



## Milena Gojny-Zbierowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
milena.gojny@ue.katowice.pl

# MODEL HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM (HPWS)

**Streszczenie:** Badania nad systemami wysoce efektywnymi mają swoje korzenie w różnych dziedzinach zarządzania i ekonomii; są to m.in. ekonomia pracy, strategiczne HRM, zachowania organizacyjne, zarządzanie operacjami. Można zaobserwować coraz większą popularność wysoce efektywnych systemów w literaturze z zarządzania, ostatnie dekady obfitowały w wiele badań z tego zakresu. Wprawdzie nie istnieje jedna, powszechnie akceptowana definicja, jednak można przyjąć, że większość badaczy tematu opisuje HPWS jako specyficzną kombinację praktyk ZZL, struktur i procesów maksymalizujących wiedzę, umiejętności, zaangażowanie i elastyczność pracownika. Ciągłe poszukiwanie optymalnych rozwiązań w nauce o zarządzaniu i udoskonalanie istniejących modeli jest często podyktowane potrzebą zwiększenia efektywności organizacji. Systemy wysokiej efektywności można traktować jak próbę odpowiedzi na potrzeby organizacji, wiele bowiem badań wskazuje na pozytywną korelację systemów HPWS z efektywnością organizacji. Niniejszy artykuł stanowi teoretyczną analizę uwarunkowań wdrożenia systemów wysoce efektywnych we współczesnych organizacjach. Na podstawie przeglądu literatury przedstawiony zostanie stan wiedzy z tego zakresu, wyniki badań dotyczące związku HPWS z efektywnością zespołów, wzorcowe praktyki z zakresu ZZL, wynikające z założeń modelu, a także zagadnienia związane z procesem implementacji HPWS.

**Słowa kluczowe:** systemy wysoce efektywne, efektywność organizacji, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

## Wprowadzenie

Systemy wysokiej efektywności (*high performance work systems* – HPWS) zyskały duże zainteresowanie wśród badaczy w ciągu ostatnich kilku dekad, a szczególnie na przestrzeni ostatnich 10-15 lat. Najnowsze badania dostarczyły wiele empirycznych dowodów na to, że wprowadzenie systemu HPWS skutkuje roz-

wojem organizacji i zwiększaniem jej efektywności [Arthur, 1992, 1994; Huselid, 1995; Delaney, Huselid, 1996; Way, 2002; Zacharatos, Barling, Iverson, 2005; Collins, Smith, 2006; Combs et al., 2006; Lepak et al., 2006; Lepak, Smith, Taylor, 2007; Sun, Aryee, Law, 2007; Takeuchi et al., 2007; Beltra' n-Marti'n et al., 2008; Takeuchi, Lepak, Chen, 2009]. Większość z tych badań wychodzi z podejścia zasobowego (*resource-based view* – RBV), jednak w studiach nad HPWS nie jest to jedyna perspektywa. W artykule zostaną przedstawione trzy główne podejścia stanowiące fundament teoretyczny dla badań nad wysoce efektywnymi systemami. Zostanie omówione pojęcie HPWS, jego geneza, a także związek z efektywnością organizacji. Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie systemów wysoce efektywnych, ich budowy, podstawowych zasad implementacji, zalet, a także wad. W literaturze przedmiotu trwa żywa debata nad wpływem HPWS na organizację i pracowników. Część badaczy dostrzega korzyści dla obu stron [Appelbaum et al., 2000], inni postrzegają tylko jedną ze stron jako beneficjenta – pracownika [Cappelli, Neumark, 2001; Way, 2002] lub organizację [White et al., 2003]. W artykule zostaną przedstawione zalety i wady omawianych systemów z perspektywy pracownika.

## 1. Interpretacja pojęcia HPWS

Badania nad systemami wysoce efektywnymi mają swoje korzenie w różnych dziedzinach zarządzania i ekonomii; są to m.in. ekonomia pracy, strategiczne HRM, zachowania organizacyjne, zarządzanie operacjami. Model HPWS swoją popularność zawdzięcza pracy Appelbauma i Batta [1994], głoszącej potrzebę znalezienia przez amerykańskie firmy własnej wersji zaawansowanego systemu pracy na wzór japońskiego (*lean production*), szwedzkiego (*socio-technical systems*), niemieckiego (*diversified quality production*) czy włoskiego (*flexible specialisation*). Cytowana w większości późniejszych publikacji z zakresu wysoce efektywnych systemów książka Appelbauma i współpracowników [2000] zawiera tezę, że sam postęp technologiczny bez reformy systemu pracy w organizacji nie jest wystarczający dla powodzenia w branży produkcyjnej. Następne lata przyniosły zainteresowanie tym, jak firmy usługowe mogą wykorzystać model HPWS w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w różnych branżach i segmentach rynkowych w danej branży [Batt, 2002; Boxall, 2003].

Logiczną konsekwencją pojęcia wysoce efektywnych systemów jest założenie istnienia takiego systemu pracy, który prowadzi do ponadprzeciętnej efektywności organizacji. W ramach kategorii HPWS są osadzone trzy elementy:

efektywność, praktyki i system (systemowy efekt). W zrozumieniu istoty HPWS pomocna może się okazać analiza wszystkich wymienionych części. Efekt o charakterze systemowym jako koncepcja składowa HPWS jest podnoszony w większości przedmiotowych publikacji [Dyer, Reeves, 1995; Becker, Gerhart, 1996; Delery, Shaw, 2001]. Większość badaczy, opisując działania kluczowe dla HPWS, odnosi się do zestawu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi [MacDuffie, 1995]. Połączenie praktyk pracy w zbiór jest krytyczne dla wysoce efektywnych systemów, ponieważ to właśnie ich zestawianie kształtuje wzór interakcji pomiędzy menedżerami i pracownikami. Wzrost efektywności jest większy, jeśli firma implementuje system komplementarnych praktyk, a nie pojedyncze praktyki [Ichniowski et al., 1997; Appelbaum et al., 2000]. Większość publikacji z tego zakresu wskazuje na systemowy i synergistyczny efekt klastra wprowadzanych działań ZZZ jako kluczowy czynnik modelu HPWS. Jedyne, co różnicuje autorów, to zasięg tego efektu, na ile wpływa on na towarzyszące elementy – technologię czy kulturę. Grupowanie praktyk ZZZ może być traktowane dwojako. W wąskim wymiarze może być widziane jako problem doboru komponentów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast w szerszym podejściu – pociąga za sobą komplementarność zmian w obszarze ZZZ z pozostałymi strategicznymi zmianami w ramach organizacji [Wall et al., 1992]. Biorąc pod uwagę osadzenie systemu pracy w strategii organizacji czy jej działalności, traktowanie efektu synergii w węższym ujęciu wydaje się niewystarczające [MacDuffie, 1995; Purcell, 1999]. Komplementarność powinna dotyczyć poszczególnych działań, a także działu ZZZ z całym systemem zarządzania organizacją.

Efektywność organizacji jest zagadnieniem o wiele szerszym i bardziej złożonym niż dwa pozostałe komponenty. Efektywność może być rozpatrywana w wielu ujęciach, włączając długo- lub krótkookresowy wynik finansowy, korporacyjną odpowiedzialność społeczną czy zaufanie społeczne, i może być indukowana różnymi sposobami [Edwards, Wright, 2001; Paauwe, 2004; Boxall, Purcell, 2008]. Z reguły jednak, większość opracowań z zakresu HPWS uwzględnia ekonomiczne kryteria efektywności [Godard, 2004], co oznacza, że aby wyprowadzić wniosek o pozytywnym wpływie praktyk wysoce efektywnego systemu na efektywność zespołów i organizacji, implementacja HPWS musi podnieść efektywność finansową organizacji. Jeśli koszty związane z wprowadzeniem systemu wysoce efektywnego przewyższą korzyści z niego płynące, to jego wdrożenie nie jest racjonalne ekonomicznie.

HPWS jest opisywany przez wielu naukowców i badaczy, jednak nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Analizując istniejące terminy można dostrzec podobieństwa, pewne elementy wspólne. Nadler, Gerstein i Shaw

[1992, s. 118] opisują HPWS jako architekturę organizacji skupiającą pracę, ludzi, technologię i informacje w sposób optymalizujący ich dopasowanie. To dostrojenie ma na celu zwiększenie efektywności rozumianej jako skuteczna odpowiedź na oczekiwania klientów, a także reakcja na szanse oraz wymagania płynące z otoczenia. Dla Bohlandera i Snella [2004, s. 690] HPWS to specyficzna kombinacja praktyk ZZL, struktur i procesów maksymalizujących wiedzę, umiejętności, zaangażowanie i elastyczność pracownika. Ta definicja sugeruje, że system wysoce efektywny to system składający się z szeregu niepowiązanych komponentów, które pozwalają organizacji osiągać jej cele. Przewodnią ideą HPWS jest stworzenie środowiska wewnątrz organizacji, opartego na partycypacji, oddaniu i uprawomocnieniu (*empowerment*) pracownika, a nie na jego kontrolowaniu [Tomer, 2001]. Organizacje, które realizują podejście zorientowane na kontrolę pracownika, zakładają, że praca musi być wystandaryzowana, prosta oraz wyspecjalizowana, a menedżerowie powinni używać zachęt w procesie motywowania [Lawler, 1992; Tomer, 2001]. Z kolei, organizacje realizujące założenia HPWS włączają pracownika w procesy udoskonalania procedur, w rozwiązywanie problemów, co prowadzi do rozwoju organizacji. W środowisku HPWS pracownicy mogą pracować bez ścisłego nadzoru i prowadzenia ich krok po kroku na drodze do celów, jeśli tylko jest jasno określona wizja, misja i cele organizacji. W wysoce efektywnych systemach pozwala się pracownikom na pełne wykorzystanie ich talentów, co nie tylko pomaga w osiągnięciu celów organizacji, ale również umożliwia samorealizację pracowników oraz poczucie, że ich praca ma sens [Lawler, 1992].

## 2. Kontekst teoretyczny

W literaturze z zakresu HPWS dominują trzy teoretyczne punkty wyjścia; są to: podejście uniwersalistyczne, konfiguracyjne i wspomniane już, zasobowe. Autorzy zwykle wybierają jedno z podejść dla celów swojej analizy lub posługują się ich kombinacją w budowie modelu HPWS.

Podejście uniwersalistyczne definiuje HPWS jako zestaw podstawowych praktyk ZZL, korzystnych dla każdej stosującej je firmy [Huselid, 1995]. Pewne działania w ramach zarządzania zasobami ludzkimi są uniwersalne i dobre dla każdej organizacji, a ich implementacja jest konieczna do osiągnięcia sukcesu [Huselid, 1995; Delery, Doty, 1996]. Teoria konfiguracyjna zakłada, że organizacja powinna implementować tylko te praktyki ZZL, które są zgodne z jej strategią [Delery, Doty, 1996]. Na przykład, jeśli firma prowadzi strategię przywództwa kosztowego, to wprowadzanie praktyk ZZL skoncentrowanych na rozwoju

pracownika i budowie jego ścieżki zawodowej może być nieefektywne dla organizacji charakteryzującej się wysoką rotacją pracowników oraz kadrami o niskich kwalifikacjach. Podejście zasobowe, z kolei, wskazuje unikatowe, wartościowe i niezastępowalne praktyki ZZZL jako kluczowe dla pozyskania przewagi konkurencyjnej [Barney, 1991]. Dla współczesnych organizacji strategiczne jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a dział zarządzania zasobami ludzkimi może stanowić jej źródło. Dlatego firmy muszą dążyć do stworzenia takiego systemu ZZZL, który będzie specyficzny i trudny do skopiowania przez konkurencję [Camps, Luna-Arocas, 2012].

### **3. Przegląd praktyk wysokiej efektywności (high performance work practises – HPWP)**

Tak, jak brakuje konsensusu w definiowaniu systemów o wysokiej efektywności, tak nie ma zgody wśród badaczy co do składających się na nie praktyk ZZZL. W znaczącym opracowaniu Appelbauma i współpracowników [2000] zostało zebranych trzynaście praktyk, które następnie pogrupowano w cztery kategorie. Centralną dla HPWS, według Appelbauma i jego współpracowników [2000], jest praca zespołowa. Zgodnie z autorami angażuje ona pracowników wszystkich szczebli i tworzy środowisko, w którym pracownicy mają możliwość podejmowania decyzji oraz brania udziału w rozwiązywaniu problemów wpływających na ich pracę. To pośrednio prowadzi do większego zaangażowania i poświęcenia pracowników, a co za tym idzie – do podniesienia efektywności organizacji. Motywowanie również odgrywa kluczową rolę w tworzeniu oraz utrzymaniu udanego HPWS. Organizacja powinna motywować poprzez stymulujące środowisko, w którym wszyscy są zainteresowani opracowywaniem pomysłów prowadzących do podniesienia efektywności systemu pracy, a w rezultacie efektywności organizacji. Motywowanie może przybierać wiele różnych form, ale w większości przypadków powinno być związane z wydajnością zespołu. Aby poprawić efektywność, pracownik musi podnieść swoje kompetencje poprzez rozwój, uwarunkowany głównie trenin- gami i szkoleniami prowadzonymi do wzbogacenia jego potencjału, co z kolei powinno przynieść zwiększony zakres odpowiedzialności oraz bardziej wymagające i satysfakcjonujące zadania. Ostatnią grupą praktyk jest komunikacja. Udoskonalenie komunikacji pozwala na szybsze podejmowanie lepszych decyzji.

Praktyki ZZZL podnoszone przez kolejnych badaczy tematu, częściowo pokrywają się, każdy jednak akcentuje wagę innych działań. W tab. 1 zostały zebrane praktyki ZZZL, wymieniane przez czołowych badaczy zagadnienia jako kluczowe dla HPWS.

**Tabela 1.** Praktyki ZZL w ramach systemów wysoce efektywnych

Lp.	Praktyki ZZL	Autorzy
1	Elastyczne warunki pracy	Evans i Davis
2	Grupowe rozwiązywanie problemów	Appelbaum
3	Indywidualny dobór motywatorów	Appelbaum
4	Informowanie pracowników nt. finansowych wyników i efektywności firmy	Appelbaum, Pfeffer
5	Możliwość awansu	Appelbaum
6	Niwelowanie barier, redukcja różnic statusu pracowników tego samego szczebla	Pfeffer
7	Otwarta komunikacja (zwrotna) pozwalająca na szczere wyrażanie opinii	Appelbaum, Ashton i Sung, Evans i Davis
8	Rozbudowany program szkoleń i rozwoju	Appelbaum, Ashton i Sung, Evans i Davis, Pfeffer
9	Selektywne zatrudnianie nowych pracowników – wykorzystanie wielu metod rekrutacji i selekcji w celu wyłonienia kandydatów o najbardziej poszukiwanych przez organizację kompetencjach	Evans i Davis, Pfeffer
10	Stabilność zatrudnienia	Pfeffer
11	Udział w zyskach	Appelbaum
12	Wynagrodzenie (atrakcyjne) uzależnione od wyników zespołu i organizacji	Appelbaum, Ashton i Sung, Evans i Davis, Pfeffer
13	Zespoły autonomiczne – oddanie zespołom uprawnień do zarządzania swoją pracą – decentralizacja decyzji	Appelbaum, Ashton i Sung, Evans i Davis, Pfeffer

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Pfeffer, 1998, s. 96-124; Appelbaum et al., 2000; Ashton, Sung, 2002; Evans, Davis, 2005, s. 758-775].

Ashton i Sung [2002] wskazują na cztery praktyki ZZL, jako na kluczowe dla budowy HPWS. Autorzy zwracają szczególną uwagę na tworzenie systemów wynagradzania premiujących dobre wyniki i motywujących pracowników (np. wynagradzanie na podstawie efektów pracy zespołu lub indywidualnej), a także na wspieranie pracowników w zwiększaniu ich efektywności. W to wchodzi działania pozwalające na ciągle nabywanie nowych umiejętności, takie jak coaching czy mentoring. Ashton i Sung podkreślają również wagę istnienia systemu komunikacji wewnętrznej, umożliwiającego czytelny przepływ informacji, zachęcającego do udzielania informacji zwrotnej. Ważne jest, aby feedback ze strony pracowników dotarł do osób odpowiedzialnych za strategię organizacji, tak aby był częścią partycypacji pracownika w procesie zarządzania. Evans i Davis [2005] zwracają uwagę na elastyczność zarówno jako jedno z uwarunkowań systemu, jak i wynik wprowadzenia założeń HPWS. Badacze proponują siedem praktyk. Chociaż różni autorzy przywołują różne praktyki ZZL jako budujące wysoko efektywne systemy, wspólnym mianownikiem wydaje się jedna z pierwszych klasyfikacji, stworzona przez Jeffrey'a Pfeffera [1998], który wyróżnia siedem praktyk. Według niego centralną ideą HPWS jest zaangażowanie i oddanie pracownika, jego upelnomocnienie, a także odrzucenie porządku opartego na kontroli pracownika. Z kolei Gephart i Van Buren [1996] twierdzą, że to unikatowe potrzeby organizacji powinny determinować wybór praktyk wykorzystanych do

budowy HPWS, ponieważ nie istnieją dwa identyczne systemy o wysokiej efektywności. Nie muszą być implementowane wszystkie możliwe działania, aby osiągnąć wysoką efektywność. Przywołani autorzy widzą jeden warunek konieczny do osiągnięcia wysokiej efektywności – synergę, która jest wynikiem dopasowania praktyk do pracowników.

#### 4. Projektowanie HPWS

Najistotniejsze dla powodzenia HPWS jest jego prawidłowe zaprojektowanie, które z jednej strony powinno wynikać z potrzeb organizacji, a z drugiej podlega pewnym zasadom, przede wszystkim koncentrującym się na zaangażowaniu i uprawnieniu pracownika [Farias, Varma, 1998]. Implementacja systemu wysoce efektywnego zazwyczaj oznacza zamianę podejścia opartego na kontroli pracownika na podejście indukujące jego zaangażowanie. Gephart i Van Buren [1996, s. 24] sugerują, że HPWS to coś więcej niż wysoce efektywna praca, i że organizacja nie osiągnie nigdy dużej efektywności dopóki jej wysiłki nie będą kompatybilne m.in. z misją. To dopasowanie powstaje dzięki odpowiedniej konfiguracji kluczowych elementów organizacji, konfiguracji pozwalającej na kreowanie potencjału do osiągania wysokiej efektywności. Gephart i Van Buren jako kluczowe elementy organizacji wymieniają: strategię, wizję, misję i cele, przekonania i wartości, praktyki menedżerskie, strukturę organizacyjną, organizację pracy i procesy, system zasobów ludzkich oraz inne systemy, np. technologiczny. Dopasowanie zaczyna się już na poziomie projektowania, jest kontynuowane na etapie implementacji i nigdy nie jest skończonym procesem; wymaga ciągłego dostrajania systemu [Gephart, Van Buren, 1996]. System wysoce efektywny powinien uwzględniać mechanizmy ciągłej komunikacji zwrotnej, aby móc na bieżąco ulepszać dopasowanie na podstawie feedback i doświadczenia. Podobny pogląd przedstawiają D. Nadler, M. Nadler i M. Tushman [1997], chociaż bardziej podkreślają wagę wymiany informacji oraz elastyczności systemu pracy. Nadler i współpracownicy identyfikują 10 zasad projektowania systemu wysoce efektywnego:

1. Czytelny związek ze strategią organizacji.
2. Uprawnienie i autonomiczność jednostek na różnych poziomach.
3. Jasna wizja, misja i cele pozwalające na stworzenie granic pomiędzy jednostkami.
4. Kontrola odchyłań.
5. Integracja socjalnego i technologicznego systemu.
6. Dzielenie się informacją i dostęp do niej.
7. Wszelstronność kompetencji, umożliwiająca rotację zadań.
8. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, wspierające empowerment.

9. Struktura menedżerska upelnomocniająca.

10. Potencjał rekonfiguracji i odnowy.

Nadler wraz ze współpracownikami [1997] uważają, że projektowanie HPWS należy rozpocząć od ustanowienia czytelnego odniesienia do strategii organizacji. Punktem wyjściowym w tym procesie jest skierowanie uwagi na zewnątrz organizacji, analiza oczekiwań klientów, a następnie rozwijanie kolejnych procesów wewnątrz organizacji. Zespół jest drugim elementem w projektowaniu rdzenia systemu wysoce efektywnego. Autorzy akcentują wagę ustalenia wyraźnych granic zespołu, bez czego istnieje zagrożenie pojawiania się problemów podczas realizacji zadań. Ustanowienie granic pomaga w określeniu zakresu podejmowania decyzji. Kontrola odchyłeń od projektu pozwala zespołom wcześniej zauważyć problemy i zastosować program naprawczy umożliwiając uniknięcie błędów w przyszłości. Integracja systemów socjalnego z technologicznym jest, zdaniem autorów, krytycznym elementem HPWS. System wysoce efektywny powinien optymalizować potrzeby pracowników, opierając się na wymogach systemu technologicznego. Posiadanie odpowiednich informacji w odpowiednim momencie warunkuje podejmowanie dobrych decyzji. Przepływ informacji, dzielenie się nimi pozwala osiągać lepsze rezultaty i podejmować lepsze decyzje. Wszechstronność pracowników, posiadanie wielu kompetencji kreuje elastyczność systemu poprzez możliwość rotacji pracowników oraz wykonywanie przez nich różnych zadań. Korzyści z tego to przede wszystkim zdolność organizacji do dokonywania szybkich zmian, a także różnorodność zadań dla pracowników i przygotowanie do sprostania wyzwaniom. Aby projekt systemu wysoce efektywnego okazał się sukcesem, struktura menedżerska, kultura i procesy powinny go wspierać. W większości przypadków system o wysokiej efektywności, w którym pracownicy są aktywną częścią procesów zarządzania, radykalnie różni się od dotychczasowego, gdzie pracownicy są podmiotem zarządzania, dlatego implementacja HPWS bez wsparcia menedżerów najprawdopodobniej się nie uda. Ostatnim aspektem projektowania HPWS jest zdolność do zmiany. Żaden system wysoko efektywny nie jest doskonały i zmiany są częścią procesu implementacji. Jak każdy inny system, HPWS powinno zakładać elastyczność w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu, w jakim funkcjonuje.

## **5. Zalety i wady HPWS – dyskusja**

Badania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i efektywności obejmują również studia z zakresu wysoko efektywnych praktyk (*high performance work practices* – HPWP). Wielu badaczy twierdzi, że implementacja HPWP



przynosi rezultaty w postaci większej wydajności, zwiększenia efektywności oraz korzyści dla pracowników [Combs et al., 2006]. W literaturze z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest wiele przykładów na związek pomiędzy HPWS z różnymi aspektami funkcjonowania organizacji, przede wszystkim z jej efektywnością [MacDuffie, 1995; Delaney, Huselid, 1996; Guest, 2002; Guthrie, 2001; Way 2002; Datta et al., 2005; Chi i Lin, 2011; Camps, Luna-Arocas, 2012], retencją pracowników [Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Way, 2002] i finansowymi wynikami [Huselid, 1995; Lee, Miller, 1999]. Badania nad związkiem między poszczególnymi praktykami wysoko efektywnych systemów a efektywnością organizacji wskazują na istnienie wielu zależności. Welbourne i Andrews [1996] udowodnili, że zakres w jakim organizacje doceniają swoich pracowników ma pozytywny wpływ na to, jak firma radzi sobie na rynku. Burton i O'Reilly [2004] odkryli pozytywną relację pomiędzy systemami pracy opartymi na zaangażowaniu pracowników a prawdopodobieństwem utrzymania się firmy na rynku. Rauch i współpracownicy [2005] znaleźli pozytywną korelację pomiędzy poziomem wykorzystania zasobów ludzkich i wzrostem zatrudnienia. Został również odkryty związek pomiędzy praktykami wysoce efektywnych systemów a innowacyjnością. Szereg praktyk HPWS zwiększa poziom innowacyjności firmy oraz przedsiębiorczości [Hayton, 2005]. Charakterystyczne dla innowacyjnych firm jest wprowadzenie atrakcyjnych wynagrodzeń, wyższych niż w firmach konkurencyjnych. Dobre zarobki są motywujące do podjęcia ryzyka zainwestowania czasu w innowacyjne projekty [Hostager et al., 1998; Soutaris, 2002; Carlson, Upton, Seaman, 2006]. Dodatkowo, firmy wykazujące się wewnątrznie wyrównaną strukturą wynagrodzeń uzyskują wyższy poziom innowacyjności. HPWS jest związane również z wyższym poziomem zachowań odpowiedzialnych społecznie, co prowadzi do lepszej komunikacji i dzielenia się wiedzą [Hayton, 2005]. Badania przeprowadzone przez Michie i Sheehan [1999] dowiodły, że firmy zapewniające pracę zespołową, pewność zatrudnienia, elastyczność warunków pracy oraz dzielenie się informacjami, wypuszczają na rynek więcej nowych produktów niż firmy konkurencyjne. Została również dowiedziona pozytywna korelacja pomiędzy HPWS a wzrostem sprzedaży [Messersmith, Guthrie, 2010; Tregaskis et al., 2013]. Wiele studiów pokazuje, że firmy o kulturze opartej na zaangażowaniu pracownika w wyniku wprowadzenia systemu wysoce efektywnego doświadczają niższego poziomu dobrowolnych odejść [Arthur, 1994; Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Way, 2002], co pozwala na zatrzymanie utalentowanych pracowników, posiadanej przez nich wiedzy i lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, a to z kolei pozwala zredukować koszty oraz wtórnie wpływa na efektywność organizacji [Huselid, 1995; Shaw, Gupta, Delery, 2005].

Większość z przedstawionych badań dotyczy dużych firm, wśród małych firm model HPWS jest mniej popularny [Way, 2002; Kauhanen, 2009; Kroon et al., 2013]. Ta prawidłowość może się wiązać z tym, że małe firmy nie wprowadzają założeń modelu ze względu na koszty z tym związane lub wykorzystują praktyki charakterystyczne dla wysoko efektywnych systemów, ale tylko częściowo lub na mniejszą skalę i na niższym poziomie zaawansowania [Dandridge, 1979; Mayson, Barrett 2006]. Wprawdzie niemal wszystkie studia z zakresu HPWS podkreślają płynące z implementacji systemu korzyści dla organizacji, lecz skutki dla pracownika są bardziej kontrowersyjną kwestią. Literatura opisująca korzyści i straty dla pracownika przedstawia szerokie spectrum opinii; najistotniejsze zostaną tutaj przytoczone. Zaczynając od argumentów przemawiających za negatywną oceną HPWS, warto przytoczyć Danforda [2003], który wskazuje na kapitalistyczny charakter systemu wysoko efektywnego i cel, jakim jest maksymalizacja zysku. HPWS może mieć związek z brakiem satysfakcji z pracy, gdy zaangażowanie pracownika jest wykorzystywane jako mechanizm do powiększania zakresu jego obowiązków. Badania również pokazują, że praktyki w systemach wysoko efektywnych, takie jak tworzenie autonomicznych zespołów, mogą mieć negatywny wpływ na satysfakcję z pracy [Godard, 2004], a także na zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (*work life balance*) [White et al., 2003]. System wysoce efektywny poprzez praktyki ZZL może prowadzić do intensyfikacji pracy, zostawania dłużej w biurze kosztem życia prywatnego. Dodatkowo presja na osiągnięcia może prowadzić do napięcia i konfliktów pracownika w życiu prywatnym. Wyższy poziom zaangażowania pracownika powoduje stres, który może być silniejszy niż pozytywne skutki upełnomocnienia czy dopuszczenia do podejmowania decyzji [Godard, 2001]. Badania pokazują, że po implementacji HPWS w organizacji zwiększyła się ilość obowiązków, poziom stresu i poczucie presji związanej z wynikami [Danford, 2003]. W debacie nad HPWS doszło do polaryzacji opinii; część badaczy jest nastawiona do modelu entuzjastycznie, część jest mocno krytyczna.

W próbie odnalezienia prawdy o systemach wysoko efektywnych pomiędzy skrajnościami, Anderson-Connolly, Grunberg, Greenberg i Moore [2002] przyjrzyli się poszczególnym częściom procesu transformacji systemu oraz ich wpływowi na psychologiczny oraz fizyczny dobrostan pracowników. Wyniki pokazują złożoność zagadnienia. Część aspektów związanych z transformacją systemu wpływa na obniżenie dobrostanu i satysfakcji z pracy, a część odwrotnie – ma dobry wpływ na oba wymiary. Efekt jest dodatkowo uwarunkowany statusem pracownika. Na przykład, autonomia pozytywnie działa na szeregowego pracownika, natomiast u menedżera zwiększa poziom stresu. Podobne wyniki uży-

skali Batt [2002], Farris i Toyama [2002] czy Bauer [2004]. Badania wskazujące na pozytywny wpływ implementacji modelu HPWS na pracowników zwracają uwagę na wyższy poziom satysfakcji z pracy, wyższe zarobki i podnoszenie kompetencji zawodowych [Ashton, Sung, 2002]. Podobne wyniki uzyskali Bailey, Berg i Sandy [2001], których badania pokazały, że w HPWS pracownicy są lepiej wyszkoleni oraz mają wyższe wynagrodzenia w porównaniu z innymi firmami.

Sprzeczne wyniki dotyczące wpływu systemów wysoce efektywnych na pracownika wskazują na unikatowy charakter omawianych systemów. Nie ma dwóch identycznych systemów; konfiguracja poszczególnych elementów HPWS i wpływ kultury zewnętrznej to czynniki, które pomimo wspólnych założeń, w każdej organizacji stworzą niepowtarzalny system oraz inny układ zysków i strat związanych z transformacją systemu.

## Podsumowanie

Współczesne badania z zakresu HPWS pozwalają częściowo zrozumieć jak te systemy wpływają na efektywność zespołów i organizacji. Jest jednak wiele zagadnień w omawianym obszarze wymagających dalszych badań. Badacze zajmujący się tym tematem są przekonani, że ciągle niewiele jest odkrytych zależności w ramach mechanizmów regulujących HPWS oraz ich relacji z efektywnością organizacji [Jackson, Hitt, DeNisi, 2004; Takeuchi et al., 2007; Beltra'n-Martí'n et al., 2008]. Interesującym kierunkiem badań jest wpływ zmiennych pośredniczących w relacji HPWS – efektywność organizacji, m.in. zmiennych z obszaru zachowań organizacyjnych, np. zachowania odpowiedzialne społecznie (OCB), poczucie sprawiedliwości czy inne. Być może wpływem zmiennych pośredniczących, wynikających z organizacji i z indywidualnych uwarunkowań pracownika, można wyjaśnić wyniki badań, które pokazują różnorodność w odbiorze poszczególnych elementów HPWS i tym samym różnych na nie odpowiedzi. W studiach nad wysoce efektywnymi systemami dominuje perspektywa organizacji, mniejsza liczba badaczy zajmuje się wpływem praktyk na pracownika. Wątpliwości, które budzą nieliczne badania pokazujące niejednoznaczny obraz w rachunku korzyści i strat realizacji modelu dla pracownika, pozwalają zadać pytanie, na ile HPWS jest koncepcją uwzględniającą dobrostan pracownika, a na ile środkiem do sprawnego użycia metod ZZL jedynie w celu zmobilizowania ludzi do cięższej pracy dla większych zysków organizacji. Kierunek rozważań nad etycznym wymiarem konstruktów wart jest podjęcia dalszych badań nad HPWS.

## Literatura

- Anderson-Connolly R., Grunberg L., Greenberg E.S., Moore S. (2002): *Is Lean Mean? Workplace Transformation and Employee Well-being*. „Work, Employment and Society”, 16(3), s. 389-413.
- Appelbaum E., Batt R. (1994): *The New American Workplace*. ILR Press, Ithaca.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. ILR Press, Ithaca.
- Arthur J.B. (1992): *The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*. „Industrial and Labor Relations Review”, 45, s. 488-506.
- Arthur J.B. (1994): *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. „Academy of Management Journal”, 37, s. 670-687.
- Ashton D., Sung J. (2002): *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*. International Labour Office, Geneva.
- Bailey T., Berg P., Sandy C. (2001): *The Effect of High-performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel and Medical Electronics and Imaging Industries*. „Industrial and Labor Relations Review”, 54(2A), s. 525-543.
- Barney J.B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management”, 17, s. 99-120.
- Batt R. (2002): *Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth*. „Academy of Management Journal”, 45, s. 587-597.
- Bauer T. (2004): *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*. Discussion Paper No. 1265, Institute for the Study of Labor (IZA).
- Becker B., Gerhart B. (1996): *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. „Academy of Management Journal”, 39: 4, s. 779-801.
- Beltra'n-Marti'n I., Roca-Puig V., Escrig-Tena A.B., Bou-Llusar J.C. (2008): *Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance*. „Journal of Management”, 5, s. 1009-1044.
- Bohlander G.W., Snell S. (2004): *Managing Human Resources*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Boxall P. (2003): *HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector*. „Human Resource Management Journal”, 13(3), s. 5-20.
- Boxall P., Purcell J. (2008): *Strategy and Human Resource Management*. 2nd ed. Palgrave Macmillan, Basingstoke and New York.
- Burton M.D., O'Reilly C. (2004): *Walking the Talk: The Impact of High Commitment Values and Practices on Technology Start-ups*. Unpublished manuscript. Retrieved from [http://works.bepress.com/m\\_diane\\_burton/4](http://works.bepress.com/m_diane_burton/4).
- Camps J., Luna-Arocas R. (2012): *A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance*. „British Journal of Management”, No. 23, s. 1-21.

- Cappelli P., Neumark D. (2001): *Do "High Performance" Work Practices Improve Establishment Level Outcomes?* „Industrial and Labor Relations Review”, 54, s. 737-776.
- Carlson D. S., Upton N., Seaman S. (2006): *The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-owned Firms.* „Journal of Small Business Management”, 44(4), s. 531-543.
- Chi N., Lin C. (2011): *Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms.* „British Journal of Industrial Relations”, 49(3), s. 486-514.
- Collins C.J., Smith K.G. (2006): *Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms.* „Academy of Management Journal”, 49, s. 544-560.
- Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. (2006): *How Much do High-performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of Their Effect on Organizational Performance.* „Personnel Psychology”, 59, s. 501-528.
- Dandridge T. C. (1979): *Children are not Little Grown-ups: Small Business Needs its Own Organizational Theory.* „Journal of Small Business Management”, 17(2), s. 53-57.
- Danford A. (2003): *Workers, Unions and the High Performance Workplace.* „Work, Employment and Society”, 17(3), s. 569-587.
- Datta D.K., Guthrie J.P., Wright P.M. (2005): *Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?* „Academy of Management Journal”, 48, s. 135-145.
- Delaney J.T., Huselid M.A. (1996): *The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance.* „Academy of Management Journal”, 39, s. 949-969.
- Delery J., Shaw J. (2001): *The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension.* „Research in Personnel and Human Resources Management”, 20, s. 165-197.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996): *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions.* „Academy of Management Journal”, 39, s. 802-835.
- 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), s. 656-670.
- Edwards P., Wright M. (2001): *High-involvement Work Systems and Performance Outcomes: The Strength of Variable, Contingent and Context-bound Relationships.* „International Journal of Human Resource Management”, 12(4), s. 568-585.
- Evans R., Davis W. (2005): *High-performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure.* „Journal of Management”, 31(5), s. 758-775.
- Farias G.F., Varma A. (1998): *High Performance Work Systems: What We Know and What We Need to Know.* „Human Resource Planning”, 21(2), s. 50-54.
- Farris D., Tohyama H. (2002): *Productive Efficiency and the Lean Production System in Japan and the United States.* „Economic and Industrial Democracy”, 23(4), s. 529-554.

- Gephart M.A. (1995): *The Road to High Performance: Steps to Create a High-performance Workplace*. „Training & Development”, 49(6), s. 29-38.
- Gephart M.A., Van Buren M.E. (1996): *Building Synergy: The Power of High Performance Work Systems*. „Training and Development”, 50(10), s. 21-36.
- Godard J. (2001): *High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work*. „Industrial and Labor Relations Review”, 54(4), s. 776-805.
- Godard J. (2004): *A Critical Assessment of the High-performance Paradigm*. „British Journal of Industrial Relations”, 42(2), s. 349-378.
- Guest D. (2002): *Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Well-being: Building the Worker into HRM*. „Journal of Industrial Relations”, 44(3), s. 335-358.
- Guest D., Michie J., Conway N., Scheehan M. (2003): *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*. „British Journal of Management”, 41, s. 291-314.
- Guthrie J.P. (2001): *High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*. „Academy of Management Journal”, 44(1), s. 180-191.
- Hayton J.C. (2005): *Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research*. „Human Resource Management Review”, 15(1), s. 21-41.
- Hostager T.J., Neil T.C., Decker R.L., Lorentz R.D. (1998): *Seeing Environmental Opportunities: Effects of Entrepreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability*. „Journal of Organizational Change”, 11(1), s. 11-25.
- Huselid M.A. (1995): *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. „Academy of Management Journal”, 38(3), s. 635-672.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennush G. (1997): *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*. „American Economic Review”, 87(3), s. 291-313.
- Jackson S.E., Hitt M., DeNisi A. (2004): *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective HRM*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kauhanen A. (2009): *The Incidence of High-performance Work Systems: Evidence from a Nationally Representative Employee Survey*. „Economic and Industrial Democracy”, 30(3), s. 454-480.
- Kroon B., Van De Voorde K., Timmers J. (2013): *High Performance Work Practices in Small Firms: A Resource-poverty and Strategic Decision-making Perspective*. „Small Bus Econ”, No. 41, s. 71-91.
- Lawler E.E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lee J., Miller D. (1999): *People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms*. „Strategic Management Journal”, 20(6), s. 579-593.

- 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*. W.; *Research in Personnel and Human Resources Management*. Red. J. Martocchio, 25, JAI Press, Greenwich, s. 217-271.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007): *Value Creation and Value Capture: A Multi-level Perspective*. „Academy of Management Review”, 32, s. 180-194.
- 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”, 48(2), s. 197-221.
- Mayson S., Barrett R. (2006): *The ‘Science’ and ‘Practice’ of HRM in Small Firms*. „Human Resource Management Review”, 16(4), s. 447-455.
- Messersmith J.G., Guthrie J.P. (2010): *High Performance Work Systems In Emergent Organizations: Implications For Firm Performance*. „Human Resource Management”, 49(2), s. 241-264.
- Michie J., Sheehan M. (1999): *HRM Practices, R&D Expenditure and Innovative Investment: Evidence from the UK’s 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS)*. „Industrial and Corporate Change”, 8(2), s. 211-234.
- Nadler D.A., Gerstein M.S., Shaw R.B. (1992): *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Nadler D.A., Nadler M.B., Tushman M.L. (1997): *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press, New York.
- Paauwe J. (2004): *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford University Press, Oxford.
- Pfeffer J. (1998): *Seven Practices of Successful Organizations*. „California Management Review”, 40, s. 96-124.
- Purcell J. (1999): *The Search for “Best Practice” and “Best Fit”: Chimera or Cul-de-sac?* „Human Resource Management Journal”, 9(3), s. 26-41.
- Rauch A., Frese M., Utsch A. (2005): *Effects of Human Capital and Long-term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-scale Business: A Causal Analysis*. „Entrepreneurship: Theory & Practice”, 29(6), s. 681-698.
- Shaw J.D., Gupta N., Delery J.E. (2005): *Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance*. „Academy of Management Journal”, 48(1), s. 50-68.
- Soutaris V. (2002): *Firm-specific Competencies Determinin Technological Innovation: A Survey in Greece*. „R&D Management”, 32(1), s. 61-77.
- Sun L.Y., Aryee S., Law K.S. (2007): *High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective*. „Academy of Management Journal”, 50, s. 558-577.
- Takeuchi R., Lepak D.P., Chen G. (2009): *Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level Effects of High Performance Work Systems on Employees’ Attitudes*. „Personnel Psychology”, 62, s. 1-29.

- Takeuchi R., Lepak D. P., Wang H., Takeuchi K. (2007): *An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations*. „Journal of Applied Psychology”, 92, s. 1069-1083.
- Tomer J. F. (2001): *Understanding High-performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management*. „Journal of Socio-Economic”, 30, s. 63-73.
- Tregaskis O., Daniels K., Glover L., Butler P., Meyer M. (2013): *High Performance Work Practices and Firm Performance: A Longitudinal Case Study*. „British Journal of Management”, No. 24, s. 225-244.
- Wall T., Jackson P., Davids K. (1992): *Operator Work Design and Robotics System Performance*. „Journal of Applied Psychology”, 77(3), s. 353-362.
- Way S. (2002): *High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector*. „Journal of Management”, 28: 6, s. 765-785.
- Welbourne T.M., Andrews A.O. (1996): *Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be in the Equation?* „Academy of Management Journal”, 39(4), s. 891-919.
- White M., Hill S., McGovern P., Mills C., Smeaton D. (2003): *High-performance Management Practices, Working Hours and Work-life Balance*. „British Journal of Industrial Relations”, 41(2), s. 175-195.
- Zacharatos A., Barling J., Iverson R.D. (2005): *High Performance Work Systems and Occupational Safety*. „Journal of Applied Psychology”, 90, s. 77-93.

#### **A MODEL OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM (HPWS)**

**Summary:** This paper explores aspects of the contentious debate around the impact on workers of High Performance Work Systems (HPWS). Although, the concept of an HPWS has not been consistently and precisely defined in the literature, it has generally been utilized to describe a system of horizontally and vertically aligned employment practices designed to affect both the ability and the motivation of employees. High performance work systems (HPWS), a type of HR system, are an important concept in contemporary research on workplaces. There is growing empirical evidence that high performance work systems (HPWS) can have a significant impact on organizational performance. HPWS have been found to favourably affect turnover [Guthrie, 2001; Huselid, 1995], labor productivity [Huselid, 1995], firm productivity [Guthrie, 2001], and firm financial performance [Guthrie, 2001; Huselid, 1995]. Given these findings, HPWS are now seen as a potential source of competitive advantage [Camps, Luna-Arocas, 2012]. This paper explores the meaning and significance of high performance work systems and provides a theoretical framework illustrating the model.

**Keywords:** high performance work systems, organizational performance, human resource management practices.