

Milena GOJNY-ZBIEROWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
milena.gojny@ue.katowice.pl

KSZTAŁTOWANIE STRATEGII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W WYSOCE EFEKTYWNYCH SYSTEMACH PRACY

Streszczenie. Ostatnie dekady badań przyniosły liczne dowody na to, że wysoce efektywne systemy pracy (High Performance Work System, HPWS) mogą być kluczowym czynnikiem decydującym o wzroście organizacji i jej efektywności. Model HPWS wynika z menedżerskiej perspektywy nastawionej na zwiększenie efektywności poprzez transformację relacji pracodawca-pracownik w partnerski układ, w ramach wspólnej realizacji celów organizacji. Do osiągnięcia takiej relacji niezbędne jest zastosowanie narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi charakterystycznych dla modelu HPWS, a także warunków skutecznej implementacji wysoce efektywnego systemu pracy w organizacji.

Słowa kluczowe: wysoce efektywne systemy pracy (High Performance Work System, HPWS), efektywność organizacji, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

SHAPING HRM STRATEGY IN HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS

Summary. Research in recent decades has given ample evidence that High Performance Work System (HPWS) may be a key factor in the development of the organization, and increasing its efficiency. The HPWS model is focused on increasing efficiency through the transformation of employer-employee relations into the partnership arrangement under the common pursue of organization's objectives. In order to achieve such a relationship it is necessary to use the tools of HRM that strengthen employee commitment. The aim of the study is to show the HRM practices related to HPWS and discuss their implementation in the organization based on the available literature.

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

1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany otoczenia organizacji i jego silna konkurencyjność oraz wyzwania wynikające z potrzeby ciągłego podnoszenia efektywności organizacji przyczyniają się do coraz większego zainteresowania potencjalnymi korzyściami wynikającymi z budowania systemów o wysokiej efektywności (High Performance Work Systems, HPWS) jako czynnika zwiększającego przewagę na rynku. Badania prowadzone w ostatnich dekadach przyniosły liczne dowody na to, że HPWS jest kluczowym czynnikiem decydującym o rozwoju organizacji, a także zwiększającym jej efektywność [Huselid, 1995; Shaw, Gupta i Delery, 2005]. Wiele badań odnosi się nie tylko do wpływu HPWS na efektywność, ale też do zmiennych pośredniczących w tej relacji. Model HPWS wynika z menedżerskiej perspektywy nastawionej na zwiększenie efektywności dzięki transformacji relacji pracodawca-pracownik w partnerski układ, w ramach wspólnej realizacji celów organizacji. Do osiągnięcia takiej relacji niezbędne jest wykorzystanie procesów i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które budują zaangażowanie pracowników, a także zwiększają ich udział w podejmowaniu decyzji i wpływ na sprawy organizacji. Dla HPWS charakterystyczne jest zastosowanie systemu praktyk ZZL, których celem jest: budowanie autonomicznych zespołów, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, a także dostarczanie specjalistycznej wiedzy i szkoleń. Celem artykułu jest ukazanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi związanych z wysoko efektywnymi systemami pracy (High Performance Work Practices, HPWP), a także omówienie procesu i warunków ich implementacji w organizacji, na podstawie analizy dostępnej literatury.

2. Istota wysoce efektywnych systemów pracy

Wysoce efektywne systemy pracy są coraz częściej podejmowanym tematem badań, jednak nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Analizując istniejące definicje, można dostrzec pomiędzy nimi zbieżności i określić wspólne elementy. Zostaną tutaj przywołane niektóre, popularne definicje. Na przykład Nadler, Gerstein i Shaw (1992) 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 szybką reakcją na szanse i wymagania płynące z otoczenia (s. 118). Z kolei dla Bohlandera i Snella (2004), HPWS to specyficzna kombinacja praktyk ZZL, struktur i procesów maksymalizujących wiedzę, umiejętności, zaangażowanie i elastyczność pracownika (s. 690). Ta definicja pozwala rozumieć system wysoce efektywny jako system składający się

z szeregu niepowiązanych komponentów, warunkujących osiągnięcie celów organizacji. Przewodnią myślą HPWS jest kształtowanie środowiska wewnątrzorganizacyjnego, opartego na partycypacji, oddaniu i uprawomocnieniu (empowerment) pracownika, a nie na jego kontrolowaniu [Tomer, 2001]. Realizacja podejścia zorientowanego na kontrolę pracownika zakłada, że praca musi być wystandardyzowana, prosta i wyspecjalizowana, a proces motywowania opiera się na zachętach używanych przez menedżerów [Lawler, 1992; Tomer, 2001]. Z kolei organizacje przyjmujące założenia HPWS włączają pracownika w procesy udoskonalania procedur, w rozwiązywanie problemów, a to prowadzi w konsekwencji do rozwoju organizacji. W wysoce efektywnym systemie pracy są jasno określone wizja, misja i cele organizacji, co ułatwia pracownikom pracę bez ścisłego nadzoru i prowadzenia ich krok po kroku w procesie osiągnięcia celów. W wysoce efektywnych systemach umożliwia się pracownikom pełne wykorzystanie ich talentów, a to nie tylko pozytywnie wpływa na osiągnięcie celów organizacji, ale również na samorealizację pracowników i poczucie sensu ich pracy [Lawler, 1992].

3. Kontekst teoretyczny

W literaturze z zakresu HPWS dominują trzy teoretyczne punkty wyjścia. Są to: podejście uniwersalistyczne, konfiguracyjne i zasobowe. Do budowy modelu HPWS i dla celów swojej analizy badacze decydują się na wykorzystanie jednego z podejść lub posługują się ich kombinacją.

Pierwsze z podejść, uniwersalistyczne, definiuje HPWS jako zestaw podstawowych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, uniwersalnie korzystnych dla każdej stosującej je firmy [Huselid, 1995]. Wybrane działania w ramach ZZL są uniwersalne i dobre dla każdej organizacji, a ich implementacja jest konieczna do osiągnięcia sukcesu [Huselid, 1995; Delery i Doty, 1996]. Perspektywa konfiguracyjna przyjmuje, że organizacja powinna stosować tylko te praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które są zgodne z jej strategią [Delery i Doty, 1996]. Przykładowo, jeśli firma realizuje strategię przywództwa kosztowego, cechuje się wysoką rotacją pracowników i zatrudnia pracowników nisko wykwalifikowanych to praktyki ZZL, których celem jest rozwój pracownika i jego kariery, są bezprzedmiotowe. Trzecie podejście, zasobowe, koncentruje się na unikatowych, wartościowych i niezastępowalnych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi. Zasoby stanowią tu klucz do pozyskania przewagi konkurencyjnej [Barney, 1991]. We współczesnych organizacjach dział zarządzania zasobami ludzkimi może stanowić o realizacji strategii i pozyskaniu przewagi konkurencyjnej. Wymusza to na firmach tworzenie specyficznych i trudnych do skopiowania przez konkurencję systemów zarządzania zasobami ludzkimi [Camps, Luna-Arocas, 2012].

4. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi typowe dla systemów wysoce efektywnych (HPWP)

Wynikiem braku przyjęcia jednej powszechnie akceptowanej definicji wysoce efektywnych systemów pracy, jest istnienie różnych klasyfikacji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi składających się na HPWS. W kluczowym dla omawianego tematu opracowaniu Appelbauma i wsp. [2000] przedstawionych zostało trzynaście praktyk w ramach czterech kategorii. Przyjęto, że praca zespołowa jest nadrzędna wobec pozostałych, ponieważ angażuje pracowników wszystkich szczebli i tworzy środowisko, w którym pracownicy mają możliwość partycypacji w procesie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w pracy. Te czynniki pośrednio skutkują podniesieniem efektywności organizacji, dzięki zwiększeniu zaangażowania i poświęcenia pracowników. W tworzeniu wysoce efektywnego systemu pracy ważne jest też motywowanie. Celem motywowania pracowników powinno być również stymulowanie klimatu organizacyjnego do opracowywania pomysłów prowadzących do podnoszenia efektywności systemu pracy, a w rezultacie efektywności organizacji. Formy motywowania mogą być dowolne, częściowo powinny być uzależnione od wydajności zespołu. Funkcja ZZL związana z rozwojem pracowników, realizowana m.in. poprzez szkolenia czy coaching, przynosi wzrost kompetencji pracownika i jego potencjału, co często umożliwia powierzenie mu bardziej wymagających zadań, zwiększenie zakresu jego obowiązków, pozwala na wzrost efektywności pracownika. W koncepcji HPWS opisanej przez Appelbauma i wsp. podniesione jest także zagadnienie komunikowania się w organizacji. Akcentowane jest znaczenie udoskonalenia komunikacji w celu usprawnienia procesów podejmowania decyzji.

Kolejni badacze przywołują praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które częściowo pokrywają się z tą pierwszą klasyfikacją. Ashton i Sung [2002] wymieniają cztery praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, fundamentalne dla wysoce efektywnych systemów zarządzania. Autorzy kładą akcent na systemy wynagradzania oparte na wynikach pracowników, będące elementem motywującym do pracy (np. wynagrodzenie uzależnione od efektów pracy zespołu lub indywidualnej). Wynagrodzenie powinno przyczyniać się do zwiększania efektywności pracownika. W ramach wskazanych przez autorów praktyk są też te związane z rozwojem i ciągłym podnoszeniem kwalifikacji, na przykład coaching czy mentoring. Znajduje się tu również tworzenie zespołów autonomicznych i systemu komunikacji wewnętrznej. Celem nadrzędnym budowy systemu komunikowania się w organizacji powinno być stworzenie warunków do klarownego przepływu informacji, pozwalającego na feedback. Informacja zwrotna powinna dotrzeć do osób tworzących strategię organizacji. Pozwoli to na realną partycypację pracownika w procesie zarządzania. Inna para autorów, Evans i Davis [2005] do praktyk HPWS zaliczają siedem praktyk. Do poprzednio wymienionych dokładają elastyczność warunków pracy. Wskazują na to, że

elastyczność może stanowić jedno z uwarunkowań systemu, ale też być wynikiem wprowadzenia założeń HPWS.

Różni autorzy wymieniają różne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi jako charakterystyczne dla wysoko efektywnych systemów pracy, a wspólnym mianownikiem zdaje się być jedna z pierwszych klasyfikacji, stworzona przez Jeffrey'a Pfeffer'a [1998], który wyróżnia siedem praktyk. Dla J. Pfeffer'a centralną ideą HPWS jest zaangażowanie i oddanie pracownika, jego uppełnomocnienie, a także odrzucenie porządku opartego na kontroli pracownika.

Część badaczy odchodzi od analizy doboru praktyk ZZL w systemie wysokoefektywnym, a bardziej skupia się na uwarunkowaniach HPWS. Na przykład Gephart i Van Buren [1996] twierdzą, że wybór praktyk wykorzystanych do budowy HPWS powinien być determinowany poprzez potrzeby organizacji, które są unikatowe. Przyjęcie tego założenia pozwala zrozumieć, dlaczego nie istnieją dwa identyczne wysoko efektywne systemy pracy. Dla osiągnięcia wysokiej efektywności nie trzeba implementować wszystkich praktyk, warunkiem koniecznym jest za to synergia, która jest wynikiem dopasowania praktyk ZZL do uwarunkowań związanych z pracownikiem i organizacją.

5. Konsekwencje HPWS dla pracownika – dyskusja

Badania wskazują na to, że implementacja modelu HPWP w organizacji przynosi rezultaty w postaci większej wydajności pracowników i zwiększenia efektywności organizacji [Combs i in. 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 [Camps, Luna-Arocas, 2012; Chi i Lin, 2011; Guthrie, 2001; MacDuffie, 1995; Datta i in. 2005; Delaney i Huselid 1996; Guest 2001; Way 2002], retencją pracowników [Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Way, 2002] i finansowymi wynikami [Huselid, 1995; Lee i Miller, 1999]. Studia nad relacją poszczególnych praktyk wchodzących w skład HPWP a efektywnością organizacji wskazują na istnienie wielu zależności. Na przykład zakres, w jakim organizacja docenia swoich pracowników, ma pozytywny wpływ na to, jak firma radzi sobie na rynku [Welbourne i Andrews, 1996]. Istnieje pozytywna relacja pomiędzy systemami pracy opartymi na zaangażowaniu pracowników a prawdopodobieństwem utrzymania się firmy na rynku [Burton i O'Reilly, 2004]. Podobny związek zachodzi pomiędzy poziomem wykorzystania zasobów ludzkich i wzrostem zatrudnienia [Rauch i in., 2005]. Praktyki typowe dla wysoce efektywnych systemów pracy są powiązane także z innowacyjnością: większość praktyk HPWP zwiększa poziom innowacyjności firmy oraz przedsiębiorczości wśród pracowników [Hayton, 2005]. Do tych praktyk należy atrakcyjny system wynagradzania, płace wyższe niż w firmach

konkurencyjnych. Satysfakcjonujące zarobki są motywujące do zainwestowania czasu w innowacyjne projekty, nawet jeśli wiąże się to z ryzykiem niepowodzenia [Carlson, Upton, Seaman, 2006; Hostager i wsp., 1998; Soutaris, 2002]. Ponadto wewnętrznie wyrównana struktura wynagrodzeń jest związana z wyższym poziomem innowacyjności. Występowanie wysoce efektywnych systemów pracy wpływa również na wzrost poziomu zachowań odpowiedzialnych społecznie, co skutkuje dalej lepszą komunikacją i dzieleniem się wiedzą [Hayton, 2005]. Organizacje, w których występuje praca zespołowa i dzielenie się informacjami, a pracownicy mają pewność zatrudnienia i dostęp do elastycznych warunków pracy wypuszczają na rynek więcej nowych produktów niż firmy konkurencyjne [Michie, Sheehan, 1999]. Badania wskazują także na pozytywną korelację pomiędzy HPWS a wzrostem sprzedaży [Messersmith, Guthrie, 2010; Tregaskis i wsp., 2013]. Kultura organizacyjna będąca wynikiem wprowadzenia wysoce efektywnego systemu pracy często opiera się na zaangażowaniu pracownika, co obniża poziom odejść dobrowolnych [Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Way, 2002]. Pomaga to zatrzymywać w organizacji utalentowanych pracowników wraz z posiadaną przez nich wiedzą i pozwala na lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, co redukuje koszty i wtórnie wpływa na efektywność organizacji [Huselid, 1995; Shaw, Gupta i Delery, 2005].

Większość analiz z zakresu koncentruje się na płynących z implementacji HPWS korzyści dla organizacji, jednak trudno nie dostrzegać również skutków dla pracownika. Literatura opisująca korzyści i straty dla pracownika przedstawia różne, nieraz sprzeczne opinie, a najistotniejsze argumenty i wyniki badań zostaną tutaj przytoczone. Negatywna ocena HPWS wskazuje przede wszystkim na kapitalistyczny charakter wysoko efektywnego systemu pracy i cel, jakim jest maksymalizacja zysku [Danford 2003]. Obraz związku HPWS z satysfakcją z pracy wyłaniający się z badań nie jest jednoznaczny. Korelacja pomiędzy wysoce efektywnym systemem pracy a satysfakcją jest negatywna, gdy zaangażowanie pracownika jest wykorzystywane jako mechanizm do powiększania zakresu jego obowiązków [Graham 1993]. Negatywny wpływ na satysfakcję z pracy mają na przykład zespoły autonomiczne [Godard, 2004], które negatywnie wpływają także na zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (*work life balance*) [White i in. 2003]. Może to wynikać z tego, że praktyki ZZL charakterystyczne dla wysoce efektywnych systemów pracy, prowadzą do tego, że pracownicy pracują więcej i dłużej kosztem życia prywatnego. Dodatkowo oczekiwania dotyczące osiągnięć pracowników mogą prowadzić do napięcia i konfliktów pracownika w życiu prywatnym. Wyższy poziom zaangażowania pracownika powoduje stres, którego negatywne konsekwencje mogą być silniejsze niż pozytywne skutki pełnomocnienia czy dopuszczenia do podejmowania decyzji [Godard, 2001]. Implementacja HPWS w organizacji skutkuje zwiększeniem ilości obowiązków, podniesieniem poziomu stresu i poczucia presji związanej z wynikami [Danford i in. 2004]. W debacie nad HPWS doszło do polaryzacji opinii, część badaczy jest nastawiona do modelu entuzjastycznie, część jest bardzo krytyczna. Próbę identyfikacji przyczyn sprzeczności w wynikach dotyczących

wpływu wysoko efektywnych systemów pracy na pracowników stanowi analiza Anderson-Connolly'ego, Grunberga, Greenberga i Moore'a [2002], którzy zbadali wpływ poszczególnych części procesu implementacji HPWS na psychologiczny i fizyczny dobrostan pracowników. Wyniki pokazują, że zagadnienie jest złożone. Część aspektów związanych z transformacją systemu wpływa na obniżenie dobrostanu i satysfakcji z pracy, część odwrotnie, ma dobry wpływ na oba elementy. Znaczenie ma także status pracownika, czego dowodzą m.in. badania, wskazujące na to, że autonomia pozytywnie działa na szeregowego pracownika, a u menedżera zwiększa poziom stresu [Batt 2002; Farris i Toyama 2002; Bauer 2004]. Pozytywny wpływ implementacji HPWS na pracowników dotyczy wyższego poziomu satysfakcji z pracy, wyższych zarobków i podnoszenia kompetencji zawodowych [Ashton i Sung, 2002]. Pracownicy firm, w których jest wprowadzony HPWS, są lepiej wyszkoleni i mają wyższe wynagrodzenia w porównaniu z innymi firmami [Bailey, Berg i Sandy, 2001].

Sprzeczne wyniki dotyczące wpływu HPWS na pracownika wskazują na unikatowy charakter omawianych systemów. Ponieważ nie ma dwóch identycznych wysoce efektywnych systemów pracy, konfiguracja poszczególnych elementów systemu i wpływ otoczenia to czynniki, które w każdej organizacji tworzą niepowtarzalny system i inny układ zysków i strat związanych z transformacją systemu. Dzieje się tak pomimo wspólnych założeń HPWS, możliwych do realizacji w różnych typach organizacji.

6. Podsumowanie

Zagadnienie wysoko efektywnych systemów pracy jest w ostatnich latach coraz bardziej popularnym tematem badań. Najczęściej badania te dotyczą efektywności organizacji i wskazują na dodatnią korelację pomiędzy istnieniem HPWS a wzrostem efektywności organizacji. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wspierają budowanie systemów wysoce efektywnych, część definicji wskazuje na ich integralny związek z HPWS. Nieprawidłowa realizacja założonych działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, pomimo implementacji założeń wysoce efektywnego systemu pracy, może spowodować brak wzrostu efektywności organizacyjnej. Pozwala to sformułować wskazówkę o charakterze aplikacyjnym. Wzrost efektywności organizacji wynikający z wprowadzenia HPWS wymaga tego, aby planowane zmiany związane z transformacją systemu były akceptowalne w organizacji i możliwe do realizacji. Powinno się też zadbać o to, aby implementacja modelu była zgodna z przyjętymi założeniami. Pomimo rosnącego zainteresowania tematem trudno znaleźć jedną powszechnie przyjętą definicję i ujednoliconą klasyfikację czynników składających się na HPWS, wspierających implementację systemu praktyk HPWP. W artykule zaprezentowano praktyki, które najczęściej są wymieniane przez badaczy jako typowe dla HPWS, a także omówiono warunki potrzebne do ich realizacji. Wobec dużego

zainteresowania tematem w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych oraz dość małej jeszcze popularności systemów wysoce efektywnych w polskiej nauce, cenne byłyby badania identyfikujące, jak założenia modelu HPWS są realizowane w polskich warunkach gospodarczych.

Wypracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie modelu HPWS wymaga uwzględnienia zmiennych związanych ze strukturą organizacji, strukturą zatrudnienia, rodzajem działalności organizacji itp. Wybrane praktyki HPWP powinny być dostosowane do uwarunkowań wewnętrznych, takich jak kultura organizacyjna, i zewnętrznych, związanych m.in. z otoczeniem organizacji. Implementacja systemu powinna być zaplanowana w taki sposób, żeby była akceptowana przez pracowników i kadre menedżerską. Przed podjęciem decyzji o transformacji dotychczasowego systemu na HPWS trzeba zweryfikować dostępne zasoby organizacji, czy są wystarczające do przeprowadzenia zmian i czy zmiana systemu jest możliwa i celowa. Część praktyk związanych z wysoce efektywnym systemem pracy jest kosztowna, wymaga inwestycji, które muszą być kompatybilne ze strategią finansową organizacji. Nie wszystkie praktyki HPWP są możliwe do wdrożenia w każdej organizacji ze względu na ograniczenia finansowe, a także te związane z ograniczeniem pozostałych zasobów. Decyzja o wdrożeniu wysoce efektywnego systemu pracy musi wynikać z przyjętych celów ZZL, które z kolei powinny być kompatybilne ze strategią i celami organizacji. Może się okazać, że HPWS jest niezgodne z przyjętą strategią, lub nie jest dobrą metodą do osiągnięcia przyjętych celów. Dlatego pomimo udowodnionych korzyści związanych z wysoce efektywnym systemem pracy, nie jest to model możliwy i polecany do wdrożenia w każdej organizacji.

Bibliografia

1. Anderson-Connolly R., Grunberg L., Greenberg E.S., Moore S.: Is lean mean? Workplace transformation and employee well-being, "Work, Employment and Society", No 16(3), 2002, p. 389-413
2. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.: Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off, Ithaca: ILR Press 2000
3. Arthur J.B.: Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, "Academy of Management Journal", No 37, 1994, p. 670-687
4. Ashton D., Sung J.: Supporting workplace learning for high performance working, International Labour Office, Geneva 2002
5. Bailey T., Berg P., Sandy C.: 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", No 54(2A), 2001, p. 525-543

6. Batt R.: Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth, "Academy of Management Journal", No 45, 2001, p. 587-597
7. Bauer T.: High performance workplace practices and job satisfaction: evidence from Europe, Discussion Paper No 1265, Institute for the Study of Labor (IZA), 2004
8. Bohlander G.W., Snell S.: Managing human resources (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western, 2004
9. Burton M. D., O'Reilly C.: Walking the talk: The impact of high commitment values and practices on technology start-ups, Unpublished manuscript, 2004, źródło: http://works.bepress.com/m_diane_burton/4
10. Camps J., Luna-Arocas R.: A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. "British Journal of Management", No 23, 2012, p. 1-21
11. Carlson D.S., Upton N., Seaman S.: The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned firms. "Journal of Small Business Management", No 44(4), 2006, p. 531-543
12. Chi N., Lin C.: 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, No 49(3), 2011, p. 486-514
13. Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D.: How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effect on organizational performance. "Personnel Psychology", No 59, 2006, p. 501-528
14. Danford A.: 2003, Workers, unions and the high performance workplace. "Work, Employment and Society", No 17(3), p. 569-587
15. Datta, D.K., Guthrie J.P., Wright P.M.: Human resource management and labor productivity: does industry matter?, "Academy of Management Journal", No 48, 2005, p. 135-145
16. Delaney J.T., Huselid M.A.: The Impact of Human Resource Practices on Perceptions of Organizational Performance. "Academy of Management Journal", no 39, 1996, p. 949-969
17. Evans R., Davis W.: High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. "Journal of Management", No 31(5), 2005, p.758-775
18. Farris D., Tohyama H.: Productive efficiency and the lean production system in Japan and the United States. "Economic and Industrial Democracy", No 23(4), 2002, p. 529-554
19. Gephart M.A., Van Buren M.E.: Building synergy: The power of high performance work systems. "Training and Development", No 50(10), 1996, p. 21-36

20. Godard J.: 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", No 54(4), 2001, p. 776-805
21. Godard J.: A critical assessment of the high-performance paradigm, "British Journal of Industrial Relations", No 42(2), 2004, p. 349-378
22. Guest D., Michie J., Conway N., Scheehan M.: Human resource management and corporate performance in the UK. "British Journal of Management", No 41, 2003, p. 291-314
23. Guthrie J.P.: High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. "Academy of Management Journal", No 44(1), 2001, p. 180-191
24. Hayton J.C.: Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, "Human Resource Management Review", No 15(1), 2005, p. 21-41
25. Hostager T.J., Neil T.C., Decker R.L., Lorentz R.D.: Seeing environmental opportunities: Effects of entrepreneurial ability, efficacy, motivation and desirability, "Journal of Organizational Change", No 11(1), 1998, p. 11-25
26. Huselid M.A.: The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, "Academy of Management Journal", No 38(3), 1995, p. 635-672
27. Lawler E.E.: The ultimate advantage: Creating the high involvement organization. Jossey-Bass, San Francisco 1992
28. Lee J., Miller D.: People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms, "Strategic Management Journal", No 20(6), 1999, p. 579-593
29. MacDuffie J.P.: Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. "Industrial and Labour Relations Review", No 48(2), 1995, p. 197-221
30. Messersmith J.G., Guthrie J.P.: High Performance Work Systems In Emergent Organizations: Implications For Firm Performance. "Human Resource Management", No 49(2), 2010, p. 241- 264
31. Michie J., Sheehan M.: HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: Evidence from the UK's 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS), "Industrial and Corporate Change", No 8(2), 1999, p. 211-234
32. Nadler D.A., Gerstein M.S., Shaw R.B.: Organizational architecture: Designs for changing organizations (1st ed.), Jossey-Bass San Francisco 1992
33. Pfeffer J.: The Human Equation: Building Profits by Putting People First, Harvard Business School Press, Boston 1998
34. Rauch A., Frese M., Utsch A.: 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*, No 29(6), 2005, p. 681-698

35. Shaw J.D., Gupta N., Delery J.E.: Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance, "Academy of Management Journal", No 48(1), 2005, p. 50-68
36. Soutaris V.: Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. "R&D Management", No 32(1), 2002, p. 61-77.
37. Tomer J.: Understanding High-Performance Work Systems: the Joint Contribution of Economics and Human Resource Management, "The Journal of Socio-Economics", No 30, 2001, p. 63-73.
38. Tregaskis O., Daniels K., Glover L., Butler P., Meyer M.: High Performance Work Practices and Firm Performance: A Longitudinal Case Study, "British Journal of Management", No 24, 2013, p. 225-244
39. Way S.: High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. "Journal of Management", No 28(6), 2002, p. 765-785
40. Welbourne T.M., Andrews A.O.: Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? "Academy of Management Journal", No 39(4), 1996, p. 891-919
41. White M., Hill S., McGovern P., Mills C., Smeaton D.: High-Performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance, „British Journal of Industrial Relations”, No 41(2), 2003, p. 175-195

Abstract

Dynamic changes in an organization's environment and its strong competitiveness as well as the challenges arising from the need to constantly improve the efficiency contribute to the growing interest in the potential benefits of building high performance work systems (HPWS). Research in recent decades has given ample evidence that HPWS may be a key factor in the development of the organization, and increasing its efficiency. The HPWS model is focused on increasing efficiency through the transformation of employer-employee relations into the partnership arrangement under the common pursue of organization's objectives. In order to achieve such a relationship it is necessary to use the tools of HRM that strengthen employee commitment.