

dr inż. Marzena Ogórek

E-mail: marzena.ogorek@pcz.pl; nr ORCID: 0000-0003-1627-1422

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów,
Katedra Zarządzania Produkcją

dr hab. inż. Tadeusz Frączek, prof. Politechniki Częstochowskiej

E-mail: tadeusz.fraczek@pcz.pl; nr ORCID: 0000-0003-1884-7317

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów,
Katedra Inżynierii Materiałowej

Analiza wybranych zagadnień dotyczących wpływu czynnika ludzkiego na doskonalenie procesów logistycznych

Analysis of selected issues concerning the influence of the human factor on the performance of logistic processes

Nowoczesne firmy logistyczne, aby były konkurencyjne, zmuszone są poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie poprawy elastyczności i szybkiego działania. Żadna firma logistyczna nie jest w stanie funkcjonować bez ludzi, którzy są elementem rozmaitych procesów logistycznych. W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące czynnika ludzkiego mającego bezpośredni wpływ na procesy logistyczne.

Słowa kluczowe:

procesy logistyczne, wiedza, kompetencje, kapitał ludzki, funkcja personalna

Modern logistics companies, in order to be competitive, are forced to seek new solutions to improve flexibility and quick action. No logistics company can function without people who are part of various logistics processes. The article presents issues related to the human factor that has a direct impact on logistics processes.

Key words:

logistics processes, knowledge, competences, human capital, personnel function

Wstęp

W dzisiejszych czasach coraz większego znaczenia nabiera problematyka wpływu kapitału ludzkiego na rozwój procesów produkcyjnych i logistycznych. Powszechnie przyjmuje się, że współcześnie to właśnie kapitał ludzki jest kluczowym czynnikiem wpływającym na możliwość zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności tych procesów.

Istnieje ścisłe powiązanie pomiędzy kompetencjami a kapitałem ludzkim. Im szersze rozumienie kompetencji, tym bardziej stają się one bliskie znaczeniowo pojęciu kapitału ludzkiego, a nawet można wskazać przykłady, w których kompetencje pracowników są utożsamiane z kapitałem ludzkim (np. definicja G.S. Becker ujmująca kapitał ludzki jako kombinację wrodzonych talentów, wyznawanych wartości oraz nabytych umiejętności i wiedzy) (Bochniarz, Gugąła, 2005).

Zasoby ludzkie to nie tylko praca fizyczna osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, ale przede wszystkim

ich ich umiejętności, wiedza, zdolności oraz predyspozycje do sprawnego łączenia innych zasobów i uzyskiwania założonych efektów ekonomicznych. Człowiek w sposób twórczy wykorzystuje kapitał finansowy dla uruchomienia zasobów rzeczowych. Aby sprawnie i skutecznie wykorzystać będące w dyspozycji zasoby, musi posiłkować się informacjami w postaci różnego rodzaju użytecznych danych o rynku, konsumentach, gospodarce itp. Tym, co decyduje o uruchomieniu zasobów, są umiejętności, czyli wiedza nie tylko o tym, co i jak należy robić, ale także przekonania, intuicja i kreatywność człowieka (Sitek, 1997). Wielu autorów jest zdania, że kluczowe kompetencje stanowią efekt synergii posiadania przez przedsiębiorstwo unikalnych zasobów oraz zdolności organizacyjnych (Chwistecka-Dudek, Sroka 2000). Kapitał ludzki to zasób, który łączy w sobie wiedzę i umiejętności, pracę oraz przedsiębiorczość. Obejmuje również zdrowie i predyspozycje człowieka, które przyczyniają się do wzrostu jego efektywności produkcyjnej. Jest źródłem obecnych i przyszłych do-

chodów lub przyszłego zadowolenia (Król, Ludwiczynski, 2007).

Znaczenie zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego w każdej organizacji jest nie do przecenienia. Rozważania na temat roli i znaczenia kapitału ludzkiego w procesach logistycznych wydają się bardzo trudne, ponieważ z jednej strony są to kwestie oczywiste (występują w każdym procesie), a z drugiej strony wraz z nim ewoluują. Wobec tego nowoczesne zarządzanie procesami logistycznymi — czyli takie, które dopasowuje się do aktualnych zmian na rynku — wymaga nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. Te zależności bezpośrednio związane są przede wszystkim z: możliwościami uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, poprawą jakości obsługi klienta i szerokim wykorzystaniem technologii informacyjnych jako czynnikiem wywołującym wiele zmian na poziomie procesów produkcyjnych oraz logistycznego.

Charakterystyka procesu logistycznego

Początek wnikliwej analizy nad problematyką terminu „proces logistyczny” w Polsce nastąpił wraz z pojawieniem się jednej z najpopularniejszych w polskiej literaturze definicji logistyki, którą sformułowano w latach 90. ubiegłego wieku. Według tej definicji logistyka to „kompleksowa wiedza o procesach logistycznych związanych z każdą działalnością gospodarczą oraz o sposobach skutecznego zarządzania tymi procesami” (Ciesielski, 2009). Jedną z kluczowych kategorii logistyki są procesy logistyczne polegające na fizycznym przepływie dóbr przez kolejne fazy działalności gospodarczej. W literaturze można zapoznać się z różnymi podejściami do procesu logistycznego, jednak niewiele jest precyzyjnych definicji tej kategorii. A. Szymonik definiuje procesy logistyczne jako „następujące po sobie w określonym czasie i miejscu fakty (zjawiska przyszłe oraz przeszłe) w dziedzinie fizycznego przepływu wyrobów i usług oraz informacji, a także ryzyka, które towarzyszy każdemu działaniu” (Szymonik, 2011). Inną definicję proponuje K. Ficoń, który zwraca uwagę na fakt, iż „procesy logistyczne polegają na fizycznym przemieszczaniu dóbr oraz związanych z nimi informacji, w trakcie tych procesów następują dalsze transformacje (dowartościowanie) produktu” (Ficoń, 2001).

Procesy logistyczne wiążą wszystkie działania firmy i są ukierunkowane przede wszystkim na zwiększenie wartości wymiennej i użytkowej produktów o walory: przestrzenny i czasowy. Wzrost wartości przestrzennej wiąże się z faktem, że procesy logistyczne doprowadzają sprawnie produkt na jego miejsce przeznaczenia. Wzrost wartości czasowej wynika z uwzględnienia stosownego momentu dostawy, wynikającego z bezpośredniego zapotrzebowania (Ballou, 1987). Mówi się

również o tym, że procesy logistyczne powodują transformację produktów, np. procesy magazynowania realizują zmiany czasowe, procesy transportu dotyczą zmian przestrzeni, procesy przeładunku wprowadzają zmiany ilości i gatunku itp. Wśród podstawowych procesów logistycznych wymienić należy proces transportu, magazynowania, przeładunku, pakowania. Procesy logistyczne tworzą zatem pewną kompozycję, składającą się na proces przepływu fizycznego (Pfohl, 1998).

W literaturze można spotkać także podział procesów logistycznych na trzy rodzaje, do których zaliczono (Bozarth, Handfield, 2007):

- procesy wykonawcze — dotyczą wykonywanych przez organizację czynności o wysokiej wartości dodanej (zalicza się do nich m. in. świadczenie usług transportowych, magazynowych, kompletacyjnych itp.), za które klient chętnie zapłaci;
- procesy wspierające — dotyczą czynności, które są potrzebne, lecz nie cechują się wartością dodaną, np. pakowanie czy też znakowanie;
- procesy rozwojowe — służą do usprawnienia procesów wykonawczych oraz wspierających, np. szkolenie pracowników, badanie rynku, projektowanie nowych produktów itp.

Inny podział procesów logistycznych zaproponował P. Blaik (Blaik, 2001). Dokonał podziału procesów na pierwotne oraz wspomagające. Pierwotne procesy logistyczne to takie, które są związane bezpośrednio z wyrobem oraz jego tworzeniem. Ich zadaniem jest również integracja zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji poprzez dokonywane transformacje czasowe, przestrzenne, ilościowe, jakościowe oraz informacji. Natomiast procesy wspomagające zapewniają sprawne działanie procesów pierwotnych. Zależą głównie od wprowadzonego w danym przedsiębiorstwie modelu zarządzania. Obejmują one więc administracyjne, strategiczne oraz operacyjne procesy planowania i podejmowania decyzji koniecznych do kształtowania, koordynacji oraz optymalizacji systemów logistycznych (Kulińska, 2009; Wawak, 2006).

W innym ujęciu procesy logistyczne można podzielić na (Pienaar, Vogt 2015):

- procesy logistyki wewnętrznej, do których zaliczane są: procesy koordynacji przepływów wewnętrznych, procesy zaopatrzenia, procesy zarządzania gospodarką magazynową w odniesieniu do materiałów, surowców lub półfabrykatów, procesy magazynowania, procesy zarządzania materiałowego, procesy komunikacji i informacji;
- procesy logistyki zewnętrznej, do których zaliczane są: procesy logistyki zwrotnej, procesy gospodarki opakowaniowej, procesy zarządzania gospodarką magazynową w odniesieniu do wyrobów gotowych, procesy zamówień, procesy transportu, procesy obsługi klienta.

Występują również procesy logistyczne, które nie są zaliczane do żadnej z powyższych grup i dotyczą

produkcji/wytwarzania oraz realizowania działań marketingowych (Pienaar, Vogt, 2015).

Procesy logistyczne można także podzielić według kryterium zadaniowego na (Miller, Vollman, 1985):

- procesy przepływów związane ze strumieniami materialnymi — od momentu zakupu surowca/materiału aż do momentu sprzedaży gotowych produktów;
- regulacyjne, których zadaniem jest dostosowanie środków produkcji oraz siły roboczej do poziomu zapotrzebowania na gotowe produkty;
- kontrolne, związane z jakością gotowych wyrobów, realizacją zamówień i przebiegiem procesów produkcyjnych;
- informacyjne, których celem jest bieżąca aktualizacja danych i informacji w ramach systemu informacyjnego przedsiębiorstwa.

Wpływ jakości na procesy logistyczne

Wzrost znaczenia obsługi klienta, niepewność i zmienność otoczenia zewnętrznego wymuszają na organizacjach stosowanie coraz nowszych i skuteczniejszych koncepcji wspierających procesy zarządzania. Zdaniem M. Ciesielskiego (Ciesielski, 2009) pomimo tego, że w ramach logistyki występuje cały wachlarz instrumentów pozwalających osiągać liczne korzyści w procesie zarządzania łańcuchem dostaw, nadal aktualne i konieczne jest poszukiwanie nowych koncepcji pozwalających na rozwiązywanie problemów w zakresie obsługi zamówień, transportu, kontroli zapasów, obsługi klienta czy doskonalenia procesów logistycznych. Z kolei J. Łunarski (Łunarski, 2012) podkreśla, że na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat na polu jakości zostały opracowane różnorodne systemy, koncepcje i techniki usprawniające zarówno działania logistyczne, jak i produkcyjne.

W związku z przeplataniem się działań kształtujących jakość z procesami logistycznymi trzeba integrować wdrażanie i realizację koncepcji zarządzania jakością i logistyki. Podnoszony od dawna problem jakości wszelkich działań (w tym również logistycznych), przybierający różne formy i tendencje rozwoju, spowodował silne ukierunkowanie na procesowe i systemowe podejście do kompleksowego zarządzania jakością TQM (Total Quality Management). W przypadku obu koncepcji — zarówno koncepcji procesów logistycznych, jak i koncepcji zarządzania jakością, istotny jest przedmiot działania — proces obsługi klienta i proces systemu wytwarzania dóbr (Chaberek, 2002).

Wiedza w procesach logistycznych

Procesy logistyczne w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych oraz firmach świadczących usłu-

gi logistyczne, w skład których wchodzi komórki zajmujące się magazynowaniem, transportem, planowaniem oraz zakupami, wiążą się z bardzo dużym przepływem informacji i danych. Informacje o produktach, dla których tworzone są plany produkcji, jak również o surowcach i materiałach dla nich oraz zamówieniach muszą być przetwarzane i obsługiwane przez systemy informatyczne firm (Kurzacz, 2007).

Zapotrzebowanie informacyjne w logistyce wymaga pozyskiwania danych z wielu różnych działów w przedsiębiorstwie. Aby uzyskiwanie oraz wykorzystywanie tych informacji było efektywne czy wręcz możliwe, systemy te powinny być trwale ze sobą zintegrowane (Lech, 2002).

Jedyną rzeczą, jaka daje organizacji przewagę konkurencyjną, jest to, co wie, jak to wykorzystuje i jak szybko może nauczyć się czegoś nowego. Jednocześnie zgodnie z jego teorią za wiedzę można przyjąć każdą ustrukturyzowaną informację i daną, którą można wykorzystać. Z upływem czasu coraz częściej wiedza bywa traktowana jako zasób, jakim należy zarządzać (Staniewski, 2008).

Bezpośrednimi źródłami wiedzy i końcowymi odbiorcami-użytkownikami wiedzy są ludzie. Istotną barierę w operowaniu wiedzą stanowią procesy intelektualne zachodzące w świadomości ludzi, procesy pozyskiwania wiedzy od ludzi, kreowania nowej wiedzy oraz jej przejmowania przez ludzi. Zjawiska z tego obszaru objaśnia model Nonaki i Takeuchiego. Wiedza ukryta wykorzystywana jest bezwiednie. Jej posiadacze na ogół nie są w stanie jej określić. Jest to wiedza podświadoma, trudna do jasnego wyartykułowania. Wiedza ta powstaje wraz z doświadczeniem i jest objaśniana przez analogie i metafory. Tradycyjnie wiedza ukryta przekazywana jest bezpośrednio w relacji mentor-uczeń. Są to wystarczająco efektywne metody wymiany wiedzy, ale jedynie w małych grupach. Wiedza jawna, określana też jako uzewewnętrzniona, jest jasno sprecyzowana, usystematyzowana, wyrażana w formie symboli, słów i liczb jako dokumenty lub dane w systemach informatycznych. Jest to wiedza organizacji w formie dokumentów lub baz danych (Nonaka, Takeuchi, 2000).

Istotne z punktu widzenia zarządzania wiedzą jest zarówno opracowanie i wdrożenie odpowiednich technologii ułatwiających przebieg wszystkich procesów związanych z pozyskiwaniem, przekazywaniem, transferem, wyszukiwaniem wiedzy organizacyjnej (zazwyczaj jawnej), jak i opracowanie strategii zarządzania wiedzą (także wiedzą ukrytą) i potencjałem każdego zatrudnionego w organizacji pracownika. Wyróżnić można dwa podejścia do zarządzania wiedzą w organizacji: personalne oraz technologiczne (Morawski, 2005). Podejście personalne skupia się na stworzeniu partnerskiej kultury organizacyjnej, swoistej wspólnoty profesjonalistów, którzy przyczynią się do rozwoju zasobów wiedzy organizacji. Duży nacisk kładzie się tutaj na rozwój kompetencji pra-

cowników, motywowanie oraz stwarzanie warunków do kreatywności, rozwoju i dzielenia się wiedzą w organizacji. W ujęciu technologicznym z kolei zarządzanie wiedzą utożsamiane jest z dostosowaniem odpowiednich technologii na potrzeby tworzenia, upowszechniania oraz przekazywania wiedzy (Morawski, 2005). Aby zarządzanie wiedzą w takim rozumieniu było procesem efektywnym, istotne jest stworzenie ku temu odpowiedniej kultury organizacyjnej, która sprzyja uczeniu się, kreatywności, dzieleniu się wiedzą, a także różnorodności pracowników (Staniewski, 2008).

Funkcja personalna należy do podstawowych funkcji realizowanych przez organizacje.

Obejmuje czynności o charakterze wykonawczym, doradczym, regulacyjnym dotyczące funkcjonowania ludzi w organizacji. Wymienione czynności nazywane są zarządzaniem personelem, zarządzaniem kadrami, a współcześnie — zarządzaniem zasobami ludzkimi lub zarządzaniem kapitałem ludzkim. Kształt funkcji personalnej w przedsiębiorstwach stanowi wypadkową czynników wewnętrznych (strategii, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej) oraz zewnętrznych pochodzących z otoczenia bliższego i dalszego organizacji (Pocztowski, 2004).

W dostępnej literaturze spotyka się różne zestawienia elementów funkcji personalnej. Ulegały one licznym zmianom wraz ze zmieniającym się podejściem oraz znaczeniem tej funkcji w przedsiębiorstwach, a co za tym idzie — wraz ze zmianami w koncepcji zarządzania. Do funkcji tych możemy zaliczyć (Jędrzych, 2007):

- planowanie zasobów ludzkich — jest punktem wyjścia w ramach zadań funkcji personalnej. Planowanie zatrudnienia jest stałym procesem, obejmującym zapotrzebowanie na czynnik ludzki zarówno w wymiarze ilościowym, jak i jakościowym. Proces ten umożliwia analizowanie istniejącego stanu i struktury personelu, tworzenie planów redukujących lukę między podażą a popytem na wewnętrznym rynku pracy, a także monitorowanie wdrażania planów zatrudnienia w życie (Pocztowski, 2008);
- rekrutacja, selekcja — jest to poszukiwanie przez organizację odpowiednich kandydatów na poszczególne stanowiska pracy. Działania rekrutacyjne mają na celu informowanie potencjalnych kandydatów o ofercie pracy, organizacji oraz warunkach uczestnictwa w dalszej procedurze selekcji (Małachowski, 2006). Dobór i selekcja pracowników rozpoczynają się w momencie dokonania analizy pracy oraz określenia na jej podstawie wymagań. Pozwala to na uzyskanie informacji, jakie kwalifikacje powinni posiadać kandydaci na dane stanowiska. Biorąc pod uwagę regulacje prawne i wewnątrzorganizacyjne, możemy określić źródła doboru pracowników (Nkomo, 1988). Podczas ustalania kompetencji i kwalifikacji należy zwrócić uwagę, aby nie ustalić wymagań na zbyt wysokim poziomie. Może to spowodować problemy związa-

ne z przyciągnięciem kandydatów bądź niezadowolone u osób przyjętych, gdy uświadomią sobie, że ich talenty nie są w pełni wykorzystywane. Określenie wymagań na zbyt niskim poziomie również jest niebezpieczne, dlatego też należy zróżnicować wymagania, które są niezbędne, a które pożądane (Armstrong, 2007).

- motywowanie — jest to proces, w którym kierujący powinien oddziaływać na pracownika, wykorzystując do tego dostępne formy i środki, tak aby realizował on zgodnie z jego oczekiwaniami, czyli realizował działania zmierzające do osiągnięcia założonych celów (Jasiński, 2007). Proces motywacji przedstawić można w formie modelu, który odnosi się do potrzeb i sugeruje, że motywacja inicjuje świadome lub nieświadome rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb. Przedstawia on w uproszczonej formie zasadę działania motywacji indywidualnej (Armstrong, 2007). Motywowanie jest to proces, który ma dwustronny charakter, gdyż pracownik i kierownik wzajemnie wpływają na siebie — swoje zachowania i decyzje.
- ocenianie pracowników — system oceniania stanowi jedną z istotniejszych czynności w zarządzaniu czynnikiem ludzkim, gdyż może być wykorzystywany we wszystkich obszarach funkcji personalnej. Ocenianie postaw, cech osobowościowych, zachowań i wyników pracy personelu jest łatwym i skutecznym sposobem identyfikowania istniejącego stanu czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie. Ocenianie skutecznie wypełnia swoje cele, jeśli nie odbywa się przypadkowo, lecz stanowi pewien system. System oceniania pracowników powinien odbywać się w sposób powtarzalny, zaplanowany, sformalizowany oraz nakierowany na poprawę efektywności zarządzania czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwie. Wdrożenie systemu oceniania pracowników pozwala efektywnie i kompleksowo zarządzać czynnikiem ludzkim i wszystkimi procesami w przedsiębiorstwie w odniesieniu do realizacji jego celów i misji. Z wdrożenia tego systemu zarówno pracodawcy, jak i pracownicy odnoszą korzyści (Szałkowski, 2006; Rostkowski, Danilewicz, Mrzygłód, Rapacka, Szczęsna, 2005).

Czynnik ludzki w procesach logistycznych

Pojawienie się i rozpowszechnienie teorii kapitału ludzkiego dokonały się ponad 40 lat temu. W sposób syntetyczny poglądy wypracowane wtedy, a odnoszące się do kwalifikacji i kompetencji, kształtują się następująco (Schulz, 1987):

- kapitał ludzki ma charakter indywidualny i nie może zostać sprzedany albo dany innej osobie; jest on związany z daną osobą niezależnie od tego, gdzie się ona znajduje;

- korzyści z wykorzystania kapitału odczuwa osobicie określona jednostka, która go posiada;
- trwanie kapitału ludzkiego nie przekracza okresu życia danej osoby;
- nabywanie kapitału ludzkiego to inwestowanie w siebie, przede wszystkim poświęcanie własnego czasu i innych zasobów;
- nabywanie kapitału ludzkiego w młodszy wiek jest najbardziej opłacalne ze względu na wydłużenie okresu jego wykorzystywania, jak i mniejszą ekonomiczną wartość czasu w latach młodości (otrzymuje się wtedy niższe wynagrodzenie, efektywność kształcenia jest też najczęściej wyższa);
- kapitał ludzki ulega deprecjacji podobnie jak inne formy kapitału;
- kobiety inwestują często z uzasadnionych powodów w inne formy kapitału ludzkiego niż mężczyźni (rezygnując z pracy na rzecz wychowania dzieci).

We współczesnej literaturze przedmiotu coraz częściej termin „zasoby ludzkie” jest zastępowany określeniem „kapitał ludzki”, co może wskazywać na świadomość rangi i znaczenia czynnika ludzkiego w dobie uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto rozpowszechnia się pogląd, że wiedza, kompetencje i zdolności pracowników są postrzegane jako wartości, które umożliwiają zdobycie i utrzymanie trwałej, a także trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej (Jamka, 2011).

Pojęcie kompetencji pierwotnie używane było w odniesieniu do zakresu uprawnień w działaniu i odpowiedzialności za nie (Szymczak, 1998). Początkowo kompetencje miały charakter formalny, wskazywały na zakres uprawnień do podejmowania decyzji, realizacji określonych zadań (Butkiewicz, 1995). W literaturze przedmiotu wskazuje się różne klasyfikacje kompetencji. Najczęściej stosowany podział obejmuje dwie grupy: kompetencje miękkie (behawioralne, społeczne) oraz kompetencje twarde, odwołujące się do posiadanej przez jednostkę wiedzy i umiejętności praktycznych (Armstrong, 2007). Ze względu na znaczenie kompetencji dla jakości pracy wykonywanej przez daną osobę rozróżnia się kompetencje podstawowe (zwane również granicznymi lub brzegowymi), warunkujące wykonanie powierzonego zadania, oraz kompetencje wyróżniające, stanowiące o możliwościach wypracowania w ramach zadania wartości dodanej (Kubicka-Daab, 2007). Mimo że kompetencje można nabywać i rozwijać podobnie jak

można przyswajać sobie pewien zasób wiedzy czy umiejętności, nie są one równoznaczne z pojęciami takimi jak kwalifikacje lub formalne wykształcenie (Lees, Ordery, 2007). Kompetencje stanowią zatem wielowymiarowe określenie dyspozycji jednostki, przejawiają się w jej wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu, a także postawach i gotowości do działania, w celu realizacji zadań na odpowiednim poziomie (Filipowicz, 1994).

Podsumowanie

Logistyka i procesy logistyczne (tak jak inne procesy we współczesnych przedsiębiorstwach) wymagają ciągłego doskonalenia. Wpływ na to ma wiele czynników, spośród których do najistotniejszych, w omawianym kontekście, zaliczyć należy: zmienność otoczenia, działania konkurencji, postęp techniczno-organizacyjny czy też wzrost znaczenia zasobów niematerialnych. Szczególnie ten ostatni z wymienionych zasobów kształtuje aktualnie charakter przedsiębiorstw, ich działalności oraz wiele zjawisk rynkowych. W tym obszarze istotne znaczenie ma wiedza, która poprzez swój często unikatowy charakter stwarza możliwości budowania unikalnych, trwałych i długookresowych przewag rynkowych.

Wiedza w przedsiębiorstwie w znacznym stopniu związana jest z czynnikiem ludzkim. Często przyjmuje formę spersonalizowaną utrudniającą jej przekazywanie, ale prowadzącą często do powstawania nowych unikatowych pomysłów, koncepcji lub przewag konkurencyjnych. Pracownicy w znacznym stopniu uczestniczą w procesie pozyskiwania wiedzy, jej przetwarzania i wykorzystywania. Jednocześnie stanowi ona istotny element działań o charakterze innowacyjnym w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym w logistyce.

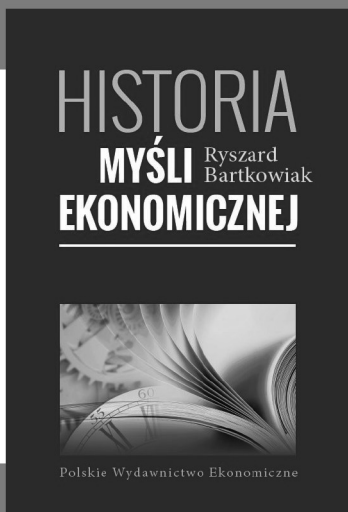
Powiązania pomiędzy poszczególnymi systemami w przedsiębiorstwie (np. pomiędzy zasobami ludzkimi a logistyką) w efekcie przyznania wiedzy priorytetowej roli, a zarządzaniu wiedzą nadrzędności w stosunku do innych zasobów, pozwala na bardziej holistyczny sposób zarządzania przedsiębiorstwem, z synergicznym wykorzystaniem wszelkich zidentyfikowanych związków i zależności do badania przewag rynkowych i wartości dodanej.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Ballou, R. H. (1987). *Basic Business Logistics*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Blaik, P. (2001). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bochniarz, P., Gugala, K. (2005). *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Bozarth, C., Handfield, R. B. (2007). *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Butkiewicz, M. (red.). (1995). *Model polskich standardów kwalifikacji zawodowych*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Chaberek, M. (2002). *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

- Chwistecka-Dudek, H., Sroka, W. (2000). Core competencies — koncepcja strategiczna. *Przegląd Organizacji*, (3), 15–17.
- Ciesielski, M. (red.) (2009). *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*. Warszawa: PWE.
- Ficoń, K. (2001). *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*. Gdynia: Wydawnictwo Impuls Plus Consulting.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
- Jamka, B. (2011) *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Jasiński, Z. (red.). (2007). *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*. Warszawa: Placet.
- Jędrzych, E. (red.). (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Król, H., Ludwiczynski, A. (red.) (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.
- Kubicka-Daab, J. (2002). Budowa modeli kompetencji. W: A. Ludwiczynski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Kulińska, E. (2009). *Podstawy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Podręcznik dla kierunku studiów logistyka*. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.
- Kurzacz, T. (2007). *Informatyka w przedsiębiorstwie*. <https://www.erp-view.pl/artykuly-erp/25827-informatyka-w-logistyce-cz-1.html> (28.10.2019)
- Lech, P. (2002). *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*. Warszawa: Difin.
- Lees, C. D., Ordery, J. L. (2007). Analiza i projektowanie pracy. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, 73–74. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łunarski, J. (2012). *Zarządzanie jakością w logistyce*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Małachowski, W. (2006). *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”.
- Miller, J. G., Vollman, T. E. (1985). The Hidden Factory. *Harvard Business Review*, 63(5), 142–150.
- Morawski, M. (2005). Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
- Nkomo, S. M. (1988). Strategic Planning for Human Resources — Let's Get Started. *Long Range Planning*, (1), 66–72, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90060-x](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90060-x).
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2004). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Pfohl, H. Ch. (1998). *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*. Poznań: Biblioteka Logistyka.
- Pienaar, W. J., Vogt, J. J. (2015). *Business logistics management: A value chain perspective*. Southern Africa: Oxford University Press.
- Pocztowski, A. (2004). Funkcja personalna w przedsiębiorstwach w nowej gospodarce. W: Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategie — Procesy — Metody*. Warszawa: PWE.
- Rostkowski, T., Danilewicz, D., Mrzygłód, J., Rapacka, M., Szczesna, A. (2005). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Schulz, T. W. (1987). Education and Population Quality [w:] G. Psacharopoulos (red.), *Economics of Education. Research and Studies*. Oxford: Pergamon Press.
- Sitek, E. (1997). *Strategia rozwoju w ujęciu zasobowej teorii firmy*. Warszawa: Wydawnictwo KeyText sp. z o.o.
- Staniewski, M. W. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: VIZJA PRESS & IT.
- Szałkowski, A. (red.) (2006). *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Szymczak, M. (red.). (1998). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Szymonik, A. (2011). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2*. Warszawa: Difin.
- Thierry, D., Sauret, C. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Wawak, S. (2006). *Zarządzanie jakością — teoria i praktyka*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

PWE poleca



Podręcznik prezentuje rozwój myśli ekonomicznej na tle zmieniającej się gospodarki – od XVIII do końca XX wieku. Od XVIII wieku główną formą gospodarowania jest gospodarka rynkowa, dlatego ówczesnie sformułowane teorie i powstałe nurty myśli ekonomicznej są w dużej części nadal aktualne i wykorzystywane w formułowaniu wytycznych dla polityki gospodarczej. Z tego powodu poznanie historii myśli ekonomicznej jest niezbędne dla zrozumienia zasad funkcjonowania współczesnej gospodarki.

Księgarnia internetowa www.pwe.com.pl