

ENPRESAREN ESTRATEGIA KONPETITIBOA ERRENDIMENDU HANDIKO LAN-SISTEMEN FAKTORE BALDINTZATZAILE GISA

AITZIBER LERTXUNDI LERTXUNDI

Saila: Finantza Ekonomia II (UPV/EHU)

LABURPENA

Lan honen helburua enpresaren estrategia konpetitiboak Errendimendu Altuko Lan-Sistemen (EALS) ezarpenean zeresanik izan dezakeen aztertzea da, hau da, sistema hauen ezarpenean faktore baldintzatzaile bezala jokatu dezakeen edo ez analizatzea. Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoaren esparruan ikerketa asko egin dira “praktika onenen” potentzialtasunean estrategia konpetitiboaren jokaera aztertu dutenak, zehazki, *Giza Baliabideen Zuzendaritza-Errendimendua* binomioan duen eragina ikertu dutenak. Baina hauetan batez ere bere izaera moderatzailea aztertu da ikuspegi kontingentean oinarrituz. Izaera baldintzatzaile hau aztertzeko helburuarekin, lehenik eta behin literaturaren azterketa egiten dugu. Giza Baliabideen Zuzendaritza eta estrategia konpetitiboaren arteko harremana lantzen duten ereduak berrikusten ditugu eta estrategia hauek EALS-kin erlazionatzen dituzten lanak ere kontutan hartzen dira. Ondoren, eta bereziki Porter-ek (1985) proposatutako estrategia konpetitiboari buruzko tipologian oinarritzen den ereduaz aztertuz, bertatik eratorzen diren konklusioak proposatzen dira. Horrez gain, aurrera begira EALS-n ikerketa ildo honetan sakondu beharko lirakekeen urratsak proposatzen dira.

Gako hitzak: Giza baliabideen zuzendaritza, estrategia konpetitiboa, errendimendu altuko lan-sistemak, praktika onenak.

1. SARRERA

Giza Baliabideen Zuzendaritzak (GBZ) izaera teknikoaz gain izaera estrategikoa hartu zuenetik, estrategia kompetitiboa eta giza baliabideen praktiken arteko harremanak akademiko askoren jakin-nahia piztu du. Estrategia kompetitiboekin edukiko lukeen lotura kontingente edo *doikuntza bertikal* (Wright eta McMahan, 1992) hau oinarritzat hartuta GBZ-ko praktiken hainbat tipologia edo konfigurazio egoki proposatu dira (Gubman, 1995; Miles eta Snow, 1984; Schuler eta Jackson, 1987). Estrategiaren garrantzia hau Errendimendu Altuko Lan-Sistemen (EALS) esparruan ere hautematen da (*High Performance Work Systems*)¹. Ikerketa askotan sistema hauek giza baliabideetako praktiken eta enpresaren errendimenduaren arteko erlazioan aldagai moderatzaile bezala aztertu izan dira (Camelo, Martín, Romero eta Valle, 2004; Delery eta Doty, 1996; Gómez-Mejía eta Balkin, 1992; Guthrie, Spell eta Nyamori, 2002; Hoque, 1999; Lawler, Chen eta Bae, 2000; Mahoney eta Pandian, 1992; Peck, 1994; Roca, Escrig eta Bou, 2002; Sánchez eta Aragón, 2002; Wright, Smart eta McMahan, 1995; Youndt, Snell, Dean eta Lepak, 1996).

Baina erlatiboki oso gutxi dira estrategia kompetitiboaren eragina EALS-n ezarpen mailan aztertu duten lanak. Arthur-ek (1992) kostuetan lidergoaren estrategia giza baliabideetan inbertsio txikiagoarekin erlazionatzen zenaren ebidentzia enpirikoak jarri zituen mahai gainean, eta horrez gain, desberdintzapenaren bitartez abantaila kompetitiboa sortzen zuten strategiak errendimendu altuko praktikekin kontzeptualki koherenteagoak zirela iradoki zuen. Autore honek ikuspegi bi hauei “kontrolako” sistema eta “konpromezuko” sistema deitu zien. Gainera, estrategia kompetitiboa eta lan-harremanen sistemak lerrotzeko joera zeukatela erakutsi zuen. Beren aldetik, Huselid eta Rau-k (1997), Porter-en (1985) lanetik abiatuz, hainbat sektore jasotzen zituen luzetarako ikerketa batean, kostuen lidergoaren estrategia sistema hauen erabilera txikiagoaz erlazionatzen duten hipotesia berresten zuten ebidentziak aurkitu zituzten. Orain dela gutxi egindako ikerketa batean, Camps eta Luna-Arocas-ek (2009) desberdintzapen estrategia eta konpromiso altuko sistemen artean erlazio positiboa dagoela adierazten dute. Bestalde, Ordiz-Fuertes eta Fernández-Sánchez (2003) ez zetozen bat adierazpen hauekin konpromiso altuko praktikak jarraitutako strategiarekin ez zirela aldatzen erakutsi zutenean.

Gure helburua eztabaida honetan sakontzea da. Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoan (GBZE), sakonki landua izan ez den esparrua da hau, ez behintzat lehen aipatu dugun ikuspuntuarekin alderatuz, strategiaren

1. Praktika multzo hau beste hainbat izenekin ere ezagutzen da, besteak beste: “high performance” (Huselid, 1995), “high commitment” (Arthur, 1992) edo “high involvement” (Lawler, 1992).

izaera baldintzatzaillea aztertzen zuena. Hau da, estrategia konpetitibootaz asko jardun dira ikertzaileak, baina batez ere bere izaera moderatzailea hartu izan da ikerketako ardatz. Bestalde, gaur egun giza baliabideetan “praktika onenen” alorrak geroz eta garrantzia handiagoa hartzen duen eran, enpresaren estrategia konpetitiboak praktika hauen gauzatzean izan lezakeen paperak nahitaezko garrantzia hartuko du. Hori dela eta, literaturaren aztertzea egin ostean, izaera baldintzatzaille honi buruzko konklusioak biltzen ditugu, etorkizuneko ikerketa beharrei dagokienez honek ekarriko lituzkeen ondorioen hausnarketa eginez.

2. ESTRATEGIA KONPETITIBOA ETA GIZA BALIABIDEEN ZUZENDARITZAKO PRAKTIKAK

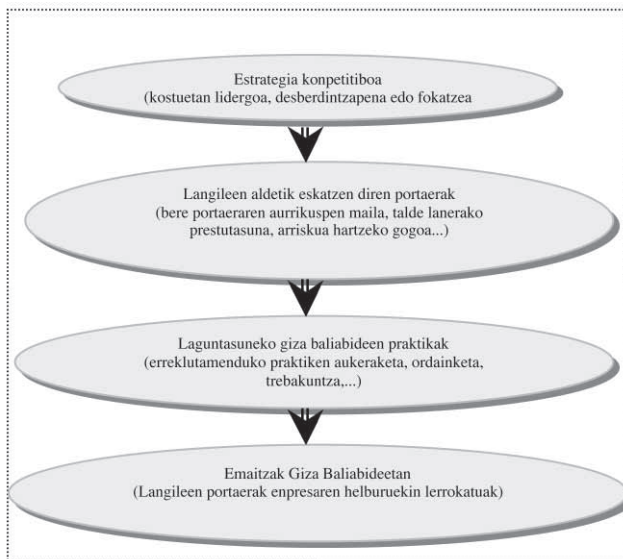
GBZE-ri buruzko literaturak, batez ere ikuspegi kontingentean egindako lanek, estrategia konpetitiboa giza baliabideen praktiken konfigurazioaren faktore baldintzatzailatzat hartzen dute (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills eta Walton, 1984; Fombrun, Tichy eta Devanna, 1984; Gómez-Mejía, Balkin eta Cardy, 1997; Hendry eta Pettigrew, 1992). Funtsezko hipotesia zera da, estrategia jakin batek behar duen giza baliabideen praktiken multzoa estrategia alternatibo batek behar duenaren ezberdina dela. Praktiken diseinua-ekin behar lukeen uztopadura hau Wright eta McMahan-en (1992) lanean ere jasotzen da, GBZ estrategiakoa izateko, eta era horretara enpresaren arrakastaren alde jarduteko, alde batetik, alor honetako praktikak eta zuzendaritza estrategikoaren prozesuaren arteko lotura nahitaezkoa dela adierazten dutenean (doikuntza bertikala), eta bestetik, planifikatutako ekimenaren bidez GBZ-ko praktika hauen artean koordinazio edo bat-etortze egokia egon behar dela esaten dutenean (doikuntza horizontala). GBZE-ko ikuspegi konfigurazionalan (Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw eta Prensush, 1997; MacDuffie, 1995; Yound *et al*, 1996), doikuntza kontzeptu hau derrigorrezkoa da, eta “egokiena izateaz gain, gaur eguneko Giza Baliabideen Kudeaketa Estrategikoaren plan-teamenduetara gehien egokitzen den ikuspegi” dela baieztatzen da (Valle, 2004; 63 orr.).

Helburu honekin, autore batzuk estrategia eta giza baliabideen praktiken arteko doikuntza hau jasotzen den eremuak jorratu dituzte. Esate baterako Miles eta Snow-k (1984) oinarritzko hiru estrategia landu zituzten: estrategia defentsiboa, esploratzailea eta aztertzailea. Hauetariko edozein gauzatzeko erabakiak giza baliabideen strategiaren parametroak gogor markatzen ditu eta jakina, aplikatzen diren praktikak. Horrela, estrategia hauei loturiko giza baliabideen sistema biren existentzia proposatzen dute: *make* sistema edo barnekoa, eta *buy* sistema edo kanpoko, pertsonen kudeaketan hartutako orientazioari erreferentzia eginez. Bakoitzak jasotzen duen praktika multzoa enpresaren estrategia konpetitiboaren funtsezko beharrekin bat dator. Bere

aldetik Gubman-ek (1995), Treacy eta Wiersema-ren (1993) bezeroari balioa eransteko estrategia orokorrak hartu zituen kontutan egokitutako GBZ-ko praktiken multzoak proposatzeko: produktuaren lidergoa, bikaintasuna eragiketetan eta bezeroarenganako gertutasuna. Schuler eta Jackson-ek (1987), GBZE-ren esparruan entzutetsuenetarikoa den lanean, portaeraren ikuspegian oinarrituz, estrategia konpetitiboa, langileetan nahi ziren portaerak eta praktika bereizien arteko loturan oinarritzen den eredu aurkeztu zuten. Porter-ek (1985) definitutako estrategia orokorretatik abiatuz: kostuetan lidergoa, desberdintzapena eta fokatzea, autore hauek praktika hauek ezarri nahi den strategiaren inplikazioak indartzeko eran diseinatu behar direla esaten dute. Beste hitz batzuetan, behin enpresak estrategia konpetitibo jakina hartu duenean - lidergoa kostuetan, desberdintzapena edo fokatzea-hau gauzatzeko langileengandik portaera egokiak eskatzen dira eta hauek lortzea zaila da giza baliabideen praktika egokiekin ez bada, behintzat (1 irudia).

Kostuetan lidergoa estrategia lehiakideek baino ondasun eta zerbitzu merkeagoak ekoiztean datza, kostuak balio-kate guztian jaitsiz, pertsonen kudeaketakoak barne. GBZ-n dituen inplikazioen artean, besteak beste, honakoa hauek daude: sistematizatu gabeko erreklutamendu eta hautaketa ekimenak, batzuetan bere externalizazioara iristen delarik, trebakuntza eza edo eskasa, eta langileei bere ikasketarako eta garapenerako aukera eman beharraren errekonozimendurik eza. Soldatak gutxiengoaren inguruan finkatzen dira eta jardueraren printzipioak lanaren sinplifikazioan, automatizazioan, langileriaren murriztapenean, diskrezionaltasun mugatuko lan errepikakorren diseinuan eta ekoiztutako kopuruaren kezkan laburbiltzen dira. Desberdintzapenaren estrategiak, bestalde, lehiakideetatik ezberdintzeko ezaugarri bereiziaz (kalitatea, berrikuntza, epea, e.a.) dituzten ondasun eta zerbitzuen ekoizpena bilatzen du. Kasu honetan GBZ-k erreklutamendu eta hautaketa sistematikoa, diskrezio eta partaidetza altuak, trebakuntza eta garapen jarraitua, soldata lehiakorrak eta mozkinetan partaidetza eta jardueraren ebaluaketa barneratzen ditu. Azkenik, fokatzearen estrategia, produktu eta zerbitzu konplexuen ekoizpenean oinarritzen da, azkar egokitzen direnak eta merkatuko nitxo bereizien beharretan oinarrituak. Ezaugarri hauen inplikazioak GBZ-rako desberdintzapenaren estrategiarako aipatutako en antzerakoak dira kasu askotan, baina formaltasun ezak, arazo konponbiderako taldeen existentziak, orokorki definitutako helburuenganako konpromisoak, bezeroaren beharreganako gertutasunak eta malgutasunak arreta handiagoa dute. Langileen aldetik sormena, jarrera kooperatiboa eta "arriakua" jasateko prestutasuna nahitaezkoa da, eta aldi berean, kontrola gutxitzen, pertsonetan inbertsio handiagoa egiten, esperimentaziorako baliabide gehiago bideratzen eta, baita ere, noizbehinka porroten bat saritzen eta epe luzeko ondorioengatik jarduera baloratzen egiten da ahalegina (Schuler eta Jackson, 1987; Sisson eta Storey, 2000).

1 irudia: Schuler eta Jackson-en (1987) estrategia konpetitiboak eta giza baliabideen praktikak



Iturria: Schuler eta Jackson-etik (1987) moldatua.

Ikusmolde kontingente honetan oinarrituz, hainbat lanetan GBZ-ko praktikak enpresaren estrategia konpetitiboarekin lerrokatzen saiatu dira. Hala, Olian eta Rynes-ek (1984) lerrokatze hau pertsonalaren dotazioarekin egin zuten, Rhaguram-ek (1984) dotazioa eta trebakuntzarekin eta Gómez-Mejía eta Balkin-ek (1992) ordainketa praktikak Miles eta Snow-ek (1984) proposaturiko hiru estrategia orokorrekin lerrokatu zituzten.

Sanz-Valle eta lankideek (1999), bere aldetik, Schuler eta Jackson-en (1987) eredia jarraituz, GBZ-ko praktiken multzoa eta enpresaren estrategia-ren arteko erlazioa partzialki baieztatu zuten, eta GBZ eta strategiaren arteko ikuspegi kontingentearen alde egin zuten.

3. ERRENDIMENDU ALTUKO LAN-SISTEMAK

EALS-n paradigmaraz egiten den edozein hurbilketan, literaturak kontzeptu, termino eta aldaera multzo zabala jasotzen duela ohartzen da ikertzailea, eta honen arazo nagusia definizio eta neurketari buruzko adostasun bateratu

eza da (Delaney eta Godard 2001). Esate baterako, lehenengotariko definizio batek, Ameriketako Estatu Batuetako Lan Sailak² proposatutakoak, honelaxe definitzen ditu: enpresaren jarduera eta berrikuntza hobetzera zuzendutako erabakietan langileek behar dituzten trebetasun, pizgarri, informazio eta erantzukizuna edukitzea ahalbidetzen duten sistemak dira. Appelbaum, Bailey, Berg eta Kalleberg-ek (2000; 7.orr.) “aurreko lerroko³ langileei errutina organizatiboak aldatzen dituzten erabakietan parte-hartzeko aukera ematen dioten laneko antolaketa-sistemak” direla esaten dute. Bere aldetik, Becker eta Huselid-ek (1998; 55.orr.) diotenez, “barne konsistentzia duten eta kanpo lerrokatzea (enpresaren estrategia konpetitiboaz) erakusten duten lan-sistemak dira, erreklutamendu eta hautapen-prozedura zorrotzak, jardueraren araberako pizgarrien ordainketa-sistemak, zuzendaritzaren garapena⁴, negozioaren beharrek inlerrokatutako trebakuntza jarduerak eta langilearen inplikazioarekin konpromiso esanguratsua dauzkatenak”. Azkenik, Way-k (2002) langileetan emaitza hobetoak lortzen laguntzen duten elkarren arteko lotura duten giza baliabideen praktika multzotzat hartzen ditu. Gaur egun, oraindik ere ezin da sistema hauen definizio unibertsalaz hitz-egin, eta ezta ere bere eduki eta norainokoaz, eta are gehiago, ez dago bateratutako taxonomia eta metodologiarik. Hori bai, kontzeptu honen inguruko hurbilketek badute nolabaiteko ardatz ama-komuna: erakunde baten emaitzak hobetzea bera osatzen duten gizabanakoen trebetasuna, motibazioa eta konpromisoa sustatzen dituzten antolaketa eta giza baliabideen praktika eredu bitartez. Beste hitz batzuekin esanda, EALS, hainbat alorri dagozkien berrikuntzak biltzen dituen termino bezala erabiltzen da, hala nola, GBZ-n eginiko berrikuntzak, lanaren egituraren edo antolaketaren ezaugarrietan eginikoak, eta oro har, langileen trebetasunak, konpromisoak eta inplikazioa hobetzera bideratzen direnak, enpresaren errendimendua bultzatzeko helburuarekin.

Sistema hauek osatzen dituzten praktikei dagokienez, autoreen artean geroz eta adostasun handiagoa antzematen bada ere, “praktika onenak” izenpean jaso beharreko praktikak zeintzuk diren erabaki behar denean ez dago erabateko adostasunik eta ezta ere praktika hauen arteko interakzioaren ikurra zein den esaterakoan, eta ondorioz, “praktika onenak” zeintzuk diren esatea ez da lan erraza (Schuler eta Jackson, 2005). Orokorrean, hurrengo konbinaketaren bat jasotzen dute (Delaney eta Godard, 2001): (1) *lanaren barruko berrikuntzak*, esate baterako, lan talde autonomoak edo lanpostuen errota-zioa; (2) *lanetik kanpoko berrikuntzak*, hala nola informazioaren banaketa, kalitate-zirkuluak edo iradokizunen sistemak; eta azkenik, (3) *laguntzako*

2. U.S. Department of Labor (1993): *High Performance Work Practices and Firm Performance*, US Government Printing Office.

3. *Front-line workers*.

4. *Management development*.

antolaketa eta lan praktikak, honen barruan hautaketa prozesu zorrotzak, trebakuntza, emaitzetan oinarritutako ordainketa-sistemak, segurtasuna lanean eta antolaketa eredu “lauen” diseinua. Zehatz-mehatz esanda, GBZE-ren kontzeptualizazio gehienen helburuak jasotzen dituzten lau praktika multzoak honakoak dira, ordena honetan (Batt, 2002): trebakuntza eta garapena, ordainketa kontingentea eta sariak, jardueraren kudeaketa (ebaluaketa barne) eta erreklutamendu eta hautaketa onak. “Errendimendu altukotzat” hartzen diren praktika mota hauek nolabait Pfeffer-en (1994, 1998) lanean inplizituki jasota daude. Autore honen esanetan, praktika hauek, “arrakastadun erakundeen zazpi ‘praktika onenak’” bezala izendatzen zituenak, hauek dira: lanaren segurtasuna, kontratazio selektiboa, autozuzendutako taldeak izatea, erabaki-hartzearen deszentralizazioa antolaketaren diseinuaren oinarritzko ardatz bezala, ordainketa altua erlatiboki eta emaitzei lotua, trebakuntza, adeitasun eta oztopoen murrizketa, bai janzkeran, hizkeran eta abarretan eta azkenik, partaidetza.

4. ESTRATEGIA KONPETITIBOA ETA ERRENDIMENDU ALTUKO LAN-SISTEMAK

Enpresaren estrategia eta EALS-n lerrokatzeari dagokionez, sarrerako atalean adierazi bezala, gai hau ez da ikertu GBZE-ko beste batzuk beste. Hau dela eta ebidentzia empiriko gehiagoren beharra dago. Dena dela, badira lan nabarmenak gai honen inguruan. Jackson, Schuler eta Rivero-k (1989) eta Schuler eta Jackson-ek (1987) desberdintzapen eta fokatzaren estrategiek sistema hauetan inbertsio handiagoa eskatzen dutela diote, kostuen lidergoa estrategiak eskatzen duena baino. Arthur (1992), Huselid eta Rau (1997) eta Camps eta Luna-Arocas (2009) ere iritzi berdinekoak dira. Aurkako iritzikoak dira, ordea Ordiz-Fuertes eta Fernández-Sánchez (2003), beren ikerketan ez baitzuten inolako loturarik aurkitu. Errendimendu altuko praktiken egituraketari buruzko lan batzuek erakusten dutenez, hauen erabilpena, praktiken aplikazioaren intentsitate kontua da (Luna eta Camps, 2007; Wood eta Menezes, 1998). Melián eta Verano-k (2008) empresa beraren barruan lanpostuaren garrantziaren arabera giza baliabideetako praktika ezberdinak erabiltzen direla baieztatu zuten, eta hauek, funtsean, errendimendu altuko praktiken markoan jasotako prozedura eta praktiken erabilera mailan oinarritzen zirela. Enpresak jarraitutako estrategiak langileetan baliabide eta gaitasun konplexuagoak eskatzen dituenean, praktika hauen zeresana handiagoa da. Desberdintzapenagatik bereizten diren estrategia jarraitzen duten enpresek, konpromiso altuko laneko praktiken erabilera maila handiagoa egiteko joera dute (Guthrie *et al*, 2002).

5. KONKLUSIOAK

Literaturaren azterketak negozioaren estrategia eta giza baliabideen praktiken egituraren arteko loturaren sendotasuna mahaigaineratzen du. Erlazio honetan oinarrituz, estrategia eta EALS-n erabileraren artean harremana dagoela pentsa daiteke. Porter-ek (1985) definitutako estrategia kompetitibo orokorrak eta Schuler eta Jackson-en (1987) ereduak kontutan hartuz, desberdintzapenaren estrategiak, kostuen lidergoarenarekin alderatuz, sistema hauen inplementazioa sustatzen duela pentsarazten du. Uste honen muina, EALS-n osagaitzat hartzen diren praktikak eta desberdintzapen edo fokatzearen estrategiak gauzatzeko autoreek proposatzen dituzten GBZ-ko praktiken arteko hurbiltasuna da (hautaketa prozesu zorrotzagoak, trebakuntza bolumen handiagoa, autonomia eta diskrezio gehiago ematea langileei, pizgarrien diseinua, komunikazio fluxu handiagoa bultzatzea, e. a.). Alderantziz, kostuen murriztapenaren estrategiarekin erlazionatutako GBZ-ko praktiken proposamenak (bertikal eta horizontalki espezializatutako lanpostuen diseinua, trebakuntza eskasa, gain-begirada zuzena eta zorrotza, e.a.), EALS-en praktiketatik aldendu egiten dira, nolabait. EALS-k egokiagoak dirudite estrategia kompetitibo jakinak gauzatzeko behar diren pertsonak eta portaerak lortzeko: batez ere desberdintzapena eta fokatzearen estrategia.

Arrazonomendu honek EALS-n aplikazioan ikuspegi kontingentearen alde egiten du, enpresak aukeratutako estrategia sistema hauen erabilera mailarekin baldintzatuz edo, beste era batera esanda, enpresako giza sistemaren inbertsioarekin.

Honen ondorioz nabarmenena zera da, enpresek beraien estrategia kompetitiboa aintzat hartu behar dutela giza baliabideen sistemari egin beharreko inbertsio maila hoberena definitzerakoan eta aldi berean, beren aplikazioarekin erdietsi nahi diren emaitza gehigarriak finkatzerakoan. Gauzak horrela, desberdintzapen edo fokatzearen estrategia aurrera eraman nahi baldin bada, EALS erreferentzia garrantzitsua dira enpresaren giza baliabideen sistema ezarritako strategiarekin lerrokatzeko.

Geroz eta zeresan handiagoa daukan inplikazioa, enpresa baten barnean unitateen arteko zuzendaritza sistemen transferentzian duen eraginean dago. Unitate hauen artean transferitu beharreko praktika eta prozeduren inplementazioa errazagoa edo zailagoa izan liteke unitate hartzaileko strategiak zehaztutako ingurunearen arabera. Gaur egun, enpresen bat-egite prozesuak, eta batik bat, kanpoko merkatuetara zuzendutako barne hazkundeak goraldian daudenean, erakundearen barruan eginiko transferentzia prozesu hauek indartzen ari dira eta indar handiagoa hartuko dute, eta era honetan, EALS-n transmisioak estrategia kompetitiboa kontutan hartu behar luke transferentzia efektiboa baldintzatutako luketen faktore multzoaren artean. Planteamendu honek justifikatu egingo luke, neurri handian, enpresa baten negozio unitate

ezberdinetan GBZ sistema ezberdinak ezartzea, unitate hauek estrategia konpetitibo ezberdinak jarraituko balituzte.

Laburbilduz, EALS-n ezarpenak, edo bestalde, desberdintzapen edo fokatzearen strategiaren garapenak, hauen arteko lerrokatze efektiboaren komenigarritasuna baloratzeko aldez aurreko hausnarketa eskatzen dute. Dena dela, berebizikoa deritzogu azterketa enpiriko gehiago egitea, estrategia konpetitiboen hainbat eredu aplikatuz, benetan emaitza enpirikoez erakutsiko baitute paradigma kontingentearen sendotasuna GBZE-ren esparruan.

6. BIBLIOGRAFIA

- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. eta A.L. KALLEBERG, (2000): *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, London.
- ARTHUR, J.B. (1992): 'The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills', *Industrial and Labor Relations Review*, 45. liburukia, 3. zk., 488-506 orr.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37. liburukia, 3. zk., 670-687 orr.
- BATT, R. (2002): "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, 45. liburukia, 3. zk., 587-597 orr.
- BECKER, B.E. eta M.A. HUSELID (1998): "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16. liburukia, 1. zk., 53-101 orr.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. eta R. WALTON (1984): *Managing Human Assets*, Free Press, New York.
- CAMELO, C., MARTÍN, F., ROMERO, P.M. eta R. VALLE (2004): "Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?", *International Journal of Human Resource Management*, 15. liburukia, 6. zk., 935-958 orr.
- CAMPS, J. eta R. LUNA-AROCAS (2009): "High involvement work practices and firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, 20. liburukia, 5. zk., 1056-1077 orr.
- DELANEY, J.T. eta J. GODARD (2001): "An industrial relations perspective on the high-performance paradigm", *Human Resource Management Review*, 11. liburukia, 4. zk., 395-429 orr.
- DELERY, J.E. eta D.H. DOTY (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39. liburukia, 4. zk., 802-835 orr.

- FOMBRUM, C.J., TICHY, N.M. eta M.A. DEVANNA (1984): *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons. New York.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. eta D.B. BALKIN (1992): *Compensation, organizational strategy and firm performance*, South Western. Cincinnati.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. eta R. CARDY (1997): *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall. Madrid.
- GUBMAN, E.L. (1995): “Aligning People Strategies with Customer Value”, *Compensation & Benefits Review*, 27. liburukia, 1 zk., 15-22 orr.
- GUTHRIE, J.P., SPELL, C.S. eta R.O. NYAMORI (2002): “Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of the competitive strategy”, *International Journal of Human Resource Management*, 13. liburukia, 1 zk., 183-197 orr.
- HENDRY C. eta A. PETTIGREW (1992): “Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management”, *British Journal of Management*, 3. liburukia, 3 zk., 137-156 orr.
- HOQUE, K. (1999): “Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry”, *British Journal of Industrial Relations*, 37. liburukia, 3. zk., 419-443 orr.
- HUSELID, M.A. (1995): “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, 38. liburukia, 3. zk., 635-672 orr.
- HUSELID, M.A. eta B.L. RAU (1997): “The determinants of high performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses”, *Academy of Management Annual Conference-n aurkeztutako ponentzia*, Boston, MA.
- ICHNIEWSKI, C., SHAW, K. eta G. PRENNUSHI (1997): “The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines”, *The American Economic Review*, 87. liburukia, 3. zk., 291-313 orr.
- JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. eta J.C. RIVERO (1989): “Organizational characteristics as predictors of personnel practices”, *Personnel Psychology*, 42. liburukia, 4. zk., 727-786 orr.
- JACKSON, S.E. eta R.S. SCHULER (1995): “Understanding human resource management in the context of organizations and their environments”, *Annual Review of Psychology*, 46. zk., 237-264 orr.
- LAWLER, E. (1992): *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LAWLER, J.J., CHEN, S. eta J. BAE (2000): “Scale of operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia”, *Research and Practice in Human Resource Management*, 8. liburukia, 1 zk., 3-20 orr.
- LUNA AROCA, R. eta J. CAMPS TORRES (2007): “Configuraciones de prácticas de recursos humanos”, *VI International Workshop on HRM-en aurkeztutako ponentzia*. Jerez.

- MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48. liburukia, 2. zk., 197-221 orr.
- MAHONEY, J. eta J. PANDIAN (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13. liburukia, 5. zk., 363-380 orr.
- MELIÁN, S. eta D. VERANO (2004): "A new approach to the best practice debate: are best practices applied to all employees in the same way", *International Journal of Human Resource Management*, 15. liburukia, 1 zk., pp. 56-75 orr.
- MILES, R.E. eta C.C. SNOW (1984): "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, 31. liburukia, 1 zk., 36-52 orr.
- OLIAN, J.D. eta S.L. RYNES (1994) 'Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy', *Industrial Relations*, 23. liburukia, 2. zk., 170-83 orr.
- ORDIZ-FUERTES, M. eta E. FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ (2003): "High-involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption", *International Journal of Human Resource Management*, 14. liburukia, 4. zk., 511-529 orr.
- PECK, S.R. (1994): "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies", *Journal of Management Studies*, 31. liburukia, 5. zk, 715-736 orr.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- PFEFFER, J. (1998): *The Human Equation. Building profits by putting people first*, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- PORTER M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press New York.
- RAGHURAM, S. (1994): "Linking Staffing and Training Practices with Business Strategy: A Theoretical Perspective", *Human Resource Development Quarterly*, 5. lbki., 3. zk., 237-51 orr.
- ROCA, V., ESCRIG, A.B. eta J.C. BOU (2002): "Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12. zk., 267-289 orr.
- SANZ-VALLE, R., SABATER-SÁNCHEZ, R. eta A. ARAGÓN-SÁNCHEZ (1999): "Human resource management and business strategy links: an empirical study", *International Journal of Human Resource Management*, 10. liburukia, 4. zk, 655-671 orr.
- SCHULER, R.S. eta S.E. JACKSON (1987): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1go liburukia, 3. zk., 207-219 orr.
- SCHULER, R.S. eta S.E. JACKSON (2005): "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in importance of the International Perspective", *Management Revue*, 16. liburukia, 1 zk., 1-25 orr.

- SISSON, K. eta J. STOREY (2000): *The Realities of Human Resource Management*. Milton Keynes, Open University Press.
- TREACY, M. eta F. WIERSEMA (1993): "Ser líder del mercado: una cuestión de valor añadido", *Harvard Deusto Business Review*, 54. zk., 118-127 orr.
- VALLE, R.J. (Coord.) (2004): *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Pearson Educación, Madril.
- WAY, S.A. (2002): "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector", *Journal of Management*, 28. liburukia, 6. zk., 765-785 orr.
- WOOD, S. eta L. MENEZES (1998): "High commitment management in UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey", *Human Relations*, 51. liburukia, 4. zk., 485-515 orr.
- WRIGHT, P.M. eta G. MCMAHAN (1992): "Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18. liburukia, 2. zk., 295-320 orr.
- WRIGHT, P.M., SMART, D.L. eta G. MCMAHAN (1995): "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, 38. liburukia, 4. zk., 1052-1074 orr.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. JR. eta D.P. LEPAK (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39. liburukia, 4. zk., 836-866 orr.