

*Piotr Bohdziewicz\**

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI JAKO OBSZAR ZASTOSOWANIA LOGISTYKI

**Z a r y s t r e ś c i:** Logistyka personalna jest dziedziną z pogranicza nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz teorii logistyki, jednak obecnie znajduje się jeszcze w początkowej fazie swojego rozwoju. Istotą logistyki personalnej jest wspomaganie procesu zapewniania organizacji zasobów ludzkich w odpowiedniej wielkości i o odpowiednich kompetencjach, niezbędnych do realizowania przez nią ogólnej strategii w okresie bieżącym oraz przyszłym. Istotną wartością, jaką mogą wnieść rozwiązania z zakresu logistyki zastosowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jest optymalizowanie kosztów i nakładów czasu związanych z realizacją funkcji personalnej, a także budowanie jej wysokiej efektywności. Mimo takich walorów rozwiązania z zakresu logistyki personalnej w polskich organizacjach stosowane są obecnie dość rzadko.

**S ł o w a k l u c z o w e:** zasoby ludzkie, kompetencje, potrzeby kadrowe organizacji, łańcuch logistyki personalnej, poziomy logistyki personalnej

**K l a s y f i k a c j a J E L:** J24; L20;

### WSTĘP

Zasoby ludzkie współczesnych organizacji traktowane są, w istocie rzeczy już niemal standardowo w realiach obecnego stulecia, jako istotny walor strategiczny, czynnik określający poziom ich konkurencyjności rynkowej oraz wiodący wyznacznik szans rozwojowych. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji powinien być zatem ukierunkowany na takie ukształtowanie ich cech ilościowych i jakościowych (kompetencyjnych), które będą dobrze skorelowane z organizacyjną strategią ogólną. Możliwe są przy tym różne modele takiej konfiguracji: od modelu reaktywnego (pełne

---

\* Adres do korespondencji: Piotr Bohdziewicz, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, ul. POW 3/5, 90-255 Łódź, e-mail: [bohdiule@gmail.com](mailto:bohdiule@gmail.com).

podporządkowanie całego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi wymogom strategii ogólnej) do modelu proaktywnego (cechy zasobów ludzkich są podstawą tworzenia strategii ogólnej); połączeniem obu powyższych podejść jest model interaktywny (dynamiczne, ciągłe, wzajemne oddziaływania strategii ogólnej i strategii zarządzania zasobami ludzkimi, z naciskiem na ilościowo – kompetencyjny rozwój zasobów ludzkich jako zasadniczy czynnik długookresowego wspierania realizacji strategii ogólnej)[Pocztowki, 2007, str. 56].

W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi odnaleźć można sporo definicji tej wewnątrzorganizacyjnej funkcji. Ekspozuje się w nich, różnie rozkładając akcenty ważności, z jednej strony strategiczny charakter tego zarządzania, wykorzystywanie zasobów ludzkich zgodnie z celami i misją organizacji oraz konieczność dostosowania ilościowych i jakościowych cech tych zasobów do potrzeb organizacji pojawiających się w danym miejscu i czasie, z drugiej zaś strony podkreśla się podmiotowość zasobów ludzkich i wynikającą stąd orientację na integrowanie interesów organizacji i pracowników [Król, 2002, str. 9 i nast.].

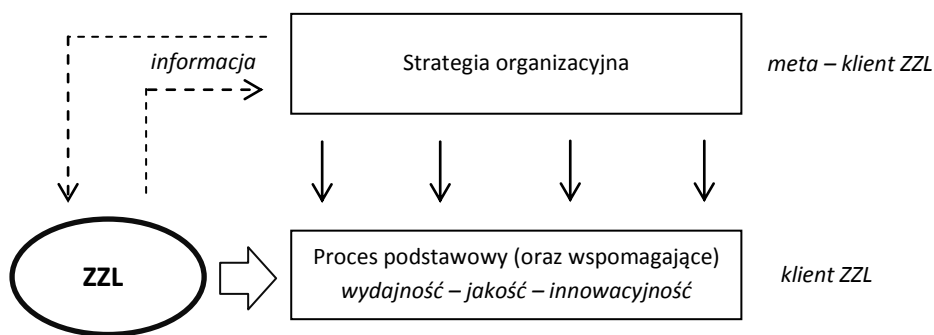
Istotnymi zatem wymogami, ze względu na strategiczne znaczenie zasobów ludzkich we współczesnej organizacji oraz ich funkcji jako swoistej dźwigni zysku, jest dobre zintegrowanie zarządzania w tym obszarze ze strategią biznesową organizacji, a także długofalowe uzyskiwanie wysokiej sprawności i efektywności tego procesu. Spełnienie takich wymogów może być osiąganе różnymi sposobami, w tym także dzięki aplikowaniu do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi przynajmniej niektórych rozwiązań o charakterze logistycznym.

Celem artykułu jest ukazanie potrzeby implementowania podejścia logistycznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach ze szczególnym wyeksponowaniem związanej z tym nietypowości (wystarczy wskazać choćby na specyfikę samej materii podlegającej takim procesom zarządczym), a także ukazanie różnych uwarunkowań i możliwości takich zastosowań.

Trzeba w tym miejscu stwierdzić, że w polskiej literaturze naukowej zarówno z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i logistyki, brak jest, poza dość nielicznymi wyjątkami, publikacji dotyczących problemów logistyki personalnej i jej wdrażania do praktyki organizacyjnej. I tak można jedynie wymienić (w układzie chronologicznym) zwartą pracę A. Lipki [2001] oraz artykuły K. Dajczak [2007], K. Makowskiego [2005], R. Prusaka, przy czym publikacje tego ostatniego autora dotyczą raczej zagadnień zarządzania kompetencjami pracowniczymi [Prusak, 2011b] oraz fluktuacji kadr [Prusak, 2011 a], a także C. Gradowicza [2012], oraz H. Karaszewskiej i M. Zarębskiego [2013].

## 1. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA LOGISTYKI PERSONALNEJ

Przegląd różnych definicji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji pozwala przyjąć, po dokonaniu pewnych uproszczeń, że istotą tej funkcji jest stałe zapewnianie zasobów ludzkich o takich parametrach ilościowych i jakościowych, które umożliwią sprawną realizację zadań pojawiających się zarówno w ramach procesu podstawowego, jak i wszystkich procesów go wspomagających. Innymi słowy chodzi o podejmowanie w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi wielorakich działań, które będą skutecznie i efektywnie kształtowały odpowiednią adekwatność ilościową i kompetencyjną personelu w stosunku do wyzwań zadaniowych. Te ostatnie zaś, co trzeba podkreślić, pojawiają się w dwojakiej perspektywie temporalnej: bieżącej (takie wiązki zadań są jednak pochodną różnych decyzji o charakterze strategicznym, podjętych w organizacji we wcześniejszych okresach), oraz w perspektywie przyszłych okresów (przewidywane wiązki zadań, które wynikają z aktualnie realizowanej strategii organizacji oraz z jej planów rozwojowych). Wektor ogólnej strategii biznesowej organizacji wyznacza kompozycję zadań realizowanych w ramach procesu podstawowego oraz wszystkich procesów pozostałych. W takim ujęciu można zatem postrzegać całokształt procesów realizowanych w organizacji (ze szczególnym uwzględnieniem procesu podstawowego) jako swoistych „klientów” funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, zaś strategię organizacyjną jako jej „meta - klienta” (rys. 1). Jest to, jak się wydaje, takie określenie zarządzania zasobami ludzkimi, które jest w szczególny sposób „otwarte” na logistykę.



Rys. 1.: Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi (ZSZ) jako wewnątrzorganizacyjnego „dostawcy”

Źródło: opracowanie własne

Koncepcje logistyki głównego nurtu zdają się nie dostrzegać obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jako sfery ewentualnego wykorzystywania rozwiązań logistycznych. Warto prześledzić różne sposoby definiowania logistyki: niemal wszystkie one przedstawiają pole zainteresowań tej dziedziny w kategoriach przepływów fizycznych (surowce, produkty, towary) oraz informacyjnych [Ficoń, 2009, str. 11 i nast.]. Jedynie, jak się zdaje, problematykę przemieszczania osób włączył do definicji logistyki R. Jünemann [1989]. Takie ujęcie jest również obecne w sformułowaniu definicyjnym przyjętym przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyczne (ELA): „Logistyka to zarządzanie procesami przemieszczania dóbr i/lub osób oraz działaniami wspomagającymi te procesy w systemach, w których one zachodzą” [*Terminology in Logistics...*, 2005].

Zasoby ludzkie w organizacji (kapitał ludzki) można rozpatrywać w kategoriach strumienia przyływów i odpływów dokonywanych w określonym czasie i generujących określone koszty [Karaszewska, Zarębski, 2013]. Mają one wymiar zarówno ilościowy (przedstawiany przez liczbowy stan zatrudnienia), jak i jakościowy. Ten ostatni bezpośrednio wiąże się z faktem, że osoby przemieszczające się w ramach wymienionych strumieni mają nie tylko wymiar biologiczno – energetyczny, ale każda z nich jest także w nierozzerwalny sposób nośnikiem określonych kompetencji, jakie nabyła na drodze działań nieintencjonalnych oraz celowych (w tym także na skutek inwestycji podejmowanych w organizacji w celu rozwoju zawodowych/ zadaniowych kompetencji pracowników).

Rozwiązania logistyczne implementuje się w obszarze zarządzania dowolnym procesem o charakterze przepływowym w celu jego uproszczenia, usprawnienia, obniżenia kosztów jego funkcjonowania bez naruszenia wartości produktu/ usługi dostarczanej odbiorcy. Istotną sprawą jest przy tym podporządkowanie całej działalności logistycznej w organizacji wymogom efektywnej obsługi klienta [Penc, 2008, str. 388 i nast.].

Zbiór zasad i rozwiązań o charakterze logistycznym, mających zastosowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, określa się, niejako już tradycyjnie, mianem logistyki personalnej, choć zgłaszane są zastrzeżenia, budowane zwłaszcza na gruncie nauk o zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji, co do należytej precyzyjności tego terminu [Karaszewska, Zarębski, 2013, str. 55]. Bliższe definicyjne określenia logistyki personalnej można podzielić na dwie kategorie:

a) definicja przedmiotowa:

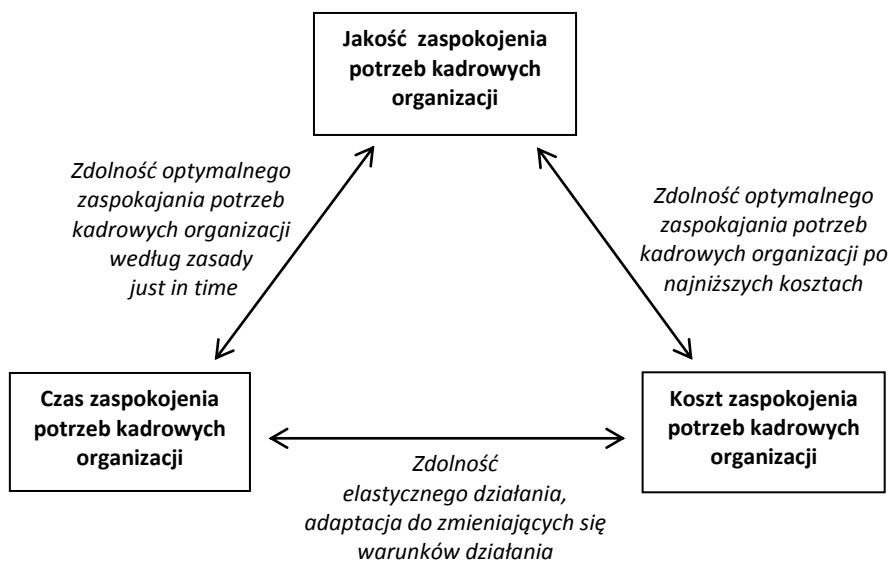
„Logistyka personalna to wyposażenie organizacji w odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, dostępnych w odpowiednim miejscu i czasie dla realizacji procesów” [Prusak, 2011 b, str. 201],

b) definicja narzędziowo – implementacyjne:

„Logistyka personalna to synchronizacja (optymalne czasowo – przestrzenne zestrojenie) w integralny system wszelkiego rodzaju działań służb personalnych,

zapewniających firmie odpowiedni do realizowanej przez nią misji personel” [Lipka, 2001, str. 51],

Logistyka personalna to „optymalna z punktu widzenia celów biznesowych czasowo – przestrzenna koordynacja procesów i zadań personalnych w jeden wewnętrznie zintegrowany system funkcjonujący na podstawie maksymalnie możliwego dopasowania do wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu sytuacyjnego” [Karaszewska, Zarębski, 2013, str. 58].



Rys. 2: Czynniki sukcesu w logistyce personalnej

Źródło: opracowanie własne na podst.: [Lipka A. (2001), str. 19].

O efektywności działań w obszarze logistyki personalnej, jak i zresztą logistyki w ogóle, decydują trzy czynniki: czas, koszty i jakość działania dla zaspokojenia potrzeb klienta (rys. 2). Jak wspomniano wyżej, klientem w systemie logistyki personalnej jest podstawowy proces biznesowy w organizacji oraz procesy wspomagające, a w istocie rzeczy organizacyjna strategia ogólna, która stanowi punkt wyjściowy dla kaskadowego rozpisania zadań na poszczególne szczeble zarządzania, struktury procesowe i stanowiska operacyjne. W takim zatem kontekście wymienione wyżej czynniki należy rozumieć następująco:

a) jakość działania logistycznego:

- zagwarantować zasoby ludzkie tak w wymiarze liczbowym, jak i kompetencyjnym stale dobrze dostosowane (w pełni adekwatne) do wymogów dyktowanych przez proces podstawowy i procesy wspomagające;

b) czas działania logistycznego:

- zagwarantować zasoby ludzkie w wymiarze liczbowym i kompetencyjnym zgodnie z temporalnym rytmem potrzeb w tym zakresie zgłaszanych przez proces podstawowy i procesy pozostałe w okresie bieżącym oraz, na zasadzie strategicznej antycypacji, w okresach przyszłych, z w kalkulowanym zjawiskiem inercji (niezbędny czas na adaptowanie się ludzi do nowych wyzwań zadaniowych); należy mieć na uwadze dwa aspekty temporalne: w odniesieniu do bieżących wymogów zadaniowych chodzi zwykle o uzyskiwanie możliwie najkrótszego czasu realizacji działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast w odniesieniu do antycypowanych wymogów zadaniowych (przyszłe okresy) chodzi najczęściej o realizację takich działań dokładnie na wymagany czas;

c) koszty działania logistycznego:

- zagwarantować zasoby ludzkie właściwie dopasowane pod względem liczbowym i kompetencyjnym do potrzeb procesów wewnątrzorganizacyjnych po możliwie najniższych kosztach.

Warto podkreślić, że istotna dla systemu logistyki personalnej triada czynników krytycznych jakość - czas - koszty stanowi także o sukcesie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji: jeżeli choćby jeden z wymienionych czynników nie uzyskuje swojego optimum, to fakt ten znacząco obniża walory konkurencyjne firmy. Również trzy kategorie sprawności decydentów ulokowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzki w organizacji okazują się istotne dla efektywnego realizowania tej funkcji:

- sprawność w zakresie optymalnego wykorzystywania zasobów ludzkich (relacja koszty – jakość),

- zdolność szybkiego reagowania (szybkie odczytywanie potrzeb kadrowych bieżących oraz antycypowanych, podejmowanie działań zorientowanych na ich zaspokojenie, zamykanie działań w zaplanowanych ramach czasu),

- elastyczność działań zarządczych, polegająca na znajdowaniu optymalnych rozwiązań w relacji czas – koszty, przy czym koniecznym czynnikiem warunkującym trafność rozstrzygnięcia dylematów z tym związanych jest optymalne zasilanie informacyjne; jak podkreśla K. Makowski, wszystkie dane temporalne i kosztowe są zmiennymi losowymi, a nie sztywnymi (podejście probabilistyczne), zatem liczba potencjalnych rozstrzygnięć i decyzji zarządczych jest w tym zakresie duża [Makowski, 2004, str. 297].

### 3. ZASADY WDRAŻANIA I FUNKCJONOWANIA LOGISTYKI PERSONALNEJ W ORGANIZACJI

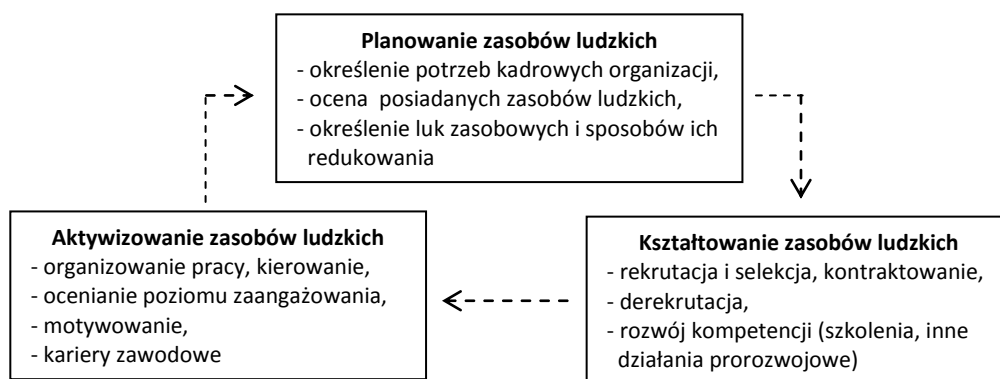
Wdrażanie rozwiązań logistycznych do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi nie zawsze – jak zauważa K. Makowski – ma sens ekonomiczny. Działania takie powinny mieć miejsce jedynie w warunkach zatrudnienia racjonalnego, zatem w sytuacji, gdy całkowita produktywność zasobów ludzkich przewyższa całkowite koszty pracy. Tylko wówczas zaimplementowane procedury logistyki personalnej mają szansę zaowocować wysoką efektywnością funkcji zarządzania tymi zasobami. W przeciwnym razie, czyli w warunkach zatrudnienia nieoptymalnego, wystąpiłoby w organizacji zjawisko logistycznego sankcjonowania różnych sytuacji nieracjonalnego zarządzania, a nawet swoiste legalizowanie organizacyjnych patologii w tym zakresie (np. przerostów zatrudnienia, braku należytego dopasowania kompetencyjnego pracowników do wymogów stanowisk pracy, niedostatecznej efektywności szkoleń, niskiej wartości motywacyjnej systemu placowo – premiowego itp.). Przywołany autor postuluje zatem optymalizację stanu zatrudnienia (co określa mianem „czyszczenia przedpola”), zanim zostaną podjęte w organizacji działania wdrożeniowe systemu logistyki personalnej [Makowski, 2005, str. 264 i nast.].

Rozwiązania logistyczne zwykle próbuje się implementować jedynie w ramy wybranych subfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi, jak rekrutowanie pracowników i selekcja kandydatów do zatrudnienia, rozwój kompetencji pracowniczych czy ocenianie efektów pracy. Takie wycinkowe podejście do logistyki personalnej, choć może przyczyniać się do zwiększenia efektywności działania w ramach danej subfunkcji, to jednak najczęściej nie podwyższa poziomu efektywności całego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, bowiem jego ewentualne pozytywne rezultaty są skutecznie dławione przez dalekie od optimum rozwiązania występujące w obrębie innych subprocesów tego zarządzania. Stąd należy postulować implementowanie zintegrowanej logistyki personalnej, obejmującej w sposób systemowy i kompleksowy całą wiązkę subfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Wychodząc z ogólnej definicji systemu logistycznego, zaproponowanej przez D. Kisperską – Moroń [2000, str. 21], można system logistyki personalnej określić jako celowo w danej organizacji ustrukturyzowany i wewnętrznie zintegrowany przepływ zasobów ludzkich przez kolejne konfiguracje węzłów i ścieżek. Celem systemu logistyki personalnej jest płynne dostarczanie zasobów ludzkich w optymalnej gotowości kompetencyjnej, organizacyjnej i motywacyjnej do podejmowania bieżących i przyszłych zadań w ramach procesu podstawowego oraz procesów wspomagających, a także związanych z tym informacji.

Konstruowanie systemu logistyki personalnej polega na dezagregacji całej sfery zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji do poziomu poszczególnych subfunkcji, działań i operacji personalnych. Kolejnym etapem jest uporządkowanie zdezagregowanego zbioru operacji według kryteriów logistyki i zbudowanie spójnego łańcucha logistycznego działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w pełnej konsekwencji wobec reguły „orientacja całego systemu na jeden cel”. Wyznacza się standardy logistyczne dla

poszczególnych działań operacyjnych i ustala się ich przebieg. Łańcuch logistyki personalnej powinien obejmować wszystkie subfunkcje mieszczące się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a także uwzględniać wszystkie zachodzące między nimi związki przyczynowo – skutkowe i inne. Łańcuch logistyczny umożliwia optymalne zorganizowanie funkcji personalnej poprzez identyfikowanie i korygowanie operacji i działań o obniżonej efektywności, jak również wykrywanie i eliminowanie operacji zbędnych.



Rys. 3: Kategorie operacji w łańcuchu logistyki personalnej (ramach poszczególnych kategorii podano przykłady działań)

Źródło: opracowanie własne

Wewnętrzna struktura łańcucha logistycznego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi powinna uwzględniać ciąg następujących kategorii działań (rys. 3):

- a) planowanie zasobów ludzkich (ustalenie potrzeb organizacji w zakresie ilościowych i jakościowych cech zasobów ludzkich),
- b) kształtowanie zasobów ludzkich (budowanie zasobów w wymiarze ilościowo – jakościowym z uwzględnianiem zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego rynku pracy),
- c) aktywizowanie zasobów ludzkich (kształtowanie zaangażowania w realizację celów organizacji).

Dla potrzeb budowy łańcucha logistyki personalnej można także posłużyć się porządkowym ustrukturalizowaniem działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na ich ulokowanie na poziomie strategicznym, taktycznym bądź operacyjnym. Taki układ powiązań ukazano w tab. 1.



## Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...

Logistyka personalna na poziomie strategicznym	<ul style="list-style-type: none"><li>- diagnozowanie liczbowych i kompetencyjnych potrzeb organizacji w zakresie zasobów ludzkich (dla stanu aktualnego i dla zbioru stanów przyszłych), z oparciem na jej misji i strategii oraz planach rozwoju,</li><li>- diagnozowanie liczbowych i kompetencyjnych luk organizacji w zakresie zasobów ludzkich (perspektywa temporalna bieżąca i przyszła)</li></ul>
Logistyka personalna na poziomie taktycznym	<ul style="list-style-type: none"><li>- ustalenie optymalnych dróg redukcji liczbowych i kompetencyjnych luk w zakresie zasobów ludzkich z uwzględnieniem zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy,</li><li>- określenie wskaźników do monitorowania efektów zsz,</li><li>- planowanie budżetu dla obsługi funkcji personalnej,</li><li>- konstruowanie narzędzi zsz (m.in. system motywowania, system oceniania efektów pracy i kompetencji),</li><li>- planowanie inwestycji szkoleniowych,</li><li>- planowanie sieci ścieżek karier zawodowych w organizacji</li></ul>
Logistyka personalna na poziomie operacyjnym	<ul style="list-style-type: none"><li>- wdrażanie i eksploatacja narzędzi zsz,</li><li>- praktyczne działania rekrutacyjne i selekcyjne,</li><li>- praktyczne działania oceniające i motywacyjne</li><li>- realizacja szkoleń pracowniczych oraz ocena ich efektywności,</li><li>- wspieranie karier zawodowych</li><li>- sukcesja stanowiskowa,</li></ul>

Tabela 1: Poziomy logistyki personalnej w organizacji

	- realizowanie działań z zakresu równowagi praca – życie, - kontrola efektywności narzędzi
--	---

Źródło: opracowanie własne

Połączenia międzyoperacyjne w ramach łańcucha logistycznego (linie przepływu) mogą być wielorakie: proste (liniowe), wielościeżkowe oraz złożone (kombinowane) [Dworecki, 1999, str. 131]. Same zaś operacje mogą układać się w ciąg działań o charakterze sekwencyjnym (przebiegi kolejne) bądź symultanicznym (przebiegi równoczesne).

S. Dworecki sformułował zbiór zasad tworzenia systemu logistycznego w organizacji [Dworecki, 1999, str. 90]. Większość z nich, po pewnych adaptacjach, można odnieść także do budowania i implementowania systemu logistyki personalnej. Proces ten powinien zatem odbywać się z respektowaniem następujących reguł:

- reguła integralności (spójność wewnątrzsystemowa i kompatybilność z organizacyjnym otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym),
- reguła przejrzystości (prostota i czytelność systemu, działania znormalizowane, ograniczone do niezbędnych czynności),
- reguła zgodności (zgodność systemu z planami strategicznymi organizacji, ukierunkowanie systemu na realizowanie potrzeb procesu podstawowego oraz procesów wspomagających),
- reguła optymalnej racjonalności (konsekwencja w optymalnym respektowaniu triady wymogów logistycznych jakość – czas – koszty),
- reguła mobilności (dostosowywanie się systemu do zmieniających się sytuacji i warunków wewnątrzorganizacyjnych i zewnętrznych),
- reguła bezpieczeństwa (przygotowywanie rozwiązań na okoliczność wystąpienia zakłóceń i różnych sytuacji o charakterze kryzysowym),
- reguła ciągłości zasilania (nieustanność procesu zapewniania/dostarczania zasobów ludzkich o wymaganych cechach liczbowych i kompetencyjnych),
- reguła elastycznego i sprawnego kierowania (wybór właściwej strategii organizacyjnej, dobór właściwych metod zarządzania zasobami ludzkimi),
- reguła planowego działania (planowanie działań logistycznych z uwzględnieniem ich celowości),
- reguła funkcjonalności (formowanie przepływu zasobów ludzkich oraz odpowiadającego mu strumienia informacyjno – decyzyjnego zgodnie z wymaganiami i potrzebami procesu podstawowego i procesów wspomagających).

## PODSUMOWANIE

We współczesnych warunkach gospodarowania przedsiębiorstwa usilnie poszukują różnych możliwości budowania i umacniania własnej

konkurencyjności rynkowej. Jedną z takich szans tkwi bez wątpienia we wdrażaniu do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi rozwiązań logistycznych. Implementacje takie, pod warunkiem ich odpowiedniego przygotowania, mogą prowadzić do wzrostu efektywności funkcji personalnej w organizacjach, optymalizacji kosztów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz kosztów pracy, a także nakładów czasu przeznaczanego na realizację różnych operacji w tym obszarze. Jednak, jak dotąd, tylko niewiele firm podejmuje takie działania wdrożeniowe. Próby takie można obserwować na przykład w części organizacji audytowanych w ramach ogólnopolskiego konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi* w ostatnich kilku jego edycjach. Znamienne jest np., że w organizacjach tych dość często obserwuje się formalizowanie procedur dotyczących niektórych subfunkcji personalnych (rekrutacja i selekcja kandydatów do zatrudnienia, diagnozowanie potrzeb szkoleniowych i inne), co przynajmniej w części przypadków można określić jako wycinkowe podejścia logistyczne, a przynajmniej jako sytuację wyjściową do budowania takiego rozwiązania [Urbaniak, Bohdziewicz, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012].

Do najważniejszych barier utrudniających wdrażanie rozwiązań logistycznych do zarządzania zasobami ludzkimi zaliczyć można [Lipka, 2001, str. 203]:

- opory zarządów firm oraz kadr kierowniczych wobec konieczności sformalizowania części albo wszystkich procedur kadrowych,
- trudności w ustaleniu informacji istotnych dla budowania systemu logistyki personalnej (koszty oraz nakłady czasu dotyczące określonych działań i operacji kadrowych),
- trudności związane z informatyczną obsługą umożliwiającą sprawne wykorzystywanie metod sieciowych w logistyce personalnej,
- problemy wynikające z konieczności wiązania systemu logistyki personalnej z innymi systemami logistycznymi funkcjonującymi w organizacji.

Trzeba też na koniec podkreślić, że logistyka personalna jest stosunkowo nową dziedziną wsparcia zarządzania zasobami ludzkimi i znajduje się dopiero w początkowej fazie swojego rozwoju. Przytacza się jednak sporo ważkich argumentów uzasadniających jej rację bytu jako dyscypliny sytuującej się na styku nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz teorii logistyki. Można się spodziewać, że w nieodległym czasie, po skumulowaniu odpowiedniego dorobku teoretycznego oraz wiedzy płynącej z badań empirycznych, stanie się ona ważną dyscypliną naukową o rosnącym, wybitnie praktycznym znaczeniu.

## LITERATURA

- Dajczak K. (2007), *Aspekt logistyczny selekcji pracowników*, Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej, nr 11/1.
- Ficoń K. (2009), *Logistyka techniczna. Infrastruktura logistyczna*, Wyd. BEL Studio, Warszawa.
- Gradowicz C. (2012), *Usprawnienie w obszarze logistyki na przykładach Poczty Polskiej i angielskiej Royal Mail*, „Logistyka” nr 2 (CD 2).

- Jünemann R. (1989), *Materialfluß und Logistik. Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen*, Springer Verlag, Berlin.
- Karaszewska H., Zarębski M. (2013), *Zarządzanie zasobami pracy z perspektywy logistyki*, [w:] H.Karaszewska (red.), *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Kisperska – Moroń D. (2000), *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Król H. (2002), *Czynnik ludzki w organizacji*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Lipka A. (2001), *Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, seria „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”, zeszyt 212, Bydgoszcz.
- Makowski K. (2004), *Logistyka personalna – wybrane zagadnienia kosztowe i temporalne*, [w:] Z.Wiśniewski, A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Makowski K. (2005), *Marketing personalny – logistyka personalna (nowe trendy ZZZ)*, [w:] A.Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyd. Wyższej Szkoły Stosunków międzynarodowych, Łódź..
- Poczowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE Warszawa.
- Prusak R. (2011 a), *Procesy logistyki personalnej w aspekcie kształtowania potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa*, „Logistyka” nr 5.
- Prusak R. (2011 b), *Realizacja procesów logistyki personalnej z wykorzystaniem kompetencji strategicznych*, „Logistyka” nr 5.
- Terminology in Logistics. Terms and Definitions*,(2005), Edition May 2005, European Logistics Association, Brussels.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2008, 2009, 2010, 2011, 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, raporty z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w Konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi w latach 2008 – 2012, IPiSS, Warszawa.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION AS THE FIELD OF APPLICATION OF LOGISTICS

**A b s t r a c t:** Logistics Personnel is a field of border management science theory, human resources and logistics, but today is still in the early stages of its development. The essence of logistics personnel is to assist in ensuring the organization of human resources in the right size and the right competencies necessary to carry out its overall strategy in the current and future. Important value they can bring logistics solutions used in the field of human resource management is to optimize the cost and time involved in the implementation of the HR function, and build its high efficiency. Despite such advantages logistics solutions in the Polish HR organizations are now being used quite rarely.

**K e y w o r d s:** human resources, competencies, staffing needs of the organization, chain logistics personnel, logistics personnel levels