УДК 658.3:331.5
JEL classification: M12, M54, L20, O15, D23
https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(22)

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

БОЙКІВСЬКА Галина
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
https://orcid.org/0000-0002-9978-7514
e-mail: halyna.m.boikivska@lpnu.ua
ЛУЧКО Дмитро
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Національний університет «Львівська політехніка»
e-mail: dmytro.o.luchko@lpnu.ua
ГОРДОН Павло
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Національний університет «Львівська політехніка»
e-mail: pavlo.m.hordon@lpnu.ua

У статті аналізується взаємозв'язок між гнучкістю управління людським капіталом (УЛК) та розвитком стратегічних людських здібностей організації в умовах мінливого конкурентного середовища. Дослідження фокусується на ролі стратегічно орієнтованого УЛК та гнучкості УЛК у формуванні конкурентних переваг організації через стратегічні людські здібності. Автори визначають стратегічні людські здібності як важливий результат діяльності управління персоналом на рівні організації, що безпосередньо впливає на ефективність її діяльності. Зокрема, відзначено, що гнучкість практик УЛК є важливим чинником, який не лише підвищує ефективність роботи персоналу, а й виступає посередником між стратегічно орієнтованим управлінням персоналом та стратегічними людськими здібностями організації. Стратегічна важливість людського капіталу, яка визначається його цінністю для досягнення стратегічних цілей організації, позитивно впливає на цей зв'язок і посилює ефективність гнучкості УЛК у розвитку здібностей персоналу. На основі досліджень доведено, що організації, які приділяють більше уваги розвитку стратегічних людських здібностей, демонструють вищий рівень конкурентоспроможності та організаційної ефективності. Дослідження також підтверджує важливість стратегічно орієнтованого УЛК як основи для формування стратегічних можливостей та конкурентних переваг. Зроблено висновок, що для досягнення стійкої конкурентної переваги організаціям необхідно інвестувати в гнучкість УЛК і сприяти формуванню адаптивних систем УЛК, що здатні реагувати на зміни зовнішнього середовища. Результати дослідження можуть бути корисними для подальших наукових досліджень і практичного впровадження в організаціях, які прагнуть до підвищення стратегічної ефективності через розвиток людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал, стратегічне управління людським капіталом (УЛК), гнучкість управління людським капіталом (УЛК), стратегічні здібності організації, ефективність.

THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRATEGIC CAPABILITIES

BOIKIVSKA Galyna, LUCHKO Dmytro, HORDON Pavlo
Lviv Polytechnic National University

The article analyzes the relationship between human capital management (HCM) flexibility and the development of an organization's strategic human capabilities in a changing competitive environment. The study focuses on the role of strategically-oriented HCM and HCM flexibility in forming competitive advantages through strategic human capabilities. The authors define strategic human capabilities as an essential outcome of human resource management at the organizational level, which directly influences the organization's performance. Specifically, it is noted that the flexibility of HCM practices is a crucial factor that not only enhances employee performance but also mediates the relationship between strategically-oriented human resource management and the development of an organization's strategic human capabilities. The strategic importance of personnel, defined by their value in achieving the organization's strategic goals, positively affects this relationship and strengthens the effectiveness of HCM flexibility in developing employees' capabilities. Based on research, it is proven that organizations focusing on the development of strategic human capabilities demonstrate higher levels of competitiveness and organizational effectiveness. The study also confirms the importance of strategically-oriented HCM as the foundation for developing strategic capabilities and competitive advantages. It is concluded that to achieve sustainable competitive advantage, organizations must invest in HCM flexibility and foster the development of adaptive HCM systems capable of responding to external environmental changes. The results of the study can be valuable for further academic research and practical implementation in organizations aiming to enhance strategic effectiveness through human capital development.

Key words: human capital, strategic human capital management (HCM), HCM flexibility, organizational strategic capabilities, effectiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.03.2025
Прийнята до друку / Accepted 19.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Постановка проблеми полягає в необхідності дослідження механізмів, через які стратегічне управління людським капіталом (УЛК) впливає на розвиток стратегічних здібностей організації. У сучасних умовах, коли організації стикаються з високою конкурентною напругою та швидкими змінами на ринку, ефективне управління людським капіталом стає ключовим чинником їх успіху. Вивчення ролі гнучкості, стратегічно орієнтованого управління та стратегічної важливості людського капіталу дозволяє не тільки розкрити потенціал цих аспектів, але й розробити практичні рекомендації для підвищення організаційної результативності. Дане дослідження має важливе значення як для теорії, так і для практики управління людським капіталом у сучасних організаціях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом майже чотирьох десятиліть теоретики та дослідники у сфері управління людським капіталом [5, 7, 9, 10, 13] намагалися обґрунтувати значущість управління людським капіталом (УЛК) як чинника підвищення ефективності організацій. Починаючи з фундаментальної праці Хуселід М. (Huselid M.) [7], основна увага в цих дослідженнях зосереджена на аналізі зв'язку між системами або наборами практик управління людським капіталом, зокрема високоефективними виробничими системами [6] або системами значних інвестицій у персонал [1], і різними показниками організаційної результативності [2]. Незважаючи на велику кількість емпіричних досліджень цієї теми, деякі аспекти взаємозв'язку між управлінням людським капіталом та ефективністю організації залишаються недостатньо вивченими.

По-перше, вчені у сфері стратегічного менеджменту Батлер С., Мінбаєва Д., Макела К. й ін. [4], Пфáу Б. та Коен С. [12], Ульріх Д. та Дулебоун Дж. [14], розглядають організаційні здібності як важливі чинники успішності організацій та припускають, що управління людським капіталом може впливати на ефективність організації шляхом формування й розвитку таких здібностей, зокрема тих, що безпосередньо пов'язані з персоналом. Хоча існуючі емпіричні дослідження Бєлецького А. та Фей С. [2], Ульріх Д. та Дулебоун Дж. [14] підтверджують роль управління людським капіталом у створенні організаційних здібностей, залишається потреба у розробці теоретичних і практичних моделей, які б уточнювали, які саме здібності, засновані на людському капіталі, сприяють досягненню високих результатів і як саме вони формуються. Спираючись на попередні дослідження [6, 8, 14], пропонується концепція стратегічних людських здібностей, тобто сукупних здібностей, інтегрованих у людський капітал організації, які забезпечують стратегічну диференціацію та досягнення успіху, і визначено, що вони є ключовим організаційним результатом діяльності управління людським капіталом і виступають основним безпосереднім чинником результативності організації. Стратегічні людські здібності відрізняються від інших результатів управління персоналом, які стосуються лише ресурсного забезпечення організації або вдосконалення її внутрішніх процесів і операцій [14].

По-друге, якщо стратегічні людські здібності дійсно позитивно впливають на ефективність організації, необхідно виявити елементи управління людським капіталом, що сприяють формуванню цих здібностей. Наприклад, дослідження гнучкості управління людським капіталом Бельтран-Мартіна І. та ін. [3], Катоу А. та Кафтцопулос Д. [8], показують її позитивний вплив на різні показники ефективності організацій. Також виявлено потенційний позитивний вплив технічного та стратегічно орієнтованого управління людським капіталом на результати роботи персоналу, системи управління людським капіталом та ефективність організації загалом [2, 7, 11].

І по-третє, не всі організації однаковою мірою залежать від своїх працівників для досягнення стратегічного успіху [12, 14]. Навіть організації-конкуренти в межах однієї галузі можуть по-різному розподіляти інвестиції між людським капіталом та іншим типом капіталу й організаційними рутинами. Проведені дослідження у сфері управління людським капіталом здебільшого ігнорують роль організаційних цінностей, а саме стратегічна важливість людського капіталу відображає таку цінність і може частково пояснити, чому одні організації отримують більшу вигоду від ініціатив управління людським капіталом, ніж інші, навіть у схожих конкурентних умовах [1]. Таким чином, відмінності у стратегічній важливості людського капіталу між організаціями допомагають краще зрозуміти, як управління людським капіталом, стратегічні людські здібності та результати діяльності пов'язані між собою.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однією з невирішених проблем у сфері стратегічного управління людським капіталом є визначення того, як саме інвестиції в людський капітал і гнучкість управлінських практик сприяють розвитку стратегічних здібностей організації. Зокрема, недостатньо досліджено, які саме компоненти стратегічно орієнтованого управління персоналом сприяють формуванню таких організаційних здібностей, що забезпечують конкурентну перевагу. Хоча в науковій літературі є численні дослідження, що аналізують зв'язок між системами управління людським капіталом і результативністю організацій, питання взаємодії між гнучким УЛК, стратегічною важливістю персоналу та формуванням стратегічних здібностей залишаються недостатньо розкритими. Враховуючи це, дана стаття має на меті внести вклад у розуміння того, як

стратегічне управління людським капіталом (УЛК) може стимулювати розвиток саме таких здібностей, що безпосередньо впливають на ефективність організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є вихід за межі традиційних підходів, що вивчають взаємозв'язок між системами управління людським капіталом та ефективністю організацій. Воно зосереджується на тому, як гнучкість управління людським капіталом, технічні практики управління персоналом, стратегічно орієнтоване управління та стратегічна важливість персоналу сприяють формуванню стратегічних людських здібностей організації. Окрім цього, дослідження має на меті визначити, чи впливають ці здібності на подальшу ефективність організації. Зважаючи на те, що стратегічні людські здібності є важливим результатом діяльності управління людським капіталом, також буде вивчено механізм, через який управління персоналом впливає на результативність організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній теорії управління зростає інтерес до ролі організаційних здібностей як ключового чинника конкурентоспроможності. Поняття "здібностей" виникло в межах ресурсного підходу до аналізування організацій, який досліджує природу, поведінку та/або результативність організацій, де одиницею аналізу виступає ресурс або здібність (або їх сукупність), якими організація володіє, керує чи має до них преференційний доступ [5]. У даному контексті здібності розглядаються як здатність організації мобілізувати ресурси та/або їх комбінації для досягнення визначених результатів [10]. Багато дослідників визначають організаційні здібності як критичний фактор успіху організації [1, 2, 8], звертаючи особливу увагу на ті здібності, що пов’язані з управлінням людським капіталом. Зокрема, стратегічні людські здібності організації забезпечують стратегічну диференціацію та сприяють досягненню успіху завдяки таким чинникам:

- висококваліфікованому персоналу, що вважається найкращим у галузі (людський капітал) [6, 14];
- здатності персоналу генерувати, поширювати та впроваджувати нові ідеї (навчання) [2, 6, 14];
- ефективній співпраці між працівниками, з подоланням організаційних меж (співпраця) [6, 14];
- наявності спільного стратегічного напряму розвитку й високого рівня залученості працівників до стратегії організації (стратегічне узгодження) [1, 4, 14];
- формуванню корпоративної культури, орієнтованої на цінності й місію організації (культура) [2, 4, 5, 7, 14];
- наявності лідерів, які одночасно досягають результатів сьогодні й формують бачення на майбутнє (лідерство) [4, 5, 6].

У подальшому аналізі увага зосереджена на чотирьох основних елементах, пов'язаних із управлінням людським капіталом, кожен з яких має свій специфічний фокус і об'єкт дослідження. До них належать: *гнучкість управління людським капіталом (УЛК), технічне та стратегічно орієнтоване управління людським капіталом (УЛК), стратегічна важливість людського капіталу (ЛК)*. Вважаємо, що саме ці елементи можуть істотно сприяти формуванню стратегічних здібностей організації.

Згідно з дослідженнями Бельтран-Мартіна І. та групи авторів [3], *гнучкість управління людським капіталом (УЛК)* визначається як організаційний елемент, що передбачає наявність у працівників широкого спектра компетенцій і застосування практик/систем управління персоналом, які дозволяють ефективно залучати працівників для реагування на зміни у стратегічних та конкурентних умовах. Дослідження в сфері гнучкості УЛК підтверджують її позитивний зв'язок із різними показниками ефективності, зокрема з результатами на ринку та у сфері обслуговування клієнтів [2, 3] і фінансовими результатами [4, 12, 14]. Крім того, виявлено позитивний зв'язок гнучкості УЛК із результатами на рівні персоналу, такими як організаційна громадянська поведінка та готовність до навчання [3, 6]. Водночас дослідження в основному зосереджуються на результатах на рівні людського капіталу як посередника у зв'язку між гнучкістю УЛК та організаційною ефективністю [11, 13].

З огляду на це, можна припустити, що гнучкість УЛК позитивно впливає на стратегічні людські здібності організації, що особливо актуально в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності - VUCA-середовища. VUCA-середовище – це концепція, що описує умови, в яких організації та індивіди стикаються з високою невизначеністю, швидкими змінами, складністю і двозначністю ситуацій, а у таких умовах організації повинні бути гнучкими і здатними швидко адаптуватися до нових викликів і можливостей. Даний термін VUCA-середовище включає: V (Volatility) - волатильність - швидкі та непередбачувані зміни; U (Uncertainty) - невизначеність - відсутність чіткої інформації для прийняття рішень; C (Complexity) - складність - багато взаємозалежних факторів, які ускладнюють управлінські процеси; A (Ambiguity) - амбівалентність - неоднозначність ситуацій [2, 6].

Таким чином, припускається позитивний зв'язок гнучкості УЛК із стратегічними людськими здібностями організації з перерахованих нижче причин. Організаційні здібності часто базуються на «мікроосновах» [6], що формуються завдяки індивідуальному людському капіталу [4]. Такий індивідуальний людський капітал безпосередньо підвищує особисту продуктивність працівників, сприяє розвитку лідерства в організації та забезпечує здатність організації до інновацій і адаптації. Отже, гнучкість УЛК може

підвищити здатність працівників і організації загалом ефективно реагувати на складність. Розширення гнучкості практик/систем управління персоналом також сприятиме розвитку стратегічних людських здібностей організації. У контексті постійних змін у конкурентному середовищі особливого значення набувають співпраця, організаційна культура та стратегічне узгодження [14]. В таких умовах гнучкість практик/систем УЛК може усувати бар'єри, що перешкоджають комунікації та співпраці працівників через межі організаційних підрозділів.

Згідно з існуючими дослідженнями [7, 10], *технічне управління людським капіталом (УЛК)* передбачає компетентність HR-підрозділу у забезпеченні традиційних адміністративних процесів управління персоналом, таких як підбір кадрів, оцінка результативності, нарахування винагород і пільг. Натомість *стратегічно орієнтоване управління людським капіталом* (*УЛК)* [4, 7] передбачає використання узгодженого набору HR-процесів, таких як планування наступництва, розвиток талантів, оцінка та управління результативністю, організація навчання співробітників і розвиток лідерських навичок, що сприяє формуванню ключових стратегічних можливостей організації. Різниця між технічним і стратегічно орієнтованим УЛК полягає в здатності HR-підрозділу реалізувати адміністративні процеси для управління людьми та роботою, на відміну від узгодженого набору HR-процесів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання ключових талантів, які підтримують стратегічні можливості організації і можуть створювати організаційну цінність.

Емпіричні дослідження щодо впливу технічного УЛК на результати діяльності неоднозначні. Однак дослідження [7] показало позитивний зв'язок технічного УЛК із накопиченням людського капіталу. Відповідно, можна припустити, що технічне УЛК допомагає організації залучати, управляти та винагороджувати персонал, підвищуючи загальний рівень людського капіталу. Проте, технічне УЛК зазвичай задовольняє лише базові вимоги до HR-підрозділу і може бути недостатнім для підтримки розвитку стратегічних людських здібностей організації в умовах VUCA-середовища. В таких умовах технічне УЛК, ймовірно, забезпечує конкурентний паритет, але не конкурентну перевагу [10]. Дослідження також підтверджують позитивний вплив стратегічно орієнтованого УЛК на результати діяльності. Наприклад, автор Хуселід М. [7] виявив позитивний зв'язок між стратегічно орієнтованим УЛК і такими показниками організаційної ефективності, як продуктивність праці, грошовий потік та ринкова вартість компанії, що може бути пояснено тим, що стратегічно орієнтоване УЛК забезпечує узгодження HR-процесів із загальною стратегією організації і сприяє розвитку її ключових стратегічних можливостей.

У рамках концепції вертикального узгодження в дослідженнях УЛК [3, 11] стверджують, що узгодження HR-процесів із стратегією організації підвищує ймовірність того, що людський капітал стане джерелом стратегічних можливостей і конкурентних переваг. Крім того, стратегічно орієнтоване УЛК інтегрує таланти, культуру, лідерство та інші елементи організації для підвищення ефективності досягнення цілей і стратегічного успіху. Однак важливо зазначити, що вплив стратегічно орієнтованого УЛК на розвиток стратегічних людських здібностей може реалізовуватись і через гнучкість УЛК. З огляду на те, що діяльність сучасних підприємств відбувається в умовах VUCA-середовища, можна припустити, що гнучкість УЛК буде не лише безпосередньо впливати на стратегічні людські здібності, а й виступатиме посередником у зв'язку між стратегічно орієнтованим УЛК і розвитком стратегічних людських можливостей. В умовах змінюваного середовища організація повинна коригувати свої пріоритети, цілі та стратегії, що може призводити до тимчасової невідповідності між наявними HR-процесами і новими вимогами. Тому для ефективного розвитку стратегічних людських здібностей організація повинна утримувати працівників з гнучким людським капіталом і адаптивними HR-практиками/системами.

Стратегічна важливість людського капіталу (ЛК) відображає організаційну цінність, яка визначається тим, наскільки внутрішні стейкхолдери, зокрема керівники та працівники, вважаються критично важливими для досягнення стратегічного успіху організації. Хоча дослідження щодо впливу стратегічної важливості ЛК на результати діяльності обмежені, наявні наукові доробки дають певні уявлення у даній сфері. Наприклад, Марчінгтон М. та ін. [10] стверджують, що організації, які недооцінюють важливість своїх працівників, ризикують не досягнути своїх цілей. Також дослідження Гараван Т. та співавторів [6] показало, що залучення тимчасових працівників для зниження витрат на оплату праці може спричинити негативні наслідки, такі як відчуження працівників, і відповідно такі результати підтверджують, що визнання стратегічної важливості ЛК може суттєво впливати на успішність організації. Стратегічна важливість ЛК також позитивно корелює зі стратегічними людськими здібностями організації. Незважаючи на те, що багато організацій визнають роль ЛК у досягненні успіху, дослідження Батлера К. та колективу авторів [4] показує, що стратегічна важливість ЛК варіюється в залежності від організацій і галузей. Так, організації, що залежать від міжособистісних відносин або знань, наприклад консалтингові компанії, значною мірою покладаються на своїх працівників для досягнення конкурентоспроможності. Водночас навіть у межах однієї галузі різні організації можуть по-різному розглядати важливість персоналу для досягнення стратегічного успіху. У таких організаціях позитивний зв'язок між гнучкістю HR-практик і результатами роботи персоналу буде значно сильнішим.

Стратегічні людські здібності організації є важливим чинником її ефективності. Вони сприяють досягненню стратегічної диференціації та успіху. Відповідно до теоретичних досліджень, вони є ключовим

результатом діяльності персоналу на організаційному рівні, оскільки визначають ефективність організації [2, 3]. Дослідження [1, 7, 8] підтверджують, що організаційні здібності забезпечують стратегічну диференціацію, що важливо для досягнення високої ефективності, а тому стратегічні людські здібності є ключовим фактором, що визначає ефективність організації. Стратегічні людські здібності є важливим результатом діяльності управління персоналом на рівні організації та безпосереднім фактором її ефективності. Вони відіграють ключову роль у підвищенні ефективності організації та допомагають зрозуміти зв'язок між управлінням персоналом і результатами діяльності [6, 11]. Стратегічні людські здібності також виступають важливим зв'язуючим елементом між гнучкістю управління персоналом та результатами організації, а також між стратегічною важливістю персоналу та результатами організації.

Проведене дослідження показує, що гнучкість УЛК є ключовим чинником у формуванні стратегічних людських здібностей, а ефективність гнучкості УЛК залежить від конкретних умов і не завжди однакова для всіх організацій і конкурентних середовищ; саме тому пропонується новий погляд на взаємозв'язок між гнучкістю УЛК, стратегічними людськими здібностями та ефективністю організації. Окрім того, підкреслюється важливість стратегічної значущості персоналу як важливої організаційної цінності, яка впливає на інші аспекти управління персоналом. Стратегічна важливість людського капіталу позитивно пов'язана зі стратегічними людськими здібностями організації і посилює позитивний зв'язок між гнучкістю УЛК та стратегічними людськими здібностями, що дає нове розуміння того, як гнучкість УЛК і стратегічна важливість ЛК сприяють розвитку стратегічних людських здібностей організації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отримані результати свідчать, що організації отримують конкурентні переваги, зосереджуючи увагу на розвитку стратегічних людських здібностей, які є важливим інструментом для досягнення стійкої конкурентної переваги. Дослідження надає рекомендації щодо формування цих здібностей. По-перше, організації та їхні керівники, які прагнуть укріпити стратегічні людські здібності, повинні забезпечити належну відповідність HR-процесів стратегічним цілям бізнесу. Хоча технічне УЛК створює необхідну базову інфраструктуру, його потенціал у розвитку стратегічних людських здібностей є обмеженим. Тому організаціям слід інвестувати в гнучкість УЛК та HR-практик. Така гнучкість створює надійну основу для розвитку стратегічних людських здібностей, що, у свою чергу, сприяє покращенню результативності діяльності. В результаті дослідження підтверджує важливість стратегічно орієнтованого УЛК та гнучкості УЛК у розвитку цих здібностей. Можемо зробити висновки, що організації, які надають більше стратегічної уваги своєму персоналу, демонструють більш високий рівень розвитку стратегічних людських здібностей порівняно з іншими, і це підтверджує, що впевненість керівництва в стратегічній важливості ЛК мотивує до активнішого формування необхідних здібностей для конкурентної боротьби. Також встановлено, що гнучкість УЛК позитивно впливає на розвиток стратегічних людських здібностей і цей зв'язок посилюється в організаціях, де стратегічна важливість ЛК займає ключову роль, що свідчить про те, що ефективність гнучкості УЛК значною мірою залежить від того, як організація сприймає персонал як стратегічний капітал. У підсумку, дослідження підкреслює важливість гнучкості УЛК, стратегічно орієнтованого УЛК та усвідомлення важливості ЛК для розвитку стратегічних людських здібностей організації.

Література

1. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668.
2. Beletskiy, A., & Fey, C. F. (2021). HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries. *Human Resource Management*, 60(6), 863-883. https://doi.org/10.1002/hrm.22039.
3. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. *International Journal of Human Resource Management,* 20(7), 1576-1598. https://doi.org/10.1080/09585190902985194
4. Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a Strategic Understanding of Global Teams and Their HR Implications: An Expert Dialogue. *International Journal of Human Resource Management,* 29(14), 2209-2229. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720.
5. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, *6*(3), 656-670.
6. Garavan, T. N., Darcy, C., & Bierema, L. L. (2024). Learning and development in highly dynamic VUCA contexts: A new framework for the L&D function. *Personnel Review, 53*(3), 641–656. https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0284.
7. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672. https://doi.org/10.5465/256741.

8. Katou, A. A. & Kafetzopoulos, D., (2024). Expanding strategic flexibility through organizational culture, Industry 4.0, and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(5), 1305–1325. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0010
9. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, *31*(5), 738-757. https://doi.org/10.1177/0149206305279367.
10. Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2025). *Human resource management at work: The definitive guide*. Kogan Page Publishers.
11. Peregrino de Brito, R., & Barbosa de Oliveira, L. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *BBR - Brazilian Business Review, 13*(3), 90–110. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123045332005.
12. Pfau, B., & Cohen, S. A. (2003). Aligning human capital practices and employee behavior with shareholder value. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55(3), 169–178. https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.3.169.
13. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, *1*(3), 207-219. https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740.
14. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, *25*(2), 188-204. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004

References

1. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668.
2. Beletskiy, A., & Fey, C. F. (2021). HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries. *Human Resource Management*, 60(6), 863-883. https://doi.org/10.1002/hrm.22039.
3. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. *International Journal of Human Resource Management,* 20(7), 1576-1598. https://doi.org/10.1080/09585190902985194
4. Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a Strategic Understanding of Global Teams and Their HR Implications: An Expert Dialogue. *International Journal of Human Resource Management,* 29(14), 2209-2229. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720.
5. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, *6*(3), 656-670.
6. Garavan, T. N., Darcy, C., & Bierema, L. L. (2024). Learning and development in highly dynamic VUCA contexts: A new framework for the L&D function. *Personnel Review, 53*(3), 641–656. https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0284.
7. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672. https://doi.org/10.5465/256741.
8. Katou, A. A. & Kafetzopoulos, D., (2024). Expanding strategic flexibility through organizational culture, Industry 4.0, and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(5), 1305–1325. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0010
9. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, *31*(5), 738-757. https://doi.org/10.1177/0149206305279367.
10. Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2025). *Human resource management at work: The definitive guide*. Kogan Page Publishers.
11. Peregrino de Brito, R., & Barbosa de Oliveira, L. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *BBR - Brazilian Business Review, 13*(3), 90–110. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123045332005.
12. Pfau, B., & Cohen, S. A. (2003). Aligning human capital practices and employee behavior with shareholder value. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55(3), 169–178. https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.3.169.
13. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, *1*(3), 207-219. https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740.
14. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, *25*(2), 188-204. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004