

Stanisława Borkowska

Uniwersytet Łódzki

INNOWACYJNOŚĆ: W KIERUNKU ZARZĄDZANIA PRZEZ ZAANGAŻOWANIE

1. Wstęp

Globalna konkurencja i dynamiczne zmiany otoczenia wydatnie podnoszą znaczenie innowacyjności organizacji jako dźwigni sukcesu w staraniach o uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Powstaje pytanie: czy strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*strategic human resource management* – SHRM) wpływa na wzrost innowacyjności organizacji, a jeśli tak, to czy siła tego wpływu zależy od modelu SHRM? Próba odpowiedzi na to pytanie opiera się na porównaniu dwóch w założeniu wysoko efektywnych modeli HRM. Podstawę empiryczną tych porównań stanowią wyniki badań realizowanych w Polsce w latach 2008-2009 w spółkach giełdowych w ramach grantu MNiSzW przez zespół pod kierunkiem autorki artykułu¹.

Niniejsze opracowanie podejmuje dyskusję nad zarysowanym problemem oraz prezentuje wyniki badań stanowiące odpowiedź na następujące pytania: 1) Czy zachodzi związek między poziomem i dynamiką innowacyjności a stosowaniem przez firmy praktyk HRM spójnych z jego strategią i strategią ogólną firmy? 2) Czy poziom i dynamika 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*² (HPWS)?

¹ Oprócz autorki w skład zespołu wchodzi: M. Gruza, A. Jawor-Joniewicz, I. Laskowska, B. Sajkiewicz, Ł. Sienkiewicz i A. Woźniakowski. Szeroka prezentacja wyników I etapu badań jest zawarta w dwumiesięczniku „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” (2008 nr 2) wydanym w wersji anglojęzycznej. Podstawę badań stanowiła obszerna ankieta połączona z wywiadem adresowana do pracodawców (szefów HRM). Udało się uzyskać 83 wypełnione (nie zawsze w pełni) ankiety. Odrębna ankieta została skierowana do pracowników (w toku realizacji). Ponadto przeprowadzono wywiady IDI z głównymi technologami (bądź odpowiednikami) oraz przewodniczącymi zakładowych organizacji związkowych w badanych firmach nt. wspierania innowacyjności przez departament HRM.

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

Pierwsza część artykułu poświęcona jest dyskusji o modelach HRM. Dwie kolejne części przedstawiają związek między HRM i jego modelami a innowacyjnością tak z perspektywy teoretycznej, jak i w świetle przeprowadzonych badań empirycznych. Ostatnia część zawiera podsumowanie i kreśli niektóre dalsze kierunki badań.

2. Dwie koncepcje SHRM i ich wpływ na innowacyjność

Rozwój innowacyjności zależy zarówno od czynników materialnych, „twardych” (nakłady na B+R, dostęp do kredytów itd.), jak i niematerialnych, „miękkich”, czyli od zasobów ludzkich. Co więcej, rola tych drugich rośnie w gospodarce opartej na wiedzy, co podnosi znaczenie strategicznego HRM jako istotnego czynnika wsparcia wzrostu innowacyjności firm. Wspomaganie tego wzrostu może następować przez wszystkie procesy SHRM. Szczególną rolę odgrywają 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 każda jednak orientacja SHRM i konfiguracja jego praktyk jednakowo sprzyja kreowaniu postaw proinnowacyjnych pracowników i wspomaga rozwój innowacyjności?

Niemal równoległe poszukiwania, o zmiennej intensywności [Woźniakowski 2007, s. 15], w ramach strategicznego HRM takich rozwiązań, które najbardziej sprzyjałyby 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 osiągnięcie celów firmy. Jej określenie zdeterminowane jest przez rodzaj głównego celu firmy. Ponieważ współcześnie wzrost innowacyjności ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia przez firmy trwałych przewag konkurencyjnych, wielu specjalistów wskazuje, że głównym wyzwaniem i celem HRM jest budowa zaangażowania (*involvement*) pracowników jako dźwigni owej innowacyjności, a także wartości firmy³.

³ Na wielką wagę zaangażowania (*involvement*) w osiągnięciu przewag konkurencyjnych przez firmy działające w burzliwym otoczeniu wskazują nie tylko uczeni, ale też praktycy – zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Na przykład badania przeprowadzone w Polsce przez Nowoczesną Firmę i Obserwatorium Zarządzania na przełomie lat 2006/2007 wśród 531 pracodawców i 331 pracowników [Postawy pracownicze... 2007] jednoznacznie wskazują na wysoką wagę zaangażowania na tle 11 badanych cech idealnego, jak też najbardziej cenionego pracownika w praktyce w firmach, w których pracują. Pracodawcy uznają zaangażowanie za 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.

Stosowana w literaturze terminologia dotycząca zaangażowania w sensie ogólnym (*engagement*) budzi niejasności w odniesieniu do pracowników. Dla zwiększenia klarowności dalszych wywodów celowe jest zatem odróżnienie: a) zaangażowania w przypisane pracownikowi zadania (*commitment*) oraz b) zaangażowania (*involvement*) obejmującego zarówno zaangażowanie w realizację swoich zadań, jak też zaangażowanie w rozumieniu identyfikowania się pracowników z celami i wartościami firmy realizowanymi na różnych jej poziomach, włączania swoich serc i umysłów w jej sprawy [Katzenbach 2000].

Także D.E. Guest⁴ [Guest 1997] wskazuje, że celem HRM jest budowa dźwigni behawioralnych (*behaviour outcomes*), takich jak zaangażowanie (*involvement*), motywacja, współpraca i partnerstwo (*organizational partnership*). To one bowiem prowadzą do budowy dźwigni efektów firmy (*performance outcomes*). Dźwigniami tymi są właśnie innowacje, produktywność i jakość. Dopiero one stanowią podstawę finansowej efektywności firmy mierzonej przez ROA, ROE, TRS itp. Chodzi tu zwłaszcza o efektywność długookresową, ponieważ efekty prac nad innowacjami, zwłaszcza o znaczeniu strategicznym, są często odroczone w czasie. W ślad za podejściem Waltona i innych celowe jest ograniczenie dźwigni behawioralnych wymienianych przez D.E. Guesta do jednej, czyli do zaangażowania (*involvement*). Rzecz w tym, że motywacja wymieniana przez niego ściśle wiąże się z zaangażowaniem, współpraca zaś i partnerstwo są elementami szeroko rozumianej partycypacji jako jednej z kluczowych praktyk, które łącznie wpływają na budowę zaangażowania jako dźwigni efektów firmy.

Drugi nurt koncentruje się na poszukiwaniu takiej konstrukcji HRM, która by w możliwie największym stopniu zwiększała jego efektywność rozumianą jako bezpośredni wpływ na efektywność ekonomiczną organizacji. Legło to u podstaw koncepcji HRM opartej na *high performance work systems* (HPWS). W istocie rozwinęła się rodzina HPWS.

Systemy zgodne z niżej wymienionymi zasadami HPWS częstokroć istotnie różnią się zestawem kluczowych praktyk czy też występują pod różnymi nazwami. Nie zawsze też firmy stosujące takie rozwiązania mają świadomość, że są one przynależne do rodziny HPWS [Sajkiewicz 2007, s. 169].

U podstaw HPWS leży kilka podstawowych 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;

⁴ Określony przez niego łańcuch przyczynowo-skutkowy działań determinujących wpływ HRM na efektywność finansową organizacji obejmuje: HRM *outcomes* (praktyki HRM powiązane ze strategią) → *behaviour outcomes* (zaangażowanie i in.) → *performance outcomes* (innowacje i in.) → efekty ekonomiczne. Te zaś stanowią dźwignie efektywności (finansowej) organizacji.

- 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 (*high involvement work practices/systems* – HIWP). Tak więc można mówić o pojawieniu się dwóch modeli, a nawet dwóch rodzin modeli HRM opartych na wspólnocie podstawowych cech (zasad), ale różniących się orientacją na cel: HPWS i HIWP⁵ [Guthrie 2001]. Ścisłej mówiąc, chodzi o omawiane różnice w kwestii następczości w łańcuchu wpływu HRM na efektywność organizacji oraz charakteru więzi między wiązką praktyk a efektami firmy (por. [Legge 2001, s. 21-36])⁶. Także HPWS dostrzega wagę zaangażowania (*engagement*), ale lokuje je wśród wiązki praktyk HRM 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 i jest ostatnim ogniwem w łańcuchu przyczynowo-skutkowym wpływu HRM na tworzenie efektywności ekonomicznej 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 bezpośrednio 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 upełnomocnienia (*empowerment*) i *involvement* (zob. m.in. [Lawler 1992; MacDuffie 1995; Ichniowski, Shaw, Prenushi 1997; Lawler 1998; Wood 1999; Wood, Menezes, Lasasosa 2001; Applebaum i in. 2000; Lawler, Mohrman, Benson 2001; Benson, Lawler, Young 2006]), jak

⁵ W obrębie każdej z nich mogą występować rozwiązania nieco różniące się zestawem praktyk HRM. Wprawdzie HIWP też bywa zaliczane do rodziny HPWS, jednak ze względu na jego przedstawioną odmienność w niniejszych rozważaniach i prezentowanych badaniach jest ona traktowana odrębnie. Tak więc nazwa HPWS będzie używana w węższym znaczeniu niż tradycyjnie odnoszona do całej rodziny koncepcji HRM opartych na systemach wysoko efektywnej pracy.

⁶ Może to 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.

też w koncepcji kapitału ludzkiego i społecznego [Gittel, Seidner, Wimbush 2007]. Każda z dwóch koncepcji HRM była też przedmiotem różnych badań referowanych w publikacjach z zakresu HRM.

W warstwie praktycznej koncepcja HIWP nawiązuje do doświadczeń różnych krajów w zakresie działań sprzyjających harmonizacji celów pracowników i pracodawcy, zwiększania autonomii i odpowiedzialności pracowników na różnych szczeblach organizacyjnych. Na przykład szkoła „od kontroli do zaangażowania” nawiązuje do amerykańskich metod *job design (job enlargement, job enrichment, job rotation)*, zespołowej organizacji pracy (*task forces, problem-solving groups*), *gainsharing, profit sparing*, brytyjskich metod planowania socjotechnicznego, poprawy jakości życia w pracy, europejskiej partycypacji przedstawicielskiej w postaci *works' councils*. Natomiast „japońska szkoła doskonałości” [Ouchi 1981; Pascale, Athos 1981] odwołuje się do doświadczeń japońskich w zakresie kreowania kół jakości czy produktywności, TQM i in.

HPWS nawiązuje do nurtu tzw. humanizacji pracy (lata 60.–70. minionego wieku) i 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 w pracy. Jednakże przeniesienie nowych form organizacji pracy nie było kompleksowe. Nie uległa istotnej zmianie kultura organizacyjna, nie znalazła zastosowania zasada dożywotniego zatrudnienia ani uznania stażu pracy (*seniority*) jako podstawy różnicowania 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...*]. Związki zawodowe nie akceptowały jednak instrumentalnego wykorzystywania nowych form organizacji pracy jako sposobu na wzrost produktywności pracy.

Powyższe względy oraz brak spójności tych form organizacji pracy z innymi działaniami zarządczymi przyczyniły się do ich zmiernego, choć niektóre z nich są nadal stosowane, ale nie w ujęciu systemowym i w wyraźnie mniejszym zakresie⁷. Z doświadczeń tych płynie ważny wniosek, że wszelkie działania związane z HRM powinny być oparte na harmonizacji celów pracodawcy i pracowników.

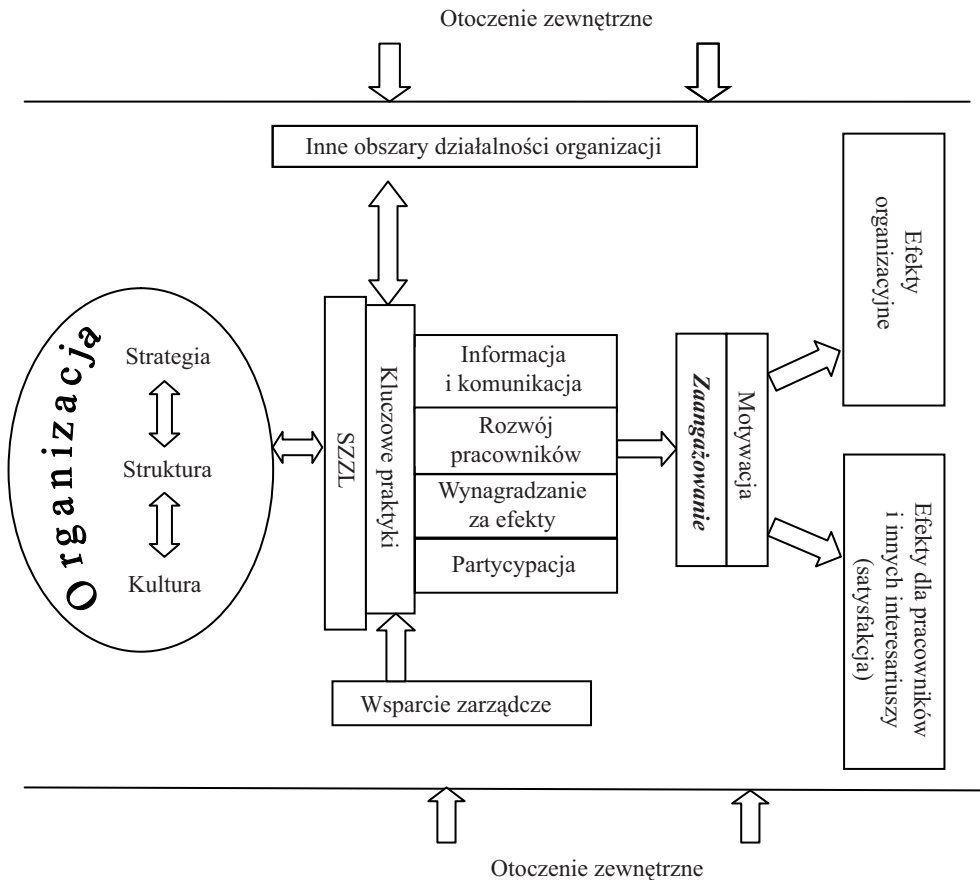
Obydwie grupy modeli SHRM, wykorzystując doświadczenia związane z nowymi formami organizacji, eliminują przyczyny ich niepowodzeń, takie jak brak kompleksowości i systemowości. Zakładają też harmonizację interesów organizacji oraz wszystkich interesariuszy, w tym pracowników. Czy w jednakowym stopniu?

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. Wskazują na to badania OECD i inne, obejmujące także kraje azjatyckie [Osterman 1994; Gill, Krieger 1999; Pil, MacDuffie 1999].

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

- rynkowe (wartość rynkowa) i księgowe na poziomie organizacji jako całości (zob. m.in. [Huselid, Becker 1995; Becker, Huselid 1998; Becker i in. 1997]), grupowym/zespołowym [MacDuffie 1995] i indywidualnym [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 obydwa jego rodzaje (w pracę i w firmę), a następnie dopiero bada się związek *involvement* z innowacyjnością i/lub z efektywnością (rys. 1).



Rys. 1. Uproszczony schemat HIWP

Źródło: opracowanie własne.

HIWP, wskazując na prymat motywowania przez zaangażowanie, szeroko wykorzystuje zatem środki identyfikacji (informacja, komunikacja, *coaching*, inspirowanie, doradztwo, różne formy partycypacji, konsultacje, upelnomocnienie, 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 (*gainsharing*, *profit sharing*) i niematerialnymi (satysfakcja z pracy, możliwość rozwoju, równowaga między pracą i życiem – W-LB).

Duże znaczenie elastycznych form organizacyjnych, umożliwiających faktyczny wpływ pracowników na realizację celów firmy i identyfikowanie się z nimi, doprowadziło do ograniczenia ich do projektowania stanowisk pracy bądź nawet – mówiąc w uproszczeniu – do utożsamiania przyczyny ze skutkiem⁸. W konsekwencji owocuje to uznawaniem tego projektowania w niektórych koncepcjach HPWS za jeden z filarów wiązki kluczowych praktyk (zob. www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/contents/overview.htm; [Nadler, Tushman, Nadler 1997, s. 147-153]), wprost nawiązujący do ruchu wokół wdrażania nowych form organizacji pracy. Kiedy indziej bywa ono utożsamiane z zaangażowaniem i wchodzi w skład wiązki kluczowych praktyk pod nazwą *job design/involvement* [Applebaum i in. 2000; ILO, *Supporting...*]. Szerzej rozumiana partycypacja jest też ukryta w wiązce praktyk w filarze pod nazwą „egalitaryzm” [Belcourt i in. 2004]. Niekiedy też elastyczne formy organizacji pracy bywają utożsamiane z partycypacją, choć nie dotyczą one partycypacji pośredniej i nie uwzględniają wszystkich form partycypacji bezpośredniej (np. własnościowej).

Wskazany filar wiązki praktyk w poszczególnych koncepcjach występuje pod różnymi nazwami, akcentując takie czy inne, znane od dawna, formy partycypacji pracowniczej. Zasadne jest zatem jego określenie mianem partycypacji pracowniczej [Lawler, Mohrman, Benson 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 MOP. W praktyce dobór form partycypacji zależy – zgodnie z wymienionymi 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 [Becker, Huselid 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 HRM. W pewnym stopniu praktyki te mogą być alternaty-

⁸ Pewien wpływ na jego eksponowanie mogły mieć duże trudności związane z wdrażaniem i utrzymaniem tych form. Na przykład w innowacyjnej firmie Thorn Lighting Ltd. zatrudniającej 1000 osób proces wdrażania trwał ok. 4,5 roku, w korporacji bankowej HBSC ok. 2 lat [ILO, *Supporting...*].

⁹ Tak określona praktyka będzie uwzględniona w referowanych niżej badaniach.

wą 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.

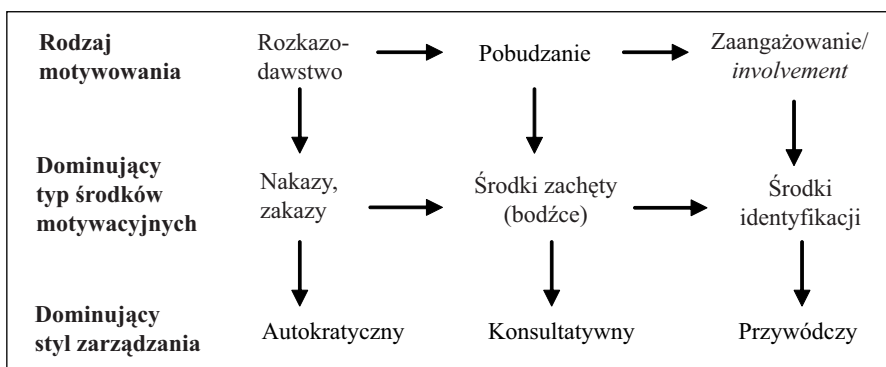
Warunkiem owocnej partycypacji pracowników jest otwarta i wielokierunkowa informacja i komunikacja (zob. [Nadler, Gerstein 1992, s. 118; Belcourt i in. 2004, s. 163] i in.). Powinna ona umożliwiać przede wszystkim rozumienie biznesu przez pracowników, bieżącą informację o wynikach funkcjonowania firmy 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 (por. 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].

3. 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 (por. [Nadler, Gerstein 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 zarządzanie nią. Po czwarte, twórcy takich innowacji kierują się nie tyle 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, bezpośred-

niej, otwartej komunikacji i informacji, autonomii i przyjaznego klimatu w 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 ze względu na wprowadzane zmiany (konieczność uczenia się, okresowo mniejszą wydajność itd.). Mając to na względzie, niektóre firmy 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.



Rys. 2. Ewolucja motywowania

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia innowacyjności koncepcja HIWP wydaje się być szczególnie obiecująca. Konweniuje ona z charakterem organizacji innowacyjnych, które są postrzegane 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: *measure and control*, charakterystyczną dla organizacji nastawionych na maksymalizację korzyści dla organizacji, lecz zasadą *coach and facilitate* [Lindgren i in. 2001, s. 783]. W praktyce, jak wynika z przeglądów opracowanych przez OECD i ILO, koncepcja HIWP jest właśnie najczęściej stosowana w organizacjach innowacyjnych, opartych na *hi-tech* [Osterman 1994; Boxall, Purcell 2000; Ichniowski i in. 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

¹⁰ Objasnia to zasadność rekomendowanego w systemach HPWS wynagradzania udziałowego w efektach firmy jako całości.

swoją przewagę konkurencyjną. Częściej też stosują HIWP organizacje należące do sektora usług. O atrakcyjności HIWP stanowi właśnie eksponowanie przez nie roli motywowania przez zaangażowanie. Jest to model właściwy gospodarce post-industrialnej, 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, *recognition*) 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:

1. Akcent na ludzi jako kreatorów osiągnięć firmy. HIWP eksponuje rolę zaangażowania (*involvement*) i satysfakcji pracowników jako drogi do osiągnięcia satysfakcji pozostałych głównych interesariuszy¹¹.

2. 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).

3. Konfiguracja praktyk HRM, dostosowana do specyfiki różnych organizacji, w ich obrębie do odmiennych oczekiwań różnych grup pracowników [Kinnie i in. 2004].

4. 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].

5. Większa otwartość pracowników na zmiany ułatwia skuteczne zarządzanie zmianą. Jest to nie do przecenienia wobec rozpowszechniającej się konieczności ciągłych zmian. 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 przewag konkurencyjnych. Jednocześnie buduje satysfakcję pracowników.

6. Większe przywiązanie ludzi do firmy dzięki orientacji HIWP na motywowanie przez zaangażowanie. Maleje więc ryzyko utraty pracowników na rzecz konkurencji. Jest to nader istotne, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników utalentowanych.

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

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 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.

7. HIWP sprzyja rozwojowi innowacji otwartych. Nastawienie na harmonizację celów i oczekiwań różnych interesariuszy stanowi podstawę budowy zaangażowania we współtworzenie innowacji zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i osób i instytucji zewnętrznych.

8. Wspieranie poprawy jakości pracy [Lawler 1992; Vandenberg i in. 1999], które znacznie wykracza poza ramy TQM. Firmy bowiem realizują nie tylko strategie jakościowe. Ponadto strategie jakościowe mogą być realizowane zarówno w firmach elastycznych, jak też w zhierarchizowanych, zupełnie nieprzystających do idei systemów wysoko efektywnej pracy, zwłaszcza w wariacie HIWP. Trudno zatem podzielić opinię, że HPWS powinno stanowić integralny element TQM [Easton, Jarrell 1998].

9. Silniejszy, niż w przypadku HPWS, wpływ na kształtowanie dobrych stosunków międzyludzkich, w tym na linii: kierownictwo – związki zawodowe czy rady zakładowe. Wskazuje na to doświadczenie zarówno Japonii i innych szybko rozwijających się krajów Dalekiego Wschodu, jak też krajów europejskich, zwłaszcza skandynawskich (zob. [Gill, Krieger 1999; Bacon, Blyton 2000] i in.). Współpraca i dobre stosunki międzyludzkie są nieodzowne w organizacjach nastawionych na rozwój innowacji. Faktem jest bowiem, że z innowacyjnością wiążą się kontrydoryjne interesy. Niezwykle duża i odpowiedzialna rola przypada zatem zarządzaniu zasobami ludzkimi w zapobieganiu lub eliminowaniu zarzewi konfliktów.

4. HRM a innowacyjność w praktyce; niektóre wyniki badań

Badaniami, o których mowa, objęto 100 głównie średnich i dużych firm giełdowych, funkcjonujących na giełdzie co najmniej od 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 harmonizacji HRM ze strategią

firmy, innowacyjnością i wynikami ekonomicznymi¹². Respondentami byli głównie dyrektorzy departamentów HRM, ale też szefowie departamentów B+R lub główni technolodzy i szefowie związków zawodowych (jeśli takie występowały w firmie). Do tych dwóch grup skierowano ankiety węższe, dopasowane do obszaru ich 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 przypisanych poszczególnym praktykom HRM i sumę miar (wskaźników) innowacyjności;
- badanie związku z innowacyjnością indeksu HPWS opartego na wiązce takich czterech kluczowych praktyk, jak: 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 z zaangażowaniem indeksu HIWP, opartego na wiązce takich czterech kluczowych praktyk, jak: szkolenie i rozwój pracowników, wynagradzanie za efekty, informacja i komunikacja oraz partycypacja, a następnie związku zaangażowania z innowacyjnością (model III).

Badano też homogeniczność i dopasowanie praktyk HRM. Ponadto dokonany został ranking wskazanych modeli HRM ze względu na wagę ich wpływu na innowacyjność.

Poniżej zaprezentowano częściowe wyniki badań w omawianym zakresie.

a) 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 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. W modelu III spójność ta nie jest istotna, jako że badano tylko bezpośredni wpływ zaangażowania na innowacyjność. Wzrostowi zaś spójności strategii HRM ze strategią ogólną firmy o jednostkę towarzyszy wzrost indeksu dynamiki innowacji o 0,015 jednostki.

¹² Odrębna ankieta jest skierowana do pracowników. Te badania są w toku.

¹³ Wszystkie obliczenia zostały dokonane przez dr I. Laskowską.

¹⁴ Mierzono ją za pomocą współczynnika alfa-Cronbacha.

Silniejszy jest wpływ spójności 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 spójności strategii HRM ze strategią firmy o jedno odchylenie standardowe towarzyszy wzrost indeksu dynamiki innowacyjności o 0,187 jednostki.

b) Reakcja indeksu poziomu innowacyjności w roku 2007 na zmiany modelu HRM

Z przeprowadzonych badań wynika, że HRM wywiera silniejszy wpływ na poziom innowacyjności niż na 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 wypadku 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 mają homogeniczność praktyk HRM i spójność strategii HRM ze strategią ogólną firmy. Mianowicie spadkowi spójności 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 tylko bezpośredniego wpływu zaangażowania na innowacyjność). Tak więc najbardziej niekorzystnie na poziom innowacyjności wpływa spadek spójności HRM według modelu II.

c) Współczynniki ważności zmiennych objaśniających poziom i dynamikę innowacyjności

Do 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 tab. 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 |
| Spójność wewnętrzna (model I) | 0,702322 | 0,156812 |
| Spójność wewnętrzna (model II) | 0,2089 | 0,1265509 |
| Spójność (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 nie jest niższy od 0,05.

Najsilniejszy związek zachodzi między HRM według modelu III a poziomem i dynamiką innowacyjności, natomiast najslabszy, choć statystycznie istotny, między I modelem o nieustrukturyzowanym 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.

5. Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje związek między HRM oraz poziomem i dynamiką innowacyjności. Istotną rolę odgrywa też „alignement” strategii HRM i strategii firmy oraz homogeniczność praktyk HRM. Koncepcje HRM oparte na HPWS i HIWP są obiecujące i mogą być przydatne we wspomaganie innowacyjności, co potwierdzają przedstawione wyniki badań. Trzeba wszakże wziąć pod uwagę fakt, że badania były prowadzone w Polsce, gdzie poziom i dynamika innowacyjności firm są relatywnie niskie. *Summary innovation index* w Polsce wynosi tylko 0,24 wobec 0,45 średnio w Unii Europejskiej i najwyższego w Szwecji 0,73 [European Commission... 2008]. Lokuje to Polskę na 33 miejscu w grupie 38 badanych krajów. Ponadto poziom samego HRM nie jest zbyt wysoki, choć od czasu wielkiej zmiany ustrojowej w 1989 r. systematycznie postępuje jego wzrost, zwłaszcza w dużych organizacjach.

Przeprowadzone badania wskazują także na kluczowe znaczenie strategii proinnowacyjnej w firmach. W firmach, które takiej strategii nie posiadały (a było ich sporo w badanej grupie) związek HRM z innowacyjnością firm był z natury rzeczy słaby. Nie pomoże bowiem wysoki poziom HRM ani odpowiednia jego konstrukcja, jeśli firma wskazanej strategii nie posiada, nie jest zainteresowana rozwojem innowacji.

Na niedocenywanie wagi innowacji tak przez pracodawców, jak i pracowników jednoznacznie wskazują wcześniej cytowane badania prowadzone przez „Nowoczesną Firmę. Obserwatorium Zarządzania” [Postawy pracownicze... 2007]. Wynika z nich, że pracodawcy lokują innowacyjność na ostatnim miejscu wśród 11 badanych cech nie tylko pożądaných, odnoszących się do idealnego pracownika, ale też do rzeczywiście najbardziej cenionego pracownika w firmach, w których pracują! Podobnie pracownicy uznają innowacyjność za najmniej istotną cechę pracownika idealnego, jak też faktycznie cenionego w firmach, w których pracują. Ścisłej, ostatnią, 11 pozycję przypisują kreatywności, a przedostatnią – innowacyjności, a obie te cechy są ze sobą silnie sprzężone.

Różne warianty HPWS i HIWP mogą znaleźć zastosowanie w odmiennych, współistniejących typach organizacji. 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 jest trudne; wymaga 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 podzielą los wielu innych praktyk zarządczych, z którymi wiązano nadzieje na wzrost efektywności organizacji i długą linię życia. Nader potrzebne jest też cykliczne i poszerzone badanie wpływu HRM na innowacyjność nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach. W kontekście innowacyjności celowa jest też intensyfikacja badań nad zarządzaniem talentami i zmianą jako obszarami powiązanymi z HRM i innowacyjnością.

Literatura

- Applebaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A., *Manufacturing advantage*, Cornell University Press, New York 2000.
- Bacon N., Blyton P., *Industrial relations and the diffusion of teamworking: Survey evidence from the UK steel industry*, „International Journal of Operations and Production Management” 2000 vol. 20, no. 8
- Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F., *HR as a source of shareholder value*, „Human Resource Management Journal” 1997 vol. 31, no. 1
- Becker E.B., Huselid M.A., *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and management implications*, „Personnel and Human Resources Management” 1998 vol. 16, JAI Press Inc.
- Belcourt M., Bohlander G.W., Snell S.A., Sherman A.W., *Managing human resources*, Fourth Canadian Edition, Nelson, Toronto 2004.
- Benson G.S., Lawler E. III., Young S.M. *High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings*, „Human Resource Management” 2006 vol. 45, no. 4.

- Borkowska S., *Dwie koncepcje proefektywnościowego ZZL*, [w:] *HPWS. Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
- Boxall P., Purcell J., *Strategic human resources management*, "Journal of Management Review" 2000 no. 2(2).
- Buren M., King S.B., *The 2000 ASTD International Comparisons Report*, Alexandria 2000.
- Burns T., Stalker G.M., *The management of innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Carrig K., Wright P., *Building profit through people*, "Workforce Management on Line", January 2007.
- Conger J.A., Lawler E., *Individual director evaluation. The next step in boardroom effectiveness*, "Ivey Business Journal", May/June 2002.
- Easton G.S., Jarrell S.L., *The effects of Total Quality Management on corporate performance: An empirical investigation*, "Journal of Business" 1998 no. 71.
- European Commission, 2008, "European Innovation Scoreboard 2007. Comparative Analysis Innovation Performance", Report 2008.
- Gerhart B., Trevor C.O., Graham M.E., *New directions in compensation research: synergies, risk, and survival*, "Research in Personnel and Human Resources Management" 1996 no. 14.
- Gill C., Krieger H., *Direct and representative participation in Europe*, "The International Journal of Human Resource Management" 1999 no. 10 (4).
- Gittell J.H., Seidner R., Wimbush J., *Patient care: A several capital model of high performance work system*, Sloan Industry Studies, Annual Conference, Cambridge 2007.
- Global Competitiveness Report 2005-2006*, World Economic Forum, WEF Website.
- Guest D.E., *Human resource management and performance: A review and research agenda*, "International Journal of Human Resource Management" 1997 no. 8 (3).
- Guthrie J.P., *High-involvement work practices. Turnover, and productivity: evidence from New Zealand*, "Academy of Management Journal" 2001 vol. 44, no.1.
http://www.proinno-europe.eu/doc/eis_2007_global_innovation_report.pdf.
- Huselid M.A., Becker E.B., *The strategic impact of high performance work systems*, 1995, www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_Strategic_Impact_of_HR.pdf.
- Ichniowski C., *Human resources management systems and the performance of U.S. manufacturing business*, "NBER Working Paper Series", Working Paper No. 3449, Cambridge USA 1995.
- Ichniowski C., Kochan T., Levine D.I., Olson C., Strauss G., *What works at work. Overview and assessment*, [w:] C. Ichniowski, D.I. Levine, C. Olson, G. Strauss, *The American workplace: skills, compensation and employee involvement*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- Ichniowski C., Shaw K., Prenushi G., *The effects of human resource management practices on productivity: A study of Steel Finishing Lines*, "American Economic Review" 1997 vol. 87.
- ILO, *Supporting workplace learning for high performance working*, <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/contents/ack.htm>.
- Katz R., James W.M., *HRM and innovation*, [w:] *Reinventing human resource management. Challenges and directions*, red. R.J. Burke, C.L. Cooper, Routledge Taylor & Francis Group, London – New York 2005.
- Katzenbach J.R., *Peak performance*, Harvard Business School, Boston 2000.
- Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S., Purcell J., *HR policy and performance: An occupational analysis*, II HRM Study Group Working, "Papers in Human Resource Management" 2004 no. 2.
- Konrad A.M., *Engaging employees through high-involvement work practices*, "Ivey Business Journal", March, April 2006.
- Lawler E. III, Mohrman S., Benson G., *Organizing for high performance employee involvement, TQM, reengineering, and knowledge management in the Fortune 1000*, The Center for Effective Organization Report, San Francisco 2001.

- Lawler E., *High-involvement management*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.
- Lawler E., *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*, Jossey – Bass, San Francisco 1992.
- Lawler E.E., Mohrman S.A., Ledford G.E., *Strategies for performance organization, CEO Report*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.
- Legge K., *Silver bullet or spent round? Assessing the meaning of the high commitment management/performance relationship*, [w:] *Human Resource Management: A critical text*, Thomson learning, red. J. Storey, London 2001.
- Lepak D.P., Snell S.A., *The human resource architecture. Towards a theory of human capital allocation and development*, "Academy of Management Review" 1999 vol. 24, no.1.
- Lindgren R., Stenmark D., Bergquist M., Ljungberg J., *Rethinking competence systems for innovative organizations*, [w:] "Global Co-operation in the New Millennium", The 9th European Conference on Information Systems, Bled, Slovenia 2001.
- MacDuffie J., *Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, "Industrial & Labor Relations Review" 1995 no. 48.
- Nadler D.A., Gerstein M.S., *Designing high performance work systems: Organizing people, work, technology, and information; organizational architecture*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
- Nadler D.A., Tushman M.L., Nadler M.B., *Competing by design: The power of organizational architecture*, Oxford University Press, New York 1997.
- Nonaka I., *A dynamic of organizational knowledge creation*, "Organization Science" 1994 no. 5 (1).
- Osterman P., *How common is workplace transformation and who adopt it?*, "Industrial and Labor Relations Review" 1994 no. 47 (2).
- Ouchi W.G., *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading (Massachusetts), 1981.
- Pascale R., Athos A., *The art of Japanese management*, Simon and Schuster, New York 1981.
- Pil F.K., MacDuffie J.P., *Organizational and environmental factors influencing the use and diffusion of high involvement work practices*, [w:] *Employment practices and business strategy*, red. P. Capelli, Oxford University Press, Oxford 1999.
- Postawy pracownicze. Wstępne wyniki badań pracodawców i pracowników*, „Nowoczesna Firma. Obserwatorium Zarządzania”, Warszawa 2007.
- Sajkiewicz B., *HPWS: doświadczenia zagraniczne*, [w:] *HPWS. Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Sienkiewicz Ł., Sajkiewicz B., *Perspektywa HPWS w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *HPWS. Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Snell S., Bohlander G., *Managing human resources*, Thomson South-Western, New York 2004.
- Vandenberg R., Richardson H., Eastman L., *The impact of high-involvement work practices on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach*, "Group & Organizational Management" 1999 vol. 24.
- Wood S., *Human Resource Management and performance*, „International Journal of Management Review" 1999 no. 1(4).
- Wood S., Menezes L., Lasaosa A., *High involvement management and performance*, University of Leicester, May 2001.
- Woźniakowski A., *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.

INNOVATION: TOWARDS PARTICIPATION-BASED MANAGEMENT

Summary

Innovativeness is a very important lever of economic performance and organizational competitive advantage. HRM outcomes could strengthen this lever. The purpose of this article is to give the answer based on the empirical research to the following two questions:

1) Is there any correlation between innovativeness and internal alignment of HRM practices with its strategy and the general strategy of the organization? 2) Does every model of HRM promote innovativeness growth to the same extent?

Considered here in particular is the model aimed at involvement growth as an innovativeness lever (HIWP) as well as the model directly aimed at economic performance outcomes growth (HPWS).