dismissals, and performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 54, No. 4.
- Beatty R.W., Huselid M.A., Schneider C.E. (2003), *The New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, „Organizational Dynamics”, Vol. 32, No. 2.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Birdi K., Clegg C., Patterson M., Robinson A., Stride C., Wall T., Wood S. (2008), *The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study*, „Personnel Psychology”, Vol. 61, No. 3.
- Boudreau J., Cascio W.F. (2013), *Investowanie w ludzi: Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Chanda A., Shen J. (2009), *HRM strategic integration and organizational performance*, Sage publication Inc, Los Angeles.
- Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y. (2006), *Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context*, w: „Human Resource Management Review”, Vol. 16, No. 2.
- Combs C., Liu Y., Hall A., Ketchen D. (2006), *How much do high-performance work systems matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*, „Personnel Psychology”, Vol. 59, No. 3.
- Dikova D., Witteloostuijn A., Parker S. (2017), *Capability, environment and internationalization fit, and financial and marketing performance of MNEs' foreign subsidiaries: An abductive contingency approach*, „Cross Cultural & Strategic Management”, Vol. 24, No. 3.
- Gardner T.M., Wright P.M., Moynihan L.M. (2011), *The impact of motivation, empowerment, and skillenhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment*, „Personnel Psychology”, Vol. 64, No. 2.
- Gong Y., Law K.S., Chang S., Xin K.R. (2009), *Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 94, No. 1.
- Götz M. (2014), *Polskie bezpośrednie inwestycje za granicą. Metodologia teorii ugruntowanej*, Instytut Zachodni, Poznań.



- Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N., Metochi M. (2000), *Effective People Management: Initial findings of the Future of Work study*, London, CIPD.
- Guest D. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 8, No. 3.
- Guest D., Paauwe J., Wright P. (2011), *Human Resource Management and Performance: What's Next?*, Chichester, Wiley.
- Haromszeki Ł. (2013), *Dobre wzorce zarządzania projektami finansowanymi ze środków unijnych jako przykład przywództwa organizacyjnego*, „Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami”, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. II.
- Huselid M. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 3.
- Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. (2012), *How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms*, „Academy of Management Journal”, Vol. 55, No. 6.
- Juchnowicz J., Mazurek-Kucharska B., Tirek D. (2018), PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaufman B.E. (2015), *Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated*, „Human Resource Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Kepes S., Delery J. (2007), *HRM systems and the problems of internal fit*, w: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Kupczyk T., Stor M. (2017), *Competency management. Theory, research and business practice*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Lepak D.P., Liao H., Chung Y., Harden E.E. (2006), *A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, Vol. 25.
- Lipka A. (2008), *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- MacDuffie J.P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, „Industrial and Labor Relations Review”, Vol. 48, No. 2.
- Michie J., Sheehan-Quinn M. (2001), *Labour market flexibility, human resource management and corporate performance*, „British Journal of Management”, Vol. 12, No. 4.
- Molek-Winiarska D. (2009), *Zarządzanie stresem – aspekty organizacyjne i finansowe*, w: F. Byłok, M. Harciarek (red.), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Nagy M.S. (2002), *Using a single-item approach to measure facet job satisfaction*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 75, No. 1.
- Ostroff C., Bowen D. (2000), *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*, w: K. Klein, S. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Paawe J., Ferndale E. (2017), *Strategy, HRM, and Performance. A Contextual Approach*, Oxford University Press, Oxford.
- Pfeffer J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Rich B., Lepine J., Crawford E. (2010), *Job engagement: antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53, No. 3.
- Richey B., Wally S. (1998), *Strategic Human Resource Strategies for Transnationals in Europe*, „Human Resource Management Review”, Vol. 8, No. 1.
- Schneider B., Hanges P., Smith B., Salvaggio A. (2003), *Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 88, No. 5.
- Schuler R., Jackson S. (1987), *Linking competitive strategies with human resource management practices*, „Academy of Management Executive”, Vol. 1, No. 3.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (2005), *A Quarter-Century Review of Human Resources Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective*, „Management Review”, Vol. 16, No. 1.
- Shaw J.D., Dineen B.R., Fang R., Vellella R.F. (2009), *Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52, No. 5.
- Singh S., Darwish T.K., Wood G., Mohamed A.F. (2017), *Institutions, complementarity, human resource management and performance in a South-East Asian Petrostate: the case of Brunei*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 28, No. 18.
- Sparrow P., Shipton H., Budhwar P., Brown A. (eds.) (2016), *Human Resources Management, Innovation and Performance*, Palgrave Macmillan, London.
- Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stor M., Suchodolski A. (2016), *Istotność wybranych subfunkcji ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 2.
- Stor M., Poor J., Szabo K., Slavić A., Zaharie M., Machova R. (2016), *The Emerging Outline of Selected HRM Business Practices In MNC In Central Europe – The Empirical Research Findings*, „Journal of Intercultural Management”, Vol. 8, No. 3.
- Subramony M. (2009), *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*, „Human Resource Management”, Vol. 48, No. 5.
- Suchodolski A. (2014), *Closer or Further?, Comparison of Employee Development Trends in Polish and International Companies Operating in Poland*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3 (33).
- Trąpczyński P. (2015), *Foreign direct investment strategies and performance in the internationalization of Polish companies*, Difin, Warszawa.
- Weiss D.S. (1999), *High-Impact HR: Transforming Human Resources for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons Canada, Ltd. Toronto.

- Wright P.M., Snell S.A. (1991), *Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management*, „Human Resource Management Review”, Vol. 1, No. 3.
- Wright P., McMahan G., McWilliams A. (1994), *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 5, No. 2.
- Wright P.M. (1998), *Introduction: Strategic Human Resource Management in the 21st Century*, „Human Resource Management Review”, Vol. 8, No. 3.

## Streszczenie

Głównym celem artykułu jest identyfikacja tych subfunkcji ZZL oraz ich konfiguracji, którym przypisuje się największą wagę ze względu na wyniki osiągnięte w wybranych obszarach działalności przez polskie przedsiębiorstwa dokonujące bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Próbę badawczą stanowiło 200 celowo dobranych organizacji. W analizie zgromadzonych danych empirycznych posłużono się statystyką opisową i korelacyjną. Weryfikacja hipotez badawczych umożliwiła sformułowanie ogólnego wniosku, że poszczególne subfunkcje ZZL mogą w różnoraki sposób determinować wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w wybranych obszarach jego działalności. Mogą mieć one wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny, a ponadto istotną rolę w ocenie ich znaczenia może odgrywać konfiguracja, w jakiej występują, i jej heterogeniczny wpływ na kumulatywnie ewaluowane wyniki przedsiębiorstwa.

## Słowa kluczowe

konfiguracja ZZL, istotność subfunkcji, wyniki przedsiębiorstw, polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe

## **The significance and configuration of selected HRM subfunction from the perspective of the performance results gained by the Polish companies operating on international markets (Summary)**

The main goal of the paper is to identify those subfunctions of HRM and their configurations which are weighted the highest with regard to the selected fields of performance results achieved by the Polish companies engaged in foreign direct investment. The research sample was composed of 200 purposively selected organizations. Both descriptive and correlational statistics were used to analyze collected research data. The verification of the research hypotheses led to the general conclusion that particular subfunctions of HRM can determine the selected fields of company's performance results in various ways. They may have both positive and negative influence, and furthermore, a significant role in the evaluation of their weights can be played by the configuration in which they appear and its heterogenic impact on additively evaluated company's performance results.

## Keywords

HRM configuration, significance of subfunctions, company performance results, Polish international companies

