

**Milena Gojny-Zbierowska\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## KSZTAŁTOWANIE WYSOCE EFEKTYWNYCH SYSTEMÓW PRACY (HPWS) POPRAZ PRAKTYKI ZZZ

### STRESZCZENIE

Dynamiczne zmiany otoczenia organizacji i jego silna konkurencyjność oraz wyzwania wynikające z potrzeby ciąglego podnoszenia efektywności zespołów przyczyniają się do coraz większego zainteresowania potencjalnymi korzyściami wynikającymi z budowania systemów o wysokiej efektywności (*high-performance work systems* – HPWS) jako czynnika zwiększającego przewagę na rynku<sup>1</sup>. Ostatnie dekady przyniosły wiele badań łączących HPWS z efektywnością organizacji<sup>2</sup>. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mają w tej relacji rolę pośredniczącą<sup>3</sup>. W artykule podjęto tematykę systemów wysokiej efektywności.

---

\* Adres e-mail: milena.gojny@ue.katowice.pl.

<sup>1</sup> M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1995, No. 38, s. 635–672; L.Y. Sun, S. Aryee, K.S. Law, *High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: a Relational Perspective*, „Academy of Management Journal” 2007, No. 50, s. 558–577.

<sup>2</sup> J. Camps, R.A. Luna-Arocas, *Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance*, „British Journal of Management” 2012, No. 23, s. 1–21.

<sup>3</sup> J.B. Arthur, *The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*, „Industrial and Labor Relations Review” 1992, No. 45, s. 488–506; S.E. Jackson, R.S. Schuler, *Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments*, „Annual Review of Psychology” 1995, No. 46, s. 237–264; E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, A. Kalleberg, *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay off*, Cornell University Press, New York 2000.

Jest to opracowanie teoretyczne, którego celem jest ukazanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi kluczowych dla systemów pracy o wysokiej efektywności.

**Słowa kluczowe:** wysoce efektywne systemy pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, efektywność

## Wprowadzenie

Badania prowadzone w ostatnich dekadach przyniosły liczne dowody na to, że *high-performance work systems* (HPWS) jest kluczowym czynnikiem decydującym o rozwoju organizacji, a także zwiększającym jej efektywność<sup>4</sup>. Wiele badań odnosi się nie tylko do wpływu HPWS na efektywność, ale też do zmiennych pośredniczących w tej relacji<sup>5</sup>. Model HPWS wynika z menadżerskiej perspektywy nastawionej na zwiększenie efektywności dzięki transformacji relacji pracodawca–pracownik w partnerski układ, w ramach wspólnej realizacji celów organizacji. Do osiągnięcia takiej relacji niezbędne jest zastosowanie narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które wzmacniają zaangażowanie pracowników, a także zwiększają ich udział w podejmowaniu decyzji i wpływ na sprawy organizacji<sup>6</sup>. Wykorzystanie pakietu praktyk ZZL, których celem jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, budowanie autonomicznych zespołów, a także dostarczanie specjalistycznej wiedzy i szkoleń to

<sup>4</sup> J. Camps, R.A., Luna-Arocas, dz. cyt.; J.B. Arthur, dz. cyt.; S.E. Jackson, R.S. Schuler, dz. cyt.

<sup>5</sup> I. Beltrán-Martin, V. Roca-Puig, A.B. Escrig-Tena, J.C. Bou-Llusar, *Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance*, „Journal of Management” 2008, No. 5, s. 1009–1044; C.J. Collins, K.G. Smith, *Knowledge Exchange and Combination: the Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms*, „Academy of Management Journal” 2006, No. 49, s. 544–560; J. Combs, Y. Liu, A. Hall, D. Ketchen, *How Much do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effect on Organizational Performance*, „Personnel Psychology” 2006, No. 59, s. 501–528; J.T. Delaney, M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance*, „Academy of Management Journal” 1996, No. 39, s. 949–969; D.E. Lepak, K.G. Smith, M.S. Taylor, *Value Creation and Value Capture: a Multilevel Perspective*, „Academy of Management Review” 2007, No. 32, s. 180–194; D.P. Lepak, S.A. Snell, *Examining the Human Resource Architecture: the Relationship Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*, „Journal of Management” 2002, No. 28, s. 517–543; L.Y. Sun, S. Aryee, K.S. Law, dz. cyt.; R. Takeuchi, D. P. Lepak, G. Chen, *Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level effects of High Performance Work Systems on Employees Attitudes*, „Personnel Psychology” 2009, No. 62, s. 1–29.

<sup>6</sup> J. Tomer, *Understanding High-Performance Work Systems: the Joint Contribution of Economics and Human Resource Management*, „The Journal of Socio-Economics” 2001, No. 30, s. 63–73.

charakterystyczne elementy HPWS<sup>7</sup>. Wobec dużego zainteresowania tematem w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych oraz dość małej jeszcze popularności systemów wysoce efektywnych w polskiej nauce niniejszy artykuł ma za zadanie przybliżyć w podstawowym zakresie to zagadnienie. Celem opracowania jest ukazanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi związanych z HPWS, a także omówienie zagadnienia ich implementacji w organizacji na podstawie dostępnej literatury.

## 1. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi istotne dla systemów wysoce efektywnych

Koncepcja HPWS zakłada włączenie pracownika w procesy decyzyjne, udzielenie mu głosu m.in. dzięki związkom zawodowym, umożliwienie wyrażania opinii, a także budowanie kultury sprzyjającej przedsiębiorczości<sup>8</sup>, tak aby pracownik identyfikował się z organizacją i traktował jej cele jak swoje własne. Wielu badaczy, idąc krok dalej w opisywaniu relacji ZZL i HPWS, wskazuje na ich niepodzielność, definiując HPWS jako integralną część systemu ZZL, umożliwiającego osiągnięcie wysokiej efektywności poprzez podnoszenie umiejętności, kompetencji i motywacji pracowników<sup>9</sup>. Początkowo badania dotyczyły tylko relacji HPWS z efektywnością organizacji i były prowadzone z perspektywy kadry menadżerskiej<sup>10</sup>. Późniejsze studia uwzględniają wpływ HPWS na pracownika i jego percepcję warunków pracy w systemach o wysokiej efektywności<sup>11</sup>. Badacze zakładają, że wprowadzanie założeń HPWS pomaga wzbogacić zasoby ludzkie (wiedzę, kompetencję i potencjał pracowników) oraz zasoby organizacji (systemy planowania i kontroli), a co za tym idzie – przewagę konkurencyjną<sup>12</sup>. Nie tylko podejście do relacji pomiędzy ZZL

<sup>7</sup> J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

<sup>8</sup> J. Camps, R.A. Luna-Arocas, dz. cyt.

<sup>9</sup> M.A. Huselid, dz. cyt.; P.M. Wright, W.R. Boswell. *Desegregating HRM: a Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, „Journal of Management” 2002, No. 28, s. 246–276.

<sup>10</sup> B.E. Becker, M.A. Huselid, *High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Applications*, „Research in Personnel and Human Resources Management” 1998, No. 16, s. 53–101.

<sup>11</sup> H. Ramsay, D. Scholarios, B. Harley, *Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box*, „British Journal of Industrial Relations” 2000, No 28(4), s. 501–531.

<sup>12</sup> B.E. Becker, M.A. Huselid, dz. cyt.; S.E. Jackson, R.S. Schuler, dz. cyt.; P.M. Wright, G.C. McMahan, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, „Journal of Management” 1992, No. 18, s. 295–320.

a PWS różni badaczy. W literaturze znaleźć można odmienne klasyfikacje działań ZZL pozostających w związku z tworzeniem HPWS. Najczęściej wyodrębnia się trzy kategorie praktyk ZZL, składające się na systemy o wysokiej efektywności: kompetencje pracownika, motywacja pracownika oraz jego upelnomocnienie (*empowerment*)<sup>13</sup>. W ramach pierwszej kategorii znajdują się działania ZZL, których celem jest pozyskanie pracowników o najlepszych pożądanym umiejętnościach oraz ich rozwój. Należy do nich m.in. selekcja, rozbudowany system szkoleń, atrakcyjny system wynagrodzeń oraz możliwość awansu<sup>14</sup>. Teoria kapitału ludzkiego zakłada, że właśnie wiedza, umiejętności i potencjał pracownika tworzą ekonomiczną wartość organizacji, gdy kolektywnie są używane przez pracowników dla zwiększania produktywności organizacji<sup>15</sup>. W rezultacie wymienione praktyki ZZL mogą być postrzegane jako celowe inwestycje w zasoby ludzkie mające podnieść efektywność organizacji<sup>16</sup>.

Druga kategoria praktyk ZZL, dotyczących motywacji pracownika, odnosi się do takich działań ZZL, które wpływają na zwiększenie poziomu motywacji. Teoria agencyjna sugeruje, że efektywny układ z pracownikiem oraz warunki pracy powinny ujednoclić cele organizacji z celami pracowników, aby maksymalizować motywację pracownika i minimalizować problemy organizacji<sup>17</sup>. Praktyki ZZL, takie jak wynagradzanie za efektywność oraz ocena na podstawie wyników, pomagają zwiększyć motywację pracowników do pracy oraz zredukować ich nieproduktywne zachowania. Stosując system wynagrodzeń uzależniony od efektów pracy i ocenę zorientowaną na wyniki, zrównuje się cele organizacji z celami pracowników<sup>18</sup>. *Empowerment*, upelnomocnienie pracownika, dotyczy takich praktyk ZZL, których celem jest zwiększenie udziału pracownika w funkcjonowaniu organizacji i jego poczu-

<sup>13</sup> E. Appelbaum, P. Berg, *High-Performance Work Systems and Labor Market Structures*, w: I. Berg, A.L. Kalleberg (red.), *Sourcebook of Labor Markets*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York 2001; P.M. Wright, W.R. Boswell, dz. cyt.

<sup>14</sup> B.E. Becker, M.A. Huselid, dz. cyt.; S.A. Snell, J.W. Jr. Dean, *Integrated Manufacturing and Human Resource Management: a Human Capital Perspective*, „Academy of Management Journal” 1992, No. 35, s. 476–504.

<sup>15</sup> S.E. Jackson, R.S. Schuler, dz. cyt.; D.P. Lepak, S.A. Snell, dz. cyt.

<sup>16</sup> P.M. Wright, G.C. McMahan, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, „Journal of Management” 1992, No. 18, s. 295–320.

<sup>17</sup> S.E. Jackson, R.S. Schuler, dz. cyt.

<sup>18</sup> M.A. Huselid, dz. cyt.; P.M. Wright, G.C. McMahan, dz. cyt.

cie wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Do tego obszaru należy partycypacja pracownika w podejmowaniu decyzji, formalny system rozwiązywania problemów oraz praca zespołowa umożliwiająca pracownikom wyrażanie opinii i formułowanie ich punktu widzenia, a także podejmowanie decyzji. Dzięki takim działaniom pracownicy są upoważnieni do zastosowania swojej wiedzy, kompetencji i potencjału, a także pomysłów w zadaniach związanych z pracą, co z kolei prowadzi do większej elastyczności i skuteczności pracowników<sup>19</sup>. Dzięki stosowaniu wymienionych powyżej praktyk ZZL pracownik zdobywa coraz lepsze kompetencje, poszerza wiedzę oraz rozwija swój potencjał, co prowadzi do większego poziomu motywacji do pracy i większego upełnomocnienia, a to z kolei powoduje zwiększenie organizacyjnej efektywności<sup>20</sup>.

Analiza literatury z zakresu wskazuje na to, że większość badaczy odnosi się do powyższych elementów ZZL w budowaniu klasyfikacji praktyk ZZL. Najczęściej wymieniane praktyki ZZL tworzące HPWS to: selekcja, rozbudowany system szkoleń, atrakcyjne wynagradzanie, wynagradzanie na podstawie efektów, ocena pracowników w oparciu o wyniki, partycypacja pracowników, system rozwiązywania problemów i przyjmowania informacji zwrotnej (zażeń) oraz praca w zespołach<sup>21</sup>.

Podobna klasyfikacja praktyk ZZL, nieco bardziej kładąca akcent na efektywność, również zawiera dziewięć pozycji, takich jak: wewnętrzna rekrutacja / ścieżka awansu, budżet szkoleniowy ustalany na podstawie wynagrodzenia, ocena pracownika na podstawie jakości efektów, wynagrodzenie, awans oraz możliwości szkoleniowe uzależnione od oceny efektywności pracownika, dodatki płacowe uzależnione od efektywności, atrakcyjny system wynagrodzeń w porównaniu z konkurencją, stabilność zatrudnienia, używanie wewnętrznego systemu komunikacji i raportowania, a także wewnątrzorganizacyjna sprawiedliwość systemu wynagrodzeń. W literaturze można znaleźć podziały wymieniające pięć<sup>22</sup>, siedem czy nawet dwadzieścia

<sup>19</sup> K. Legge, *Human Resource Management*, w: S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work Organization*, Oxford 2005, s. 222–240.

<sup>20</sup> M.A. Huselid, dz. cyt.; P.M. Wright, G.C. McMahan, dz. cyt.

<sup>21</sup> K. Legge, dz. cyt.; L.Y. Sun, S. Aryee, K.S. Law, dz. cyt.; R. Takeuchi, D.P. Lepak, H. Wang, K. Takeuchi, *An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations*, „Journal of Applied Psychology” 2007, No. 92, s. 1069–1083.

<sup>22</sup> D. Ashton, J. Sung, *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, International Labour Office, Geneva 2002.

siedem<sup>23</sup> praktyk ZZL w budowaniu HPWS. Unikając tworzenia listy konkretnych działań, D. Ashton i J. Sung (2002) przedstawili funkcję ZZL w tworzeniu HPWS w czterech wymiarach:

- autonomia pracownika – tworzenie struktury pozwalającej na posługiwanie i ćwiczenie kompetencji pracowników (m.in. poprzez zespoły autonomiczne),
- wspieranie pracowników w zwiększaniu ich efektywności polegające m.in. na działaniach pozwalających na ciągle nabywanie nowych umiejętności, takich jak coaching czy mentoring,
- wynagradzanie wyników – tworzenie systemów wynagradzania premiujących dobre wyniki i motywujących pracowników (np. wynagradzanie na podstawie efektów pracy zespołu lub indywidualnej),
- dzielenie się informacją i wiedzą – tworzenie systemu komunikacji wewnętrznej, umożliwiającego czytelny przepływ informacji, zachęcającego do udzielania informacji zwrotnej (ważne jest, by *feedback* ze strony pracowników dotarł do osób odpowiedzialnych za strategię organizacji, tak aby był częścią partycypacji pracownika w procesie zarządzania).

Z drugiej strony identyfikacja kluczowych działań w ramach poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi pozwala na diagnozę organizacji pod kątem HPWS<sup>24</sup>. Autorzy raportu na temat systemów o wysokiej efektywności w Irlandii dokonali systematyzacji poszczególnych działań w podziale na obszary ZZL:

#### 1. Zatrudnienie:

- a) rezerwowanie części stanowisk tylko dla pracowników, zatrudnianie w wyniku rekrutacji wewnętrznej, awansu,
- b) testowanie pracownika w procesie rekrutacji,
- c) polityka awansu oparta głównie na zasługach i efektywności, nie na stażu,
- d) intensywny proces rekrutacji i selekcji przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu.

#### 2. Zarządzanie efektywnością i polityka wynagrodzeń:

- a) utworzenie systemu pozwalającego na składanie skarg i dawaniu informacji zwrotnej przez pracownika oraz rozwiązywaniu problemów,

---

<sup>23</sup> P. Cappelli, D. Neumark, *Do „High Performance” Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?*, „Industrial and Labor Relations Review” 2001, No. 54(4), s. 737–775.

<sup>24</sup> P. Flood, W. Liu, S. MacCurtain, *High Performance Work Systems in Ireland – The Economic Case*, *Forum on the Workplace of the Future*, 2006, No. 4.

- b) ocena efektywności, informacja zwrotna z więcej niż jednego źródła,
  - c) wynagrodzenie częściowo uzależnione od efektywności całego zespołu,
  - d) akcje jako część składowa wynagrodzenia,
  - e) wynagrodzenie uzależnione od umiejętności lub wiedzy,
  - f) wysokość wynagrodzenia uzależniona od stawek rynkowych.
3. Szkolenia i rozwój:
- a) szeroki zakres intensywnych szkoleń wąskich umiejętności,
  - b) szeroki zakres intensywnych szkoleń uniwersalnych umiejętności,
  - c) różnorodność szkoleń.
4. Komunikacja i partycypacja:
- a) regularne badanie postaw pracowniczych,
  - b) programy zwiększające zaangażowanie pracowników,
  - c) informowanie pracowników o przedsięwzięciach organizacji,
  - d) informowanie pracowników o wynikach finansowych organizacji,
  - e) udzielanie pracownikom informacji dotyczących planów strategicznych organizacji.

W wyniku analizy literatury z zakresu HPWS wyłania się niejednorodny obraz, nie ma konsensusu jeśli chodzi o definicję czy model<sup>25</sup>. Trudno odnaleźć jednorodność w opisie systemów o wysokiej efektywności, jednak jest zgoda w charakteryzowaniu ich jako systemów trudnych do mierzenia i jednoznacznego zdefiniowania<sup>26</sup>.

## 2. Implementacja założeń HPWS w budowaniu systemów ZZL

W relacji zarządzania z efektywnością organizacji pośredniczącą rolę odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi. W budowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji dążącej do stworzenia systemu wysoce efektywnego istotne znaczenie mogą mieć czynniki wpływające na działania ZZL.

---

<sup>25</sup> M. White, S. Hill, P. McGovern, C. Mills, D. Smeaton, *High-Performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance*, „British Journal of Industrial Relations” 2003, No. 41(2), s. 175–195.

<sup>26</sup> P. Edwards, J. Gear, K. Sisson, *New Forms of Work Organisation in the Workplace: Transformative, Exploitative or Limited and Controlled?*, w: G. Murray, J. Bélanger, A. Giles, P-A. Lapointe (red.), *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*, Continuum, London–New York 2002, s. 72–119.

L. Nishii i P. Wright (2008)<sup>27</sup> wskazali na łańcuch łączący zarządzanie zasobami ludzkimi i efektywność organizacji, a także na pośredniczącą rolę implementacji rozwiązań z zakresu ZZL, gdzie kolejnymi etapami procesu są:

- zaplanowane działania ZZL,
- realizowane praktyki ZZL,
- postrzegane procedury ZZL,
- reakcje pracowników,
- efektywność organizacji.

Ten schemat wskazuje na złożoność relacji pomiędzy HPWS a efektywnością organizacji, a także daje bazę do zrozumienia pośredniczącego charakteru praktyk ZZL. Realizowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą różnić się od zamierzonych sposobem ich implementowania w organizacji<sup>28</sup>. W rzeczywistości często powstaje rozłam pomiędzy planowanymi działaniami a tymi, które są realizowane. Sukces w realizowaniu działań ZZL zgodnie z intencją skutkuje wzrostem efektywności organizacji. W ten sposób zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa istotną rolę w osiąganiu celów strategicznych organizacji poprzez udział w formułowaniu i realizowaniu strategii. Tworzenie HPWS bez uwzględnienia powyższego schematu może przyczynić się do porażki i do budowania jedynie imitacji systemu o wysokiej efektywności. Aby zwiększyć efektywność organizacji, HPWS powinno być budowane starannie i skutecznie. Istotny jest sposób wprowadzania założeń HPWS w organizacji. Im wyższa dokładność w implementacji tych założeń, tym mniejsza różnica pomiędzy zaplanowanymi i realizowanymi działaniami ZZL. Skuteczna implementacja wymaga dopilnowania, aby praktyki zarządzania zasobami ludzkimi przynosiły zaplanowany efekt, pomagały realizować cele, do których zostały dobrane. Intencje muszą być poparte realizacją, dobrze zaprojektowany system zarządzania zasobami ludzkimi, konsekwentnie wprowadzany, powinien przynieść zauważalny wzrost efektywności organizacji. Można założyć, że menadżerowie doceniają wagę zarządzania zasobami ludzkimi, ale równocześnie ignorują istotę implementacji praktyk ZZL. To może prowadzić do sytuacji, w której wprowadzo-

---

<sup>27</sup> L. Nishii, P. Wright, *Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management*, w: D.B. Smith (red.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, Taylor & Francis Group, New York 2008, s. 225–248.

<sup>28</sup> S.E. Khilji, X. Wang, „Intended” and „Implemented” HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research, „International Journal of Human Resource Management” 2006, No. 17(7), s. 1171–1189.



ny system HPWS będzie się diametralnie różnić od założonego. Doświadczenia organizacji wskazują, że może dojść do sytuacji, że pozornie efektywny system ZZL nie pozwala na realizację założonych celów z przyczyn leżących w strukturze (np. biurokracja) lub nieadekwatnych kompetencji personalnych<sup>29</sup>. A.C. Nehles, M. Riemsdijk, I. Kok i J.K. Looise (2006)<sup>30</sup> zidentyfikowali ograniczenia w efektywnej implementacji założeń ZZL. Są to m.in.: brak kompetencji, brak wsparcia, procedury i polityka firmy. Zwrócenie uwagi na te zagrożenia i minimalizacja różnicy pomiędzy zamierzonym a wprowadzonym ZZL prowadzi do większej efektywności<sup>31</sup>. Wyzwaniem dla menadżerów jest zaprojektowanie i wprowadzenie takiego systemu ZZL, którego forma będzie wewnętrznie akceptowana i doprowadzi do zwiększenia efektywności organizacji. Spójność w implementacji zaplanowanego systemu ZZL daje poczucie sprawiedliwego traktowania pracowników oraz artykułowania celów i zasad działalności organizacji. Mając to na uwadze, można tak zaprojektować HPWS, aby jego wprowadzenie było łatwiejsze. Konkludując, HPWS pozostaje w relacji do efektywności organizacji za pośrednictwem skutecznej implementacji<sup>32</sup>. Spójna realizacja założeń HPWS może zatem wzmocnić pozytywny wpływ ZZL na efektywność organizacji i podnieść poziom satysfakcji pracowników z systemu.

## Podsumowanie

W ostatnich dekadach prowadzono wiele badań nad systemami wysokiej efektywności. HPWS najczęściej pojawia się w badaniach dotyczących efektywności organizacji, które wskazują na dodatnią korelację pomiędzy istnieniem HPWS a wzrostem efektywności. ZZL jest postrzegany jako czynnik wspierający budowanie systemów wysoce efektywnych, część opracowań wskazuje na integralny związek ZZL z HPWS. Implementacja HPWS w organizacji odbywa się za pomocą konkretnych praktyk ZZL. Zagrożeniem w osiągnięciu wzrostu efektywności pomi-

<sup>29</sup> T.V. Bonoma, *Making Your Marketing Strategy Work*, „Harvard Business Review” 1984, No. 62(2), s. 69–76.

<sup>30</sup> A.C. Nehles, M. Riemsdijk, I. Kok, J.K. Looise, *Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge*, „Management Review” 2006, No. 17(3), s. 256–273.

<sup>31</sup> S.E. Khilji, X. Wang, dz. cyt.

<sup>32</sup> P.H. Mirvis, *Formulating and Implementing Human Resource Strategy: A Model of How To Do It, Two Examples of How Its Done*, „Human Resource Management” 1985, No. 24(4), s. 385–407.

mo utworzenia systemu wysoce efektywnego może być nieprawidłowa realizacja założonych działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, co daje wskazówkę o charakterze aplikacyjnym. Aby pobudzić efektywność organizacji przy pomocy HPWS, należy tak zaprojektować system i praktyki ZZL, by były one akceptowalne w organizacji i możliwe do realizacji, a następnie implementować je zgodnie z przyjętymi założeniami. Pomimo dużego zainteresowania zagadnieniem trudno znaleźć jedną wspólną definicję czy ujednoczoną klasyfikację czynników składających się na HPWS, a także wspierających implementację praktyk ZZL. W artykule przedstawiono najczęściej wymieniane przez badaczy działania ZZL, a także zwrócono uwagę na warunki potrzebne do ich realizacji.

### Literatura

- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A., *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay off*, Cornell University Press, New York 2000.
- Appelbaum E., Berg P., *High-Performance Work Systems and Labor Market Structures*, w: I. Berg, A.L. Kalleberg (red.), *Sourcebook of Labor Markets*, Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York 2001.
- Arthur J.B., *The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*, „Industrial and Labor Relations Review” 1992, No. 45.
- Ashton D., Sung J., *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, International Labour Office, Geneva 2002.
- Becker B.E., Huselid M.A., *High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and Managerial Applications*, „Research in Personnel and Human Resources Management” 1998, No. 16.
- Beltrán-Martín I., Roca-Puig V., Escrig-Tena A.B., Bou-Llusar J.C., *Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance*, „Journal of Management” 2008, No. 5.
- Bonoma T.V., *Making Your Marketing Strategy Work*, „Harvard Business Review” 1984, No. 62(2).
- Camps J, Luna-Arocas R., *A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance*, „British Journal of Management” 2012, No. 23.
- Cappelli P., Neumark D., *Do „High Performance” Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?*, „Industrial and Labor Relations Review” 2001, No. 54(4).
- Collins C.J., Smith K.G., *Knowledge Exchange and Combination: the Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms*, „Academy of Management Journal” 2006, No. 49.

- Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D., *How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effect on Organizational Performance*, „Personnel Psychology” 2006, No. 59.
- Delaney J.T., Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance*, „Academy of Management Journal” 1996, No. 39.
- Dyer J.B., Milkovich G. (red.), *Research in Personnel and Human Resources Management* No. 4, Greenwich.
- Edwards P., Gear J., Sisson K., *New Forms of Work Organisation in the Workplace: Transformative, Exploitative or Limited and Controlled?*, w: G. Murray, J. Bélanger, A. Giles, P.A. Lapointe (red.), *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*, Continuum, London–New York 2002.
- Flood P., Liu W., MacCurtain S., *High Performance Work Systems in Ireland – The Economic Case*, „Forum on the Workplace of the Future” 2006, No. 4.
- Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1995, No. 38.
- Jackson S.E., Schuler R.S., *Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments*, „Annual Review of Psychology” 1995, No. 46.
- Khilji S.E., Wang X., „Intended” and „Implemented” HRM: *The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research*, „International Journal of Human Resource Management” 2006, No. 17(7).
- Legge K., *Human Resource Management*, w: S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work Organization*, Oxford 2005.
- Lepak D.E., Smith K.G., Taylor M.S., *Value Creation and Value Capture: a Multilevel Perspective*, „Academy of Management Review” 2007, No. 32.
- Lepak D.P., Snell S.A., *Examining the Human Resource Architecture: the Relationship Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations*, „Journal of Management” 2002, No. 28.
- Mirvis P.H., *Formulating and Implementing Human Resource Strategy: A Model of How To Do It, Two Examples of How Its Done*, „Human Resource Management” 1985, No. 24(4).
- Nehles A.C., Riemsdijk M., Kok I., Looise J.K., *Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge*, „Management Revue” 2006, No. 17(3).
- Nishii L., Wright P., *Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management*, w: D.B. Smith (red.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, Taylor & Francis Group, New York 2008.

- Pfeffer J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Ramsay H., Scholarios D., Harley B., *Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box*, „British Journal of Industrial Relations” 2000, No. 28(4).
- Snell S.A., Dean J.W. Jr., *Integrated Manufacturing and Human Resource Management: a Human Capital Perspective*, „Academy of Management Journal” 1992, No. 35.
- Sun L.Y., Aryee S., Law K.S., *High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: a Relational Perspective*, „Academy of Management Journal” 2007, No. 50.
- Takeuchi R., Lepak D.P., Chen G., *Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of Highperformance Work Systems on Employees Attitudes*, „Personnel Psychology” 2009, No. 62.
- Takeuchi R., Lepak D.P., Wang H., Takeuchi K., *An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations*, „Journal of Applied Psychology” 2007, No. 92.
- Tomer J., *Understanding High-Performance Work Systems: the Joint Contribution of Economics and Human Resource Management*, „The Journal of Socio-Economics” 2001, No. 30.
- White M., Hill S., McGovern P., Mills C., Smeaton D., *High-Performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance*, „British Journal of Industrial Relations” 2003, No. 41(2).
- Wright P.M., Boswell W.R., *Desegregating HRM: a Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, „Journal of Management” 2002, No. 28.
- Wright P.M., McMahan G.C., *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*, „Journal of Management” 1992, No. 18.

## HRM PRACTICES IN HPWS

### Abstract

High demand and competition for employee and managerial talent has led to increasing interest in understanding the potential benefits of using high-performance work systems (HPWS) as a means to maximize firms' competitive advantage<sup>33</sup>. During the past decade, there has accumulated a body of empirical studies investigating the linkage between human resource management and firm performance<sup>34</sup>. HR management practices do not directly

<sup>33</sup> M.A. Huselid, dz. cyt.; L.Y. Sun, S. Aryee, K.S. Law, dz. cyt.

<sup>34</sup> J. Camps, R.A. Luna-Arocas, dz. cyt.

influence corporate performance, but rather do so indirectly by influencing the motivation, behaviour and performance of employees<sup>35</sup>. HPWS refer to a broad set of separate but inter-connected HR management practices, including comprehensive recruitment and selection procedures, compensation and performance management systems, and employee involvement and training, which are designed to enhance employee and firm performance outcomes through improving workforce competence, attitudes, and motivation. This paper aims to present the key practices in HR field in building high performance work systems revealed in literature review.

*Translated by Milena Gojny-Zbierowska*

**Keywords:** High Performance Work System, Human Resources Management, Performance

**JEL Codes:** M5, J24

---

<sup>35</sup> J.B. Arthur, dz. cyt.; S.E. Jackson, R.S. Schuler, dz. cyt.; E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, A. Kalleberg, dz. cyt.

