

Stanisława Borkowska

ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych

Organizacje biznesowe stoją wobec konieczności starań o zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Globalna konkurencja i dynamiczne zmiany ich otoczenia wydatnie podnoszą znaczenie innowacyjności jako dźwigni sukcesu w staraniach o jej wzrost. Czy i jak strategiczne HRM (SHRM) może wspomagać wzrost innowacyjności? Próba odpowiedzi na to pytanie jest celem badań podjętych przez kierowany przeze mnie zespół pracowników Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS)¹. Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź, na podstawie wyników tych badań, na następujące pytania: 1) Czy zachodzi związek między poziomem i dynamiką innowacyjności a stosowaniem przez firmy praktyk spójnych ze strategią HRM i strategią ogólną firmy? 2) Czy poziom innowacyjności organizacji różni się w zależności od stosowanego modelu HRM: opartego na koncepcji *High Involvement Work Practices/Systems* (HIWP) bądź na koncepcji *High Performance Work Systems* (HPWS)²? Pierwsza część artykułu poświęcona jest dyskusji o modelach HRM. Dwie kolejne części przedstawiają związek między HRM i jego modelami a innowacyjnością. Ostatnia część zawiera podsumowanie i kreśli niektóre dalsze kierunki badań.

Dwie koncepcje SHRM i ich wpływ na innowacyjność

Rozwój innowacyjności zależy tak od czynników materialnych, „twardych” (nakłady na B+R, dostęp do kredytów itd.), jak i niematerialnych, „miękkich”, czyli zasobów ludzkich. Co więcej, rola tych drugich rośnie w gospodarce opartej na wiedzy, co podnosi znaczenie strategicznego HRM (SHRM) jako istotnego czynnika wsparcia wzrostu inno-

1 Oprócz mnie w skład zespołu weszli: M. Gruza, A. Jawor-Joniewicz, I. Laskowska, B. Sajkiewicz, Ł. Sienkiewicz i A. Woźniakowski.

2 Termin HPWS bywa stosowany też dla określenia ogółu koncepcji SHRM opartych na zasadach wysoce efektywnej pracy. W niniejszym opracowaniu nazwa ta odnosi się do HPWS w węższym znaczeniu, tj. z wyłączeniem grupy modeli HIWPs.

wacyjności firm. Wspomaganie tego wzrostu może następować przez wszystkie procesy HRM. Szczególną rolę odgrywa jednak odpowiedni dobór pracowników, inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników (zwłaszcza takich, jak: kreatywność, otwartość na zmiany, zdolność do współpracy grupowej i dzielenia się wiedzą), zarządzanie talentami, motywowanie pracowników oraz informacja i komunikacja. Czy jednak każda orientacja HRM i konfiguracja jego praktyk jednakowo sprzyjają kreowaniu postaw proinnowacyjnych pracowników i wspomagają rozwój innowacyjności?

Niemal równoległe poszukiwania – o zmiennej intensywności [Woźniakowski, 2007, s.15] – w ramach strategicznego HRM takich rozwiązań, które najbardziej sprzyjałoby pomnażaniu wartości organizacji oraz osiągnięciu trwałych przewag konkurencyjnych, podążały dwoma nurtami. Jeden koncentrował się na określeniu końcowego efektu HRM, niejako dźwigni, poprzez którą wpływałoby ono na realizację celów firmy. Jej określenie zdeterminowane jest przez rodzaj głównego celu firmy. Ponieważ współcześnie kluczowe znaczenie dla osiągnięcia przez firmy trwałych przewag konkurencyjnych ma wzrost innowacyjności, wielu specjalistów [Walton, 1985; Beer, Spector, 1985; i inni] wskazuje, że głównym wyzwaniem i celem HRM jest budowa zaangażowania (*involvement*) pracowników jako dźwigni owej innowacyjności, a także wartości firmy³. Także D. Guest [1997] wskazuje, że celem HRM⁴ jest kreowanie dźwigni behawioralnych (*behaviour outcomes*) – zaangażowanie, motywowanie, współpraca i partnerstwo – tworzących dźwignie efektów (*performance outcomes*) – innowacyjność, produktywność i jakość. I dopiero one przekładają się na finansową efektywność firmy (ROA, ROE, TRS *etc.*). W dźwigniach efektów chodzi zwłaszcza o efektywność długookresową, ponieważ efekty prac nad innowacjami, zwłaszcza o znaczeniu strategicznym, są często odroczone w czasie. W ślad za podejściem Waltona i in. [Walton, 1985; Beer, Spector, 1985] celowe jest ograniczenie dźwigni behawioralnych wymienionych przez D. Guesta do jednej, czyli do

3 Na wielką wagę zaangażowania (*involvement*) dla osiągnięcia przewag konkurencyjnych przez firmy działające w burzliwym otoczeniu wskazują nie tylko naukowcy (*scientists*), ale też opinie praktyków, tak pracodawców, jak i pracowników. Na przykład badania przeprowadzone w Polsce przez Nowoczesną Firmę i Fundację Obserwatorium Zarządzania na przełomie roku 2006/2007 wśród 531 pracodawców i 331 pracowników [Postawy..., 2007] jednoznacznie wskazują na wysoką wagę zaangażowania 11 badanych cech idealnego, jak też najbardziej cenionego pracownika w praktyce w firmach, w których pracują. Pracodawcy uznają zaangażowanie jako najważniejszą cechę idealnego pracownika. Natomiast lokują je na trzecim miejscu w odniesieniu do faktycznie najbardziej cenionych pracowników w firmach, w których pracują. Pracownicy także lokują zaangażowanie bardzo wysoko, na trzecim miejscu, tak w odniesieniu do pożądanых cech idealnego pracownika, jak i faktycznie najbardziej cenionego w firmie.

4 Określony przez niego łańcuch przyczynowo-skutkowy działań determinujących pośredni wpływ HRM na efektywność finansową organizacji obejmuje: HRM *outcomes* (praktyki HRM powiązane ze strategią) → *behaviour outcomes* (dźwignie behawioralne) → *performance outcomes* (dźwignie efektów), które przekładają się na efektywność finansową organizacji.

zaangażowania (*involvement*). Rzecz w tym, że motywacja wiąże się ściśle z zaangażowaniem, zaś współpraca i partnerstwo są elementami szeroko rozumianej partycypacji, a ta stanowi jedną z kluczowych praktyk, które łącznie wpływają na budowę zaangażowania jako dźwigni efektów firmy.

Niestety stosowana w literaturze terminologia dotycząca zaangażowania (*engagement*) pracowników budzi niejasności. Dla zwiększenia klarowności dalszych wywodów celowe jest zatem odróżnienie od ogólnego terminu zaangażowanie (ang. *engagement*): a) *commitment* jako zaangażowanie w przypisaną sobie pracę oraz b) *involvement*, obejmujące zarówno *commitment*, jak też zaangażowanie (*engagement*) w rozumieniu identyfikowania się pracowników z celami i wartościami firmy. Zaangażowanie (*involvement*) rozumiane jako włączanie serc i umysłów [Katzenbach, 2000] obejmuje zatem nie tylko zaangażowanie w wykonywane przez pracownika zadania, ale też w sprawy firmy, identyfikowanie się z jej celami i wartościami realizowanymi na różnych jej poziomach.

Drugi nurt koncentruje się na poszukiwaniu takiej konstrukcji HRM, która w możliwie najwyższym stopniu zwiększałaby jego efektywność rozumianą jako bezpośredni wpływ na efektywność organizacji. Legło to u podstaw koncepcji HRM opartego na *High Performance Work Systems* (HPWS). W istocie rozwinęła się rodzina HPWS. Systemy te, zgodne z niżej wymienionymi zasadami HPWS, niejednokrotnie istotnie różnią się zestawem kluczowych praktyk, jak też występują pod różnymi nazwami. Nie zawsze też firmy stosujące takie rozwiązania mają świadomość, że są one przynależne do rodziny HPWS [Sajkiewicz 2007, s.171].

U podstaw HPWS leży kilka głównych zasad, a mianowicie:

- systemowość;
- powiązanie strategii HRM ze strategią firmy i przełożenie jej na najniższe szczeble organizacyjne poprzez:
 - wspólną filozofię opartą na wiązce kilku praktyk, a ściślej pętli ich feedbacku, stanowiących filary (podstawy) architektury HRM;
 - specyficzną, trudną do skopiowania i zróżnicowaną w obrębie filarów, konfigurację najlepszych praktyk, dopasowaną do celów organizacji i kontekstu sytuacyjnego; spójność praktyk nie tylko w obrębie każdego filaru, ale i między nimi oraz z praktykami w innych obszarach działalności organizacji, w tym ze sferą techniki i technologii;
- idiosynkratyczny charakter systemu HRM wynikający z wyżej wymienionych cech.

Połączenie orientacji na zaangażowanie z podstawowymi zasadami HPWS znajduje odbicie w koncepcji HRM opartego na systemach wysokiego zaangażowania HIWP (*High Involvement Work Practices/Systems*). Tak więc można mówić o pojawieniu się dwóch modeli, a nawet dwóch rodzin modeli HRM opartych na wspólnocie podstawowo-

wych cech (zasad), ale różniących się orientacją na cel: HPWS i HIWP⁵ [Guthrie, 2001; Konrad, 2006]. Ścisłej chodzi o omawiane różnice w kwestii następczości⁶ w łańcuchu wpływu SHRM na efektywność organizacji oraz co do charakteru więzi między wiązką praktyk a efektami firmy [Legge, 2001, s. 21-36]. Także HPWS dostrzega wagę zaangażowania (*engagement*), ale lokuje je wśród wiązki praktyk, jako jeden z jej elementów lub nawet jako element jednej z tych praktyk, nie zaś jako dźwignię behawioralną. Tymczasem zgodnie z HIWP stanowi ono skutek oddziaływania całej wiązki kluczowych praktyk HRM i jest ostatnim ogniwem w łańcuchu wpływu HRM na tworzenie ekonomicznej efektywności organizacji.

Kluczowe różnice dotyczą priorytetyzacji celów poszczególnych koncepcji HRM. Jak wskazywano, w koncepcji HPWS w przyjętym tu rozumieniu zestaw kluczowych praktyk (filarów) HRM wpływa bezpośrednio na ową efektywność. Natomiast w HIWP owym celem jest budowa zaangażowania jako dźwigni behawioralnej kreującej dźwignie efektów firmy i te dopiero wpływają na jej efektywność finansową.

Omawiane modele są oparte zarówno na podstawach teoretycznych, jak i na bogatych doświadczeniach związanych z funkcjonowaniem HRM. Ich źródeł upatruje się w teorii behawioralnej, zasobowej i strategicznych aktywów [Huselid, Becker, 1995, s. 3], w teorii motywacji implikującej wagę upelnomocnienia (*empowerment*) i zaangażowania (*involvement*) [Lawler, 1992; MacDuffie, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Lawler, 1998; Wood, 1999; Wood *et al.*, 2001; Applebaum *et al.*, 2000; Lawler *et al.*, 2001; Benson *et al.*, 2006 i in.], jak też w koncepcji kapitału ludzkiego i społecznego [Gittel, Seidner, Wimbush, 2007].

Każda z dwóch koncepcji HRM była też przedmiotem różnych badań, referowanych w publikacjach o HRM.

W warstwie praktycznej koncepcja HIWP nawiązuje do doświadczeń różnych krajów w działaniach sprzyjających harmonizacji celów pracowników i pracodawcy, zwiększania autonomii i odpowiedzialności pracowników na różnych szczeblach organizacyjnych [Lundy, Cowling, 2000, s. 63]. Na przykład, szkoła „od kontroli do zaangażowania” [Walton, 1985] nawiązuje do amerykańskich metod projektowania stanowisk pracy (*job design*) – jej rozszerzania, wzbogacania i rotacji stanowiskowej, zespołowej organizacji pracy (*task forces, problem-solving groups*), udziału w korzyściach ekonomicznych (*gain-*

5 W obrębie każdej z nich mogą występować rozwiązania różniące się nieco zestawem praktyk HRM. Wprawdzie HIWP też bywa zaliczane do rodziny HPWS, ale ze względu na jego przedstawioną odmiennność w niniejszych rozważaniach i prezentowanych badaniach jest ona traktowana odrębnie.

6 Mogą one częściowo wynikać z odmienności organizacji (np. ze względu na rodzaj działalności, poziom kwalifikacji pracowników, czy stopień elastyczności) objętych badaniami, które stanowiły podstawę budowy określonej koncepcji HPWS.

sharing, profit sharing), brytyjskich metod planowania socjotechnicznego, poprawy jakości życia zawodowego, europejskiej partycypacji przedstawicielskiej w postaci rad pracowników. Natomiast „japońska szkoła doskonałości” [Ouchi, 1981; Pascale i Athos, 1981] odwołuje się do doświadczeń japońskich w zakresie kreowania kół jakości czy kół produktywności, TQM i in.

HPWS nawiązuje do nurtu tzw. humanizacji pracy (lata 60./70. minionego wieku) i tzw. nowych form organizacji pracy (lata 70./80.) znanych z doświadczeń japońskich, które nastawione były na czynienie pracy bardziej przyjazną człowiekowi oraz na poprawę jakości życia zawodowego. Jednakże przeniesienie nowych form organizacji pracy nie było kompleksowe. Nie uległa istotnej zmianie kultura organizacyjna, nie znalazła zastosowania zasada dożywotniego zatrudnienia ani staż pracy jako podstawy kształtowania wynagrodzeń. Ponadto pracodawcy zachodni, głównie anglosascy, nastawieni na wzrost wydajności pracy i poprawę pozycji konkurencyjnej firm, wprowadzili rozwiązania japońskie w postaci zmodyfikowanej pod kątem silniejszego ich ukierunkowania na wzrost korzyści dla firm. Zmieniło to naturę tych praktyk. [ILO, *Supporting...* <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/contents>]. Związki zawodowe nie akceptowały jednak instrumentalnego wykorzystywania nowych form organizacji pracy jako sposobu na wzrost produktywności pracy.

Względy powyższe oraz brak spójności tych form organizacji pracy z innymi działaniami zarządczymi przyczyniły się do ich zmierzchu, choć niektóre z nich są nadal stosowane, ale nie w ujęciu systemowym i w wyraźnie mniejszym zakresie⁷. Wskazują na to badania OECD [OECD, 1999] i inne, obejmujące szerzej także kraje azjatyckie [Osterman, 1994; Gill, Krieger, 1999; Pil, MacDuffie, 1999; van Buren, King, 2000]. Z doświadczeń tych płynie ważny wniosek, że wszelkie działania związane z HRM powinny być oparte na harmonizacji celów pracodawcy i pracowników.

Obydwe grupy modeli HRM, wykorzystując doświadczenia związane z nowymi formami organizacji pracy, eliminują przyczyny ich niepowodzeń, takie jak brak kompleksowości i systemowości. Zakładają też harmonizację interesów organizacji oraz wszystkich interesariuszy, w tym pracowników. Czy w jednakowym stopniu?

W przypadku HPWS ma miejsce ocena bezpośredniego wpływu HRM na efekty organizacji:

- rynkowe (wartość rynkowa) i księgowo na poziomie organizacji jako całości [Ichniowski, 1989; Huselid, Becker, 1995; Becker, Huselid, 1998; Becker *et al.*, 1997],

⁷ Najpełniej nowe formy organizacji pracy zostały wdrożone w krajach skandynawskich i tam też się utrzymują. W innych krajach europejskich ostały się tylko niektóre z nich.

grupowe/zespołowe [MacDuffie, 1995 i in] i indywidualne [Gerhart, Trevor&Graham, 1996];

■ całego systemu wysoko efektywnej pracy, nie zaś pojedynczych praktyk HRM (hipoteza: efekt synergiczny jest wyższy niż suma wpływu poszczególnych polityk i praktyk).

Natomiast w przypadku HIWP ocenie poddawany jest bezpośrednio wpływ podstawowych praktyk HRM na zaangażowanie (*involvement*) ujmujące obydwaj jego rodzaje (w pracę i w firmę), a następnie dopiero bada się związek zaangażowania z innowacyjnością i/lub z efektywnością (rys. 1).

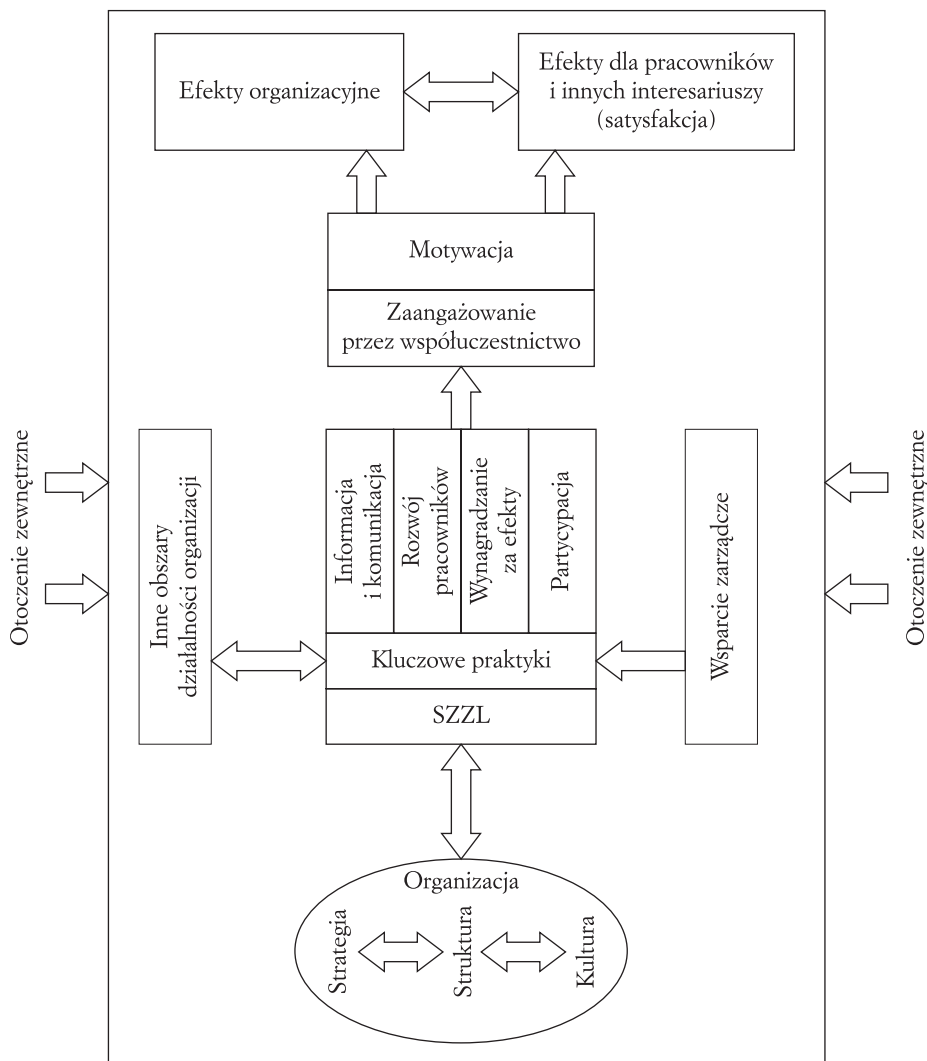
HIWP, wskazując na prymat motywowania przez zaangażowanie (*involvement*), szeroko wykorzystuje zatem środki identyfikacji (informacja, komunikacja, *coaching*, inspirowanie, doradztwo, różne formy partycypacji (konsultacje, upewnocnienie, elastyczną organizację czasu i miejsca pracy, różne formy uznania) jako narzędzia motywowania [Borkowska, 2006, s. 342-346]. W systemie tym wzrost efektów organizacji jako całości jest integralnie związany z większymi korzyściami dla pracowników: materialnymi (*gain-sharing, profit sharing*) i niematerialnymi (satysfakcja z pracy, możliwość rozwoju, równowaga między pracą i życiem – W-LB).

Z wcześniej wymienionych zasad, na których opierają się omawiane systemy, wynika, że w praktyce konkretne rozwiązania w ramach obu modeli HRM mogą się różnić ze względu na odmienny kontekst funkcjonowania organizacji (strategie biznesowe, rodzaj działalności, struktury zatrudnienia, organizacyjne, uwarunkowania kulturowe, otoczenie zewnętrzne).

Tłumaczy to różnice poglądów specjalistów HRM dotyczące zestawu praktyk, które mają tworzyć ich wiązkę.

W przypadku omawianych modeli HRM wiązkę kluczowych praktyk często tworzą cztery spośród takich, jak: rekrutacja i selekcja, inwestowanie w rozwój wiedzy i umiejętności pracowników, wynagradzanie za efekty zwłaszcza grupowe/zespołowe, rozwinięty system informacji i komunikacji obejmujący ogół pracowników oraz partycypacja pracownicza głównie bezpośrednia, ale też i pośrednia, przedstawicielska, dotycząca relacji między kierownictwem i związkami zawodowymi i/lub innymi organami przedstawicielskimi pracowników. Pierwszy rodzaj partycypacji stawia akcent głównie na pracę zespołową i w grupach samorządnych bądź autonomicznych, koła jakości/produktywności oraz na upewnocnienie pracowników, konsultacje, partnerskie stosunki pracy, partycypację w efektach firmy jako całości oraz owych zespołów i grup, a także takie projektowanie stanowisk pracy, które prowadzi do wzbogacenia treści pracy i szerszego zakresu odpowiedzialności. W organizacjach wiedzy szczególnie duże znaczenie przywiązuje się jednak do grupowej i zespołowej organizacji pracy. Ta bowiem umożliwia rozwój wiedzy i umiejętności pracowników poprzez uczenie się w działaniu, dzielenie się wiedzą i zarządzanie różnorodnością. Ułatwia to i stymuluje powstawanie innowacji. Ponadto

Rysunek 1. Uproszczony schemat HIWP



Źródło: opracowanie własne

stawiając na współpracę grupową, ogranicza zakres kontroli. Szeroko rozumiana partycypacja stanowi istotne narzędzie budowy zaangażowania (*involvement*) pracowników.

Duże znaczenie elastycznych form organizacyjnych umożliwiających faktyczny wpływ pracowników na realizację celów firmy i identyfikowanie się z nimi doprowadziło – mówiąc w uproszczeniu – do utożsamiania skutków z ich przyczyną bądź do ograni-

czania tych form do projektowania stanowisk pracy⁸. W niektórych koncepcjach HPWS właśnie ono uznawane jest jako jeden z filarów wiązki kluczowych praktyk HPWS. Zastępuje ono partycypację [www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/contents/overview.htm; Nadler, Tushman, Nadler, 1997, s.147-153], wprost nawiązując do ruchu wokół wdrażania nowych form organizacji pracy.

Z kolei Nadler i in. [1997] podkreślają potrzebę ścisłego powiązania systemu technicznego i społecznego oraz akcentują wagę innowacji technicznych i technologicznych. Ponadto – bardziej wyraziście niż inni – zwracają uwagę na techniczno-organizacyjne aspekty pracy: odpowiednie, elastyczne struktury organizacyjne i organizację procesów pracy, restrukturyzację pracy, jej wzbogacanie i dzielenie, jasno określone wymagania związane z szeroko rozumianymi produktami/efektami pracy (*output*) oraz mierniki jej efektów.

Niekiedy projektowanie stanowisk pracy (*job design*) jako element partycypacji pracowniczej *sensu largo* i jedno z narzędzi budowy zaangażowania bywa utożsamiane z samym zaangażowaniem (*involvement*) i występuje pod nazwą *job design/involvement* [Applebaum *et al.*, 2000; ILO, *Supporting...*]. Bywa też ukryte w filarze pod nazwą „egalitaryzm” [Belcourt *et al.*, 2004], obejmującym nie tylko projektowanie stanowisk pracy, ale różne formy partycypacji. Niekiedy elastyczne formy organizacji pracy bywają utożsamiane z partycypacją, choć nie dotyczą one partycypacji pośredniej i nie uwzględniają wszystkich form partycypacji bezpośredniej (np. własnościowej).

Konkludując, choć omawiany filar wiązki praktyk w poszczególnych koncepcjach występuje pod różnymi nazwami, to akcentują one takie czy inne znane od dawna formy partycypacji pracowniczej. Zasadne jest zatem jego określenie mianem partycypacji pracowniczej (*power* – według E. Lawera) [Lawler, 2001, s. 46]⁹. Termin ten ogarnia wszelkie jej formy, w tym partycypację pośrednią, szeroko wykorzystywaną np. w Japonii czy w Unii Europejskiej i silnie wspieraną przez Międzynarodową Organizację Pracy (MOP). W praktyce dobór form partycypacji zależy – zgodnie z powyższymi zasadami – od kontekstu sytuacyjnego. I tak w organizacjach, w których występują związki zawodowe lub inne instytucje przedstawicielskie pracowników, bez współpracy z nimi owocne wdrożenie HIWP czy HPWS nie jest możliwe.

W niektórych koncepcjach HPWS, np. opracowanej przez Beckera i Huselida [1998, s. 55], inwestowanie w rozwój ograniczone jest do kadry kierowniczej. Autorzy ci eksponują natomiast rolę rekrutacji i selekcji jako jednego z filarów wiązki praktyk

8 Np. w innowacyjnej firmie Thorn Lighting Ltd. zatrudniającej 1000 osób proces wdrażania trwał ok. 4,5 roku, w korporacji bankowej HBSB ok. 2 lat [ILO, *Supporting...*].

9 Tak określona praktyka będzie uwzględniona w referowanych niżej badaniach.

HRM. W pewnym stopniu praktyki te mogą być alternatywą inwestowania dzięki pozyskiwaniu z rynku odpowiednich pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (model architektury pozyskiwania według Lepaka i Snella [1999, s. 37-48]). Nie uwzględniają też informacji i komunikacji.

Warunkiem owocnej partycypacji pracowników jest otwarta i wielokierunkowa informacja i komunikacja [Nadler *et al.*, 1992, s.118; Belcourt *et al.*, 2004]. W szczególności powinna ona umożliwiać rozumienie biznesu przez pracowników, bieżącą informację o wynikach funkcjonowania firmy i jej odpowiednich segmentów, aby mogli podejmować skuteczne działania na rzecz ich poprawy. Bez tego elementu w wiązce praktyk HRM partycypacja pracownicza traci sens. Jest on też integralnie sprzężony z rozwojem pracowników.

Podkreślić też trzeba, że niezależnie od konstrukcji wiązki praktyk HRM w obu omawianych modelach skuteczność jej oddziaływania zależy także od wielu czynników względem niej zewnętrznych. Warunkiem koniecznym powodzenia wysoce efektywnych systemów pracy jest ich skuteczne wsparcie zarządcze (rys. 1). Głównie chodzi tu o przywódcze wspieranie realizacji tych systemów przez kierownictwo naczelne i kierowników liniowych [Carrig, Wright, 2007] oraz silne wsparcie przez dział HRM. Wszystkie te podmioty dysponują wieloma dźwigniami poprawy efektów pracy. Oddziaływanie całej rodziny systemów HPWS i HIWP na wzrost efektywności organizacji następuje w połączeniu z innymi procesami w firmie: technologią, organizacją pracy, spójnością strategii zarządzania ze strategią firmy [Snell, Bohlander, 2004, s. 690-691].

Potencjalny wpływ HPWS i HIWP na innowacyjność organizacji

HPWS, stawiając na wysokie efekty, w istocie orientuje się głównie na satysfakcję akcjonariuszy i klientów, słabiej na pracowników [Nadler *et al.*, 1992]. Orientacja na bezpośredni wzrost efektów może być nawet bardziej przekonująca dla naczelnego kierownictwa. Problem jednak w tym, że – po pierwsze – efekty działalności firmy zależą od splotu czynników wewnętrznych i zewnętrznych i trudno wyodrębnić, na ile przyczynił się do ich powstania określony system HRM. Po drugie, jak podkreślano, efekty związane z innowacjami zwłaszcza strategicznymi (przełomowymi) są obciążone ryzykiem i mogą być odroczone w czasie. Ten problem tylko częściowo może być rozwiązany za pomocą wynagrodzeń długookresowych (pakietów akcji czy opcji na akcje). Po trzecie, efektywne wdrożenie owych przełomowych innowacji zależy nie tylko i nie głównie od ich twórców, ale od wielu pracowników uczestniczących w tym procesie, od ich otwartości na zmiany, szerzej – od zarządzania zmianą. HIWP ułatwia skuteczne nią zarządzanie. Po czwarte, twórcy takich innowacji nie tyle kierują się korzyściami dla firmy, ile pasją twórczą, chęcią rozwiązania interesującego ich problemu, które przyniesie im

satysfakcję. Co więcej, często burzą dotychczasowe schematy myślenia i postępowania. Ale też bywają nadwrażliwi, oczekują szacunku dla siebie i swoich pomysłów, bezpośredniej, otwartej komunikacji i informacji, autonomii i przyjaznego klimatu pracy. Powoduje nimi głównie motywacja wewnętrzna. W ich przypadku dużą rolę odgrywa także motywowanie niematerialne, przez współuczestnictwo (rys. 2). Z kolei drobne usprawnienia, ze względu na ich efekt, nie przyniosą dużych korzyści pomysłodawcy, a mogą być nawet źródłem konfliktów wśród pracowników (konieczność uczenia się, okresowo mniejszą wydajność itd.). Mając to na względzie, niektóre firmy (np. wspomniana Thorn Lighting Ltd) nie dopuszczają nawet do wynagradzania za efekty grupowe osiągnięte dzięki wdrożeniu drobnych innowacji, aby w ten sposób uniknąć rywalizacji międzygrupowej, szkodliwej dla potrzebnej współpracy¹⁰. Rozwijają natomiast formy motywowania za pomocą środków identyfikacji. Kształtują postawy otwartości na zmiany, kreatywności, ciągłego uczenia się i dzielenia się wiedzą.

Rysunek 2. Ewolucja motywowania



Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia innowacyjności koncepcja HIWP wydaje się być szczególnie obiecująca. Konweniuje ona z charakterem organizacji innowacyjnych, które postrzegane są jako systemy organiczne, otwarte i dynamiczne [Burns, Stalker, 1961], a nawet jako organizacje wyłaniające się. Takie organizacje w małym stopniu korzystają z wiedzy zastanej. Nie kierują się zasadą „mierz i kontroluj” (*measure and control*), charakterystyczną dla organizacji nastawionych na maksymalizację korzyści dla organizacji, lecz zasadą „ucz i ułatwaj” (*coach and facilitate*) [Lindgren *et al.*, 2001, s. 783]. W praktyce, jak wy-

¹⁰ Objaśnia to zasadność rekomendowanego w systemach HPWS wynagradzania udziałowego w efektach firmy jako jakości.

nika z przeglądów opracowanych przez OECD [*Employment...*, 1999] i ILO [*Supporting...*, <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/contents>], koncepcja HIWP jest właśnie najczęściej stosowana w organizacjach innowacyjnych, opartych na *hi-tech* [Osterman, 1994; Weinstein, Kochan, 1995; OECD, 1999; Boxall, Purcell, 2000; Ichniowski *et al.*, 2000, s. 1-37]. Sięgają po nią też firmy, które chcą wydobyć się z krytycznej sytuacji, np. spowodowanej pojawieniem się silnego konkurenta na rynku, jak też firmy o wysokiej pozycji rynkowej, chcące utrzymać swoją przewagę konkurencyjną. Częściej też stosują HIWP organizacje należące do sektora usług. O atrakcyjności HIWP stanowi właśnie eksponowanie przez nie roli motywowania przez zaangażowanie (*involvement*). Jest to model właściwy w gospodarce postindustrialnej, najbardziej dostosowany do pracowników wiedzy. W odróżnieniu od modeli wcześniejszych charakteryzuje go szerokie, komplementarne i równorzędne względem wynagradzania za efekty, wykorzystywanie środków identyfikacji jako narzędzi motywowania.

Środki identyfikacji (w tym systemy uznania) działają wprawdzie wolniej niż materialne, ale przynoszą trwalsze skutki, prowadząc do identyfikowania się pracowników z celami firmy [Borkowska, 2006, s. 342,345]. Wyzwaniem dla HRM jest zatem trafne rozpoznawanie specyficznych oczekiwań ze strony innowatorów i takie dopasowanie do nich narzędzi motywacyjnych, aby służyły one harmonizacji oczekiwań (interesów) pracowników i firmy.

Co jest siłą HIWP? Z dotychczasowych rozważań wynika, że jest to:

- akcent na ludzi, jako kreatorów osiągnięć firmy; HIWP eksponuje rolę zaangażowania (*involvement*) i satysfakcji pracowników jako drogi do osiągnięcia satysfakcji pozostałych głównych interesariuszy¹¹;
- podejście współgrające z większymi oczekiwaniami wobec pracy ze strony pracowników wiedzy, których udział w łącznym zatrudnieniu rośnie wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy (GOW);
- konfiguracja praktyk HRM dostosowana do specyfiki różnych organizacji, ale w ich obrębie dostosowana do odmiennych oczekiwań różnych grup pracowników HRM [Kinnie *et al.*, 2004];
- wspieranie zachowań proinnowacyjnych, kreatywnych; pracownik – partner, współgospodarz, identyfikuje się z firmą i jej celami; włącza się w działania wykraczające poza przypisane mu zadania i poszukuje rozwiązań, pomysłów, przynoszących firmie korzyści i prowadzących do jej trwałego wzrostu; lepiej dba o klientów [Nonaka, 1994];
- większa otwartość pracowników na zmiany ułatwia skuteczne zarządzanie zmianą; jest to nie do przecenienia wobec rozpowszechniającej się konieczności ciągłych zmian;

11 Na kluczową rolę zaangażowania jako czynnika wzrostu osiągnięć wskazują też Kinnie *et al.*, [2004]. Stanowi ono podstawę *The Bath People and Performance Model*.

sprzyja też osiągnięciu nieimitowalności HRM. HRM oparte na prawidłowo realizowanej koncepcji HIWP, prowadzi do lepszego wykorzystania często niedocenianych pokładów zaangażowania i pomysłowości pracowników; wspiera budowę kultury proinnowacyjnej i ułatwia osiągnięcie wysokich efektów organizacji poprzez rozwój innowacji, a w konsekwencji i przewagę konkurencyjnych; jednocześnie buduje satysfakcję pracowników;

- większe przywiązanie ludzi do firmy dzięki orientacji HIWP na motywowanie przez zaangażowanie (*involvement*); maleje więc ryzyko utraty pracowników na rzecz konkurencji; jest to nader istotne zwłaszcza w odniesieniu do pracowników utalentowanych; talenty o bardzo wysokim potencjale, „gwiazdy”, są dobrem rzadkim; w dodatku są bardziej zorientowane na sukces w ramach swej profesji niż na sukces firmy; sam projekt, nad którym pracują, jest dla nich wyzwaniem zawodowym; mniej istotne są dla nich koszty i termin jego realizacji, nie zawsze zresztą łatwy do dotrzymania; cenią sobie przede wszystkim swobodę działania, wysoką tolerancję dla ryzyka związanego z innowacjami oraz możliwości rozwoju i samorealizacji [Katz, James, 2005, s. 270]; ryzyko utraty talentów rośnie w warunkach funkcjonowania firm w turbulentnym otoczeniu i nasilającej się wojny o ich pozyskanie, jak też w okresach trudnych dla firmy, np. fuzji czy przejęć; HIWP ułatwia skuteczne zarządzanie talentami;

- HIWP sprzyja rozwojowi innowacji otwartych; nastawienie na harmonizację celów i oczekiwań różnych interesariuszy (*stakeholders*) stanowi podstawę budowy zaangażowania (*involvement*) we współtworzenie innowacji zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak też osób i instytucji zewnętrznych;

- wspieranie poprawy jakości pracy [Lawler, 1992; Vandenberg *et al.*, 1999], które znacznie wykracza poza ramy TQM; firmy realizują bowiem nie tylko strategie jakościowe; ponadto strategie jakościowe mogą być realizowane zarówno w firmach elastycznych, jak i w zhierarchizowanych, zupełnie nie przystających do idei systemów wysoko efektywnej pracy, zwłaszcza w wariacie HIWP; trudno zatem podzielić opinię, że HPWS powinno stanowić integralny element TQM [Easton, Jarrell, 1998];

- silniejszy, niż w przypadku HPWS, wpływ na kształtowanie dobrych stosunków międzyludzkich, w tym na linii: kierownictwo – związki zawodowe, czy rady zakładowe; wskazuje na to zarówno doświadczenie Japonii i innych szybko rozwijających się krajów Dalekiego Wschodu, jak też krajów europejskich, zwłaszcza skandynawskich [Gill, Krieger, 1999; Bacon, Blyton, 2000 i in.]; współpraca i dobre stosunki międzyludzkie są nieodzowne w organizacjach nastawionych na rozwój innowacji.

Prawdą jest bowiem, że z innowacyjnością wiążą się kontradiktoryjne interesy. Niezwykle duża i odpowiedzialna rola przypada zatem zarządzaniu zasobami ludzkimi w zapobieganiu lub eliminowaniu zarzewi konfliktów. Owa kolizyjność, po pierwsze, ma miejsce pomiędzy interesami bieżącymi i przyszłymi, co przekłada się na kolizyjność interesów innowatorów i pozostałych interesariuszy w krótkim czasie. Jak wskazywano,

innowatorzy zainteresowani są sukcesem w realizacji projektu, nad którym pracują, bez względu na okres jego trwania. Sukcesem, postrzeganym bardziej w perspektywie swojej profesji niż firmy. Kierownictwo musi mieć na względzie efekty krótko- i długookresowe. Po drugie, ma miejsce kontradycyjność między dążeniem do stabilności i zmienności. Można ją określić jako skłonność firm do maksymalnego wykorzystania nowego wdrożenia tak długo, jak długo przynosi ono korzyści. Ułatwia to gromadzenie niezbędnych środków na kolejne przedsięwzięcia innowacyjne. Daje też poczucie pewnej stabilności i wytchnienia po trudach związanych z wprowadzaniem nowości. Z drugiej strony, w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu i warunkach ostrej konkurencji globalnej, właściwie od momentu wprowadzenia w życie pomysłu konieczne jest podjęcie prac nad jego usprawnianiem, rozwijaniem, jak też prac długofalowych nad nowymi, radykalnymi innowacjami. Może to prowadzić do kolizji interesów twórców nowych, dopiero wdrożonych rozwiązań i tych innowatorów, którzy podejmując pracę nad innymi, mogą skazać osiągnięcia twórców wdrożonych rozwiązań na krótszy żywot. Po trzecie, istnieje też sygnalizowana już rozbieżność między oczekiwaniami kierownictwa i innowatorów w odniesieniu do sposobów pracy i roli kierownika. Wysoko ceniona przez innowatorów swoboda działania, wysoka tolerancja ryzyka i klimat zaufania pozostają w pewnej kolizji z tradycyjnym stylem kierowania (przestrzeganie dyscypliny finansowej, pracy itd.). HIWP, z natury rzeczy oparte na współpracy, otwartości na zmiany oraz kreatywności pracowników, wydatnie osłabia rolę konfliktów nieuchronnie pojawiających się wokół innowacji, choć nie eliminuje ich w całości. Orientacja na rozwój innowacji implikuje potrzebę przygotowania kierowników do zarządzania talentami/innowatorami i uwypukla konieczność przejścia na przywódczy styl kierowania.

HRM a innowacyjność w praktyce: niektóre wyniki badań

Badaniami, o których mowa, objęto 100 głównie średnich i dużych firm funkcjonujących na giełdzie od co najmniej trzech lat (lata 2005-2007). Reprezentowały one różne dziedziny działalności. Podstawę badań stanowił wywiad IDI. W rzeczywistości uzyskano odpowiedzi z 83 firm, ale też nie każda z nich udzieliła informacji dotyczących wszystkich kwestii ujętych w kwestionariuszu. Sam kwestionariusz obejmował pytania dotyczące charakterystyki HRM z uwzględnieniem wewnętrznej jego spójności (homogeniczności) oraz dopasowania (*alignment*) HRM ze strategią firmy, innowacyjności i wyników ekonomicznych¹². Respondentami byli głównie dyrektorzy departamentów HRM, ale też szefowie departamentów B+R lub główni technolodzy i szefowie związków zawodowych

12 Odrebną ankietą jest skierowana do pracowników. Te badania są w toku realizacji.

(jeśli takie występowały w firmie). Do tych dwóch grup skierowano ankiety węższe, dopasowane do ich obszaru zainteresowań. Miały one na celu dopełnienie lub weryfikację odpowiedzi uzyskanych od przedstawicieli kierownictwa firmy.

W badaniach nad związkiem HRM z innowacyjnością zastosowano trzy podejścia:

- badanie wpływu ogólnego indeksu HRM na indeks poziomu i dynamiki innowacyjności (model I); w każdym przypadku indeksy liczone w sposób addytywny, jako sumę wag przypisanym poszczególnym praktykom HRM i sumę miar (wskaźników) innowacyjności;
- badanie związku z innowacyjnością indeksu HPWS opartego na wiązce czterech kluczowych praktyk: rekrutacja i selekcja, rozwój kadry kierowniczej, wynagradzanie za efekty i zaangażowanie w wykonywaną pracę (*commitment*), czyli model zbliżony do koncepcji Beckera i Huselida [1998], nastawiony na wsparcie efektywności firm (model II);
- badanie związku indeksu HIWP, opartego na wiązce czterech kluczowych praktyk: szkolenie i rozwój pracowników, wynagradzanie za efekty, informacja i komunikacja oraz partycypacja z zaangażowaniem (*involvement*), a następnie związku zaangażowania (*involvement*) z innowacyjnością (model III).

Badano też homogeniczność i dopasowanie (*alignment*) praktyk HRM do strategii firmy oraz stworzono ranking tych modeli HRM ze względu na wagę ich wpływu na innowacyjność.

Reakcja indeksu dynamiki innowacyjności na zmiany modelu HRM

Wzrostowi indeksu ogólnego HRM (model I) o jednostkę towarzyszy wzrost indeksu dynamiki innowacyjności o 0,002 jednostki¹³. Natomiast wzrostowi indeksu ogólnego HRM o jedno odchylenie standardowe towarzyszy wzrost indeksu dynamiki innowacyjności o 0,035 jednostki. Niewiele większy wpływ na dynamikę innowacyjności wywiera też indeks HRM liczony według modeli II i III. Wynosi on odpowiednio 0,0022 jednostki i 0,0162. Natomiast jest on wyraźnie większy w przypadku wzrostu indeksu HRM o jedno odchylenie standardowe według modelu II (0,134) i jeszcze większy (prawie 2,4 razy niż w modelu II) według modelu III (0,314). Relatywnie słaby wpływ na dynamikę innowacyjności ma spadek wewnętrznej spójności¹⁴ HRM według modelu II. Spadkowi jej o jednostkę towarzyszy spadek dynamiki indeksu innowacyjności o 0,003 jednostki, a w przypadku modelu III – o 0,0029. Jednak w modelu III spójność ta nie jest istotna, jako że badano tylko bezpośredni wpływ zaangażowania (*involvement*) na innowacyj-

13 Wszystkie obliczenia zostały dokonane przez dr I. Laskowską.

14 Mierzono ją za pomocą współczynnika alfa-Cronbacha.

ność. Wzrostowi zaś dopasowania strategii HRM ze strategią ogólną firmy o jednostkę towarzyszy wzrost indeksu dynamiki innowacji o 0,015 jednostki.

Silniejszy jest wpływ spójności wewnętrznej HRM w przypadku liczenia jej zmiany o jedno odchylenie standardowe. I tak w odniesieniu do modelu I spadkowi tej spójności towarzyszy spadek dynamiki innowacyjności o 0,247 jednostki, II – o 0,123, a III – o 0,175. Natomiast wzrostowi dopasowania strategii HRM ze strategią firmy o jedno odchylenie standardowe towarzyszy wzrost indeksu dynamiki innowacyjności o 0,187 jednostki.

Reakcja indeksu poziomu innowacyjności w roku 2007 na zmiany modelu HRM

Z przeprowadzonych badań wynika, że HRM wywiera silniejszy wpływ na poziom innowacyjności niż jej dynamikę. Siła tego wpływu jest zróżnicowana zależnie od modelu HRM. I tak wzrostowi ogólnego indeksu HRM o jednostkę towarzyszy wzrost poziomu innowacyjności o 0,05 jednostki. W przypadku modelu II można oczekiwać słabszego wpływu wzrostu indeksu HRM o jednostkę na wzrost indeksu poziomu innowacyjności. Kształtuje się on na poziomie 0,0075. HRM najsilniej wpływa na wzrost poziomu innowacyjności w modelu III. Wpływ ten osiąga poziom 0,705 jednostki.

Także w razie zmian indeksu HRM o jedno odchylenie standardowe najsilniejszy wpływ na wzrost poziomu innowacyjności wiąże się z III modelem i wynosi 13,66 jednostki. Natomiast w wypadku modelu I tylko 0,878, a II 0,453 jednostki.

Dużo większe znaczenie w odniesieniu do wzrostu poziomu innowacyjności niż do jej dynamiki wywiera homogeniczność praktyk HRM i dopasowanie strategii HRM do strategii ogólnej firmy. Mianowicie spadkowi spójności wewnętrznej HRM (model I) o jedno odchylenie standardowe towarzyszy spadek indeksu poziomu innowacyjności o 1,606 jednostki, podczas gdy w modelu II o 2,14 jednostki. W modelu III spójność ta nie jest istotna (badanie bezpośredniego tylko wpływu zaangażowania (na innowacyjność). Tak więc najbardziej niekorzystnie na poziom innowacyjności wpływa spadek spójności wewnętrznej HRM według modelu II.

Współczynniki ważności zmiennych objaśniających poziom i dynamikę innowacyjności

Dla oceny wagi poszczególnych zmiennych objaśniających poziom i dynamikę innowacyjności badanych firm wykorzystano następujący wzór:

$$b_j = |a_j| \cdot \frac{\bar{x}_j}{\bar{y}}$$

gdzie:

a_j – oszacowanie parametru związanego z daną zmienną objaśniającą (niezależną)-współczynnik regresji

\bar{x}_j – średnia wartość zmiennej objaśniającej, przy której stoi parametr

\bar{y} – średnia empiryczna wartość zmiennej objaśnianej (zależnej)

Wyższa wartość współczynnika ważności oznacza silniejszy wpływ danej zmiennej objaśniającej na zmienną objaśnianą. Uzyskany ranking poszczególnych podejść i ich spójności przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Współczynniki ważności wpływu różnych podejść do HRM i ich spójności

Indeksy HRM	Dynamika innowacyjności	Poziom innowacyjności
Model I	0,066782	0,05735
Model II	0,29778	0,034572
Model III	0,784606	1,170715
Homogeniczność (model I)	0,702322	0,156812
Homogeniczność (model II)	0,2089	0,1265509
Dopasowanie (model III)	0,325606	Brak istotnego związku
Spójność strategii HRM ze strategią Firmy	0,238097	0,0530979

Uwaga: najczęściej za znaczące uważa się zmienne, dla których współczynnik ważności jest nie niższy od 0,05.

Źródło: opracowanie własne

Najsilniejszy związek zachodzi między HRM według modelu III a poziomem i dynamiką innowacyjności. Natomiast najslabszy, choć statystycznie istotny, między I modelem o nie ustrukturyzowanym HRM. Wskazuje to na istotną nad nim przewagę HPWS i HIWP, ale też na przewagę HIWP nad HPWS (w badanej postaci) w zakresie wspomaganie wzrostu innowacyjności.

Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje związek między HRM oraz poziomem i dynamiką innowacyjności. Istotną rolę odgrywa też dopasowanie strategii HRM i strategii firmy oraz homogeniczność praktyk HRM. Koncepcje HRM opartego na HPWS i HIWP, co potwierdzają przedstawione wyniki badań, są obiecujące i przydatne we wspomaganie innowacyjności, mimo że wykazany ich związek z nią nie jest szczególnie silny, choć istotny. Trzeba wszakże wziąć pod uwagę to, że badania były prowadzone w Polsce, gdzie innowacyjność firm jest relatywnie niska. *Summary Innovation Index* w Polsce wynosi tylko 0,24 wobec 0,45 średnio w Unii Europejskiej i najwyższego w Szwecji

0, 73 [European Innovation Scoreboard, 2007]. Lokuje to Polskę na 33. miejscu w grupie 38 badanych krajów. Relatywnie niski jest też poziom HRM.

Różne warianty HPWS i HIWP mogą znaleźć zastosowanie w odmiennych, współistniejących typach organizacji. Jak wynika z powyższych rozważań, w organizacjach opartych na wiedzy, zorientowanych na wzrost swojej innowacyjności, na szczególną uwagę zasługuje koncepcja HIWP. Nie ma jednak wątpliwości, że jej wdrożenie oraz utrzymanie są trudne; wymagają starannego przygotowania ze strony kierowników i pracowników, jak też budowy zaufania pomiędzy tymi grupami oraz mądrego zarządzania talentami.

Systemy wysoko efektywnej pracy i wspomagające wzrost innowacyjności warte są głębszego zainteresowania ze strony nauki. Na równi z większym uporządkowaniem wiedzy o tych systemach i ich funkcjonowaniu w praktyce, potrzebne są rozwinięte badania choćby „tylko” na temat ich skuteczności, czynników sprzyjających i utrudniających ich implementację. Bez tego podzielił los wielu innych praktyk zarządczych, z którymi wiązano nadzieje na wzrost efektywności organizacji i ich długą linię życia. W kontekście innowacyjności zachodzi potrzeba intensyfikacji badań nad zarządzaniem talentami i zmianą jako obszarami powiązanych z HRM. Pierwszy z tych obszarów został objęty badaniami omawianymi w niniejszym opracowaniu.

Literatura

- Applebaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage*, Cornell University Press.
- Bacon N., Blyton P. (b.d.), *Industrial Relations and the Diffusion of Teamworking: Survey Evidence from the UK Steel Industry*, „International Journal of Operations and Production Management”, No. 20 (8).
- Becker E.B., Huselid M.A. (1998), *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Management Implications* [w:] „Personnel and Human Resources Management”, Vol. 16.
- Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F. (1997), *HR as a Source of Shareholder Value*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 31. No. 1.
- Belcourt M., Bohlander G.W., Snell S.A., Sherman A.W. (2004), *Managing Human Resources*. Fourth Canadian Edition, Nelson.
- Benson G.S., Lawler E. III, Young S. M. (2006), *High-Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings*, „Human Resource Management”, Vol.45, No. 4.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications.
- Boxall P., Purcell J. (2000), *Strategic Human Resources Management*, „Journal of Management Review”, No. 2(2).
- Borkowska S. (2006), *Motywacja i motywowanie* [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Borkowska S. (2007b), *Dwie koncepcje proefektywnościowego ZZL* [w:] Borkowska S. (red.), *HPWS. Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.

- Buren M., King S.B., 2000, *The 2000 ASTD International Comparisons Report*, Alexandria.
- Carrig K., Wright P. (2007), *Building Profit through People*, „Workforce Management on Line” January.
- Conger J.A., Lawler E. (2002), *Individual director evaluation. The next step in boardroom effectiveness*, „Ivey Business Journal”, May/June.
- Easton G.S., Jarrell S.L. (1998), *The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation*, „Journal of Business”, No. 71.
- European Commission (2008), *European Innovation Scoreboard 2007. Comparative Analysis Innovation Performance*, Report 2008:51, [http://www.proinno-europe.eu/doc/eis_2007_global_innovation_report.pdf].
- Gerhart B, Trevor C.O., Graham M. E. (1996), *New Directions in Compensation Research: Synergies, Risk, and Survival*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, No. 14.
- Gill C., Krieger H. (1999), *Direct and Representative Participation in Europe*, „The International Journal of Human Resource Management”, No. 10 (4).
- World Economic Forum, WEF Website *Global Competitiveness Report 2005-2006*.
- Gittell J.H., Seidner R., Wimbush J. (2007), *Patient Care: A Several Capital Model of High Performance Work System*, Sloan Industry Studies. Annual Conference. Cambridge. M.A. Guest D.E. 1997, *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Human Resource Management”, No.8 (3).
- Guthrie J.P. (2001), *High-Involvement Work Practices. Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*. „Academy of Management Journal”, Vol. 44, No.1.
- Huselid M.A., Becker E.B. (1995), *The Strategic Impact of High Performance Work Systems*, [www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_Strategic_Impact_of_HR.pdf].
- Ichniowski C. (1995), *Human Resources Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Business*, „NBER Working Paper Series”, Working Paper, No. 3449, Cambridge USA.
- Ichniowski C., Shaw K., Prenushi G. (1997), *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, „American Economic Review”, Vol. 87.
- Ichniowski C., Kochan T., Levine D.I., Olson C., Strauss G. (2000), *What Works at Work. Overview and Assessment* [w:] Ichniowski C., Levine D.I., Olson C., Strauss G. „The American Workplace: Skills, Compensation and Employee Involvement”, Cambridge University Press, Cambridge.
- ILO, *Supporting workplace learning for high performance working*, [<http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/contents/ack.htm>].
- Katzenbach J.R. (2000), *Peak Performance*, Harvard Business School, Boston.
- Katz R., James W.M. (2005), *HRM and Innovation* [w:] R.J, Burke, C.L. Cooper (eds.), „Re-inventing Human Resource Management. Challenges and Directions”, Routledge Taylor&Francis Group, London – New York.
- Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S., Purcell J. (2004), *HR Policy and Performance: An Occupational Analysis*, II HRM Study Group Working, „Papers in Human Resource Management”, No. 2.
- Konrad A.M. (2006), *Engaging employees through high-involvement work practices*, „Ivey Business Journal”, March, April.
- Lawler E. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, E. (1998), *High-Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler E.E., Mohrman, S.A., Ledford, G.E. (1998), *Strategies for Performance Organization, CEO Report*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Lawler E. III, Mohrman S., Benson G. (2001), *Organizing for High Performance Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, The Center for Effective Organization Report, San Francisco.
- Legge, K. (2001), *Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the High Commitment Management/Performance Relationship* [w:] J. Storey (ed.), „Human Resource Management: A Critical Text, Thomson Learning”, London.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999), *The Human Resource Architecture. Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 1.
- Lindgren R, Stenmark D, Bergquist M, Ljungberg J., 2001, *Rethinking Competence Systems for Innovative Organizations* [w:] „Global Co-operation in the New Millennium”. The 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia.
- MacDuffie J. (1995), *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, „Industrial & Labor Relations Review”, No. 48.
- Nadler D.A., Gerstein M.S. (1992), *Designing High Performance Work Systems: Organizing People, Work, Technology, and Information; Organizational Architecture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Nadler D.A., Tushman M.L., Nadler M.B. (1997), *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka I. (1994), *A Dynamic of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science”, No. 5 (1).
- Osterman P. (1994), *How Common Is Workplace Transformation and Who Adopt It?*, „Industrial and Labor Relations Review”, No. 47 (2).
- Ouchi W.G. (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts).
- Pascale R., Athos A. (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York.
- Sajkiewicz B, 2007, *HPWS: doświadczenia zagraniczne* [w:] S. Borkowska (red.), „HPWS. Systemy wysoce efektywnej pracy”, IPiSS, Warszawa.
- Sienkiewicz Ł., Sajkiewicz B. (2007), *Perspektywa HPWS w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Borkowska S. (red.), *HPWS. Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Snell S., Bohlander G. (2004), *Managing Human Resources*, Thomson South-Western, New York.
- Vanderberg R., Richardson H., Eastman L. (1999), *The Impact of High – Involvement Work Practices on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach*, „Group & Organizational Management”, Vol. 24.
- Wood, S. (1999), *Human Resource Management and Performance*, „International Journal of Management Review”, No. 1(4).
- Wood S., Menezes L., Lasaoa A. (2001), *High Involvement Management and Performance*, University of Leicester, May.
- Woźniakowski A. (2007), *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój* [w:] Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.

Stanisława Borkowska – profesor, doktor habilitowany nauk ekonomicznych, wybitna specjalistka w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Kieruje Katedrą Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego oraz Zakładem Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Jej dorobek naukowy obejmuje wiele publikacji poświęconych tematyce wynagrodzeń, polityki dochodowej, rynku pracy, zarządzania zasobami ludzkimi. Współpracuje z krajowymi i międzynarodowymi

dowymi towarzystwami naukowymi. Wieloletnia wiceprzewodnicząca i przewodnicząca Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN, obecnie jest członkiem prezydium tego komitetu, członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz Komitetu Nauk Ekonomicznych. Jest także członkiem prezydium oraz Rady Naukowej Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, honorową przewodniczącą Komitetu Głównego Olimpiady Wiedzy Ekonomicznej. Jest również redaktor naczelną dwumiesięcznika „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, członkiem wielu rad wydawniczych m.in. „Polityki Społecznej” oraz przewodniczącą kapituły nagrody w konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.

Najważniejsze publikacje to: „System motywowania w przedsiębiorstwie”, PWN Warszawa, 1985; „Negocjacje zbiorowe”, PWE, Warszawa 1997; „Strategie wynagrodzeń”, Of. Ek. Kraków 2004, 2008.