

Piotr BOHDZIEWICZ¹
Uniwersytet Łódzki

Logistyka personalna jako narzędzie wspomagające budowanie rynkowej konkurencyjności przedsiębiorstwa

WSTĘP

Podstawowym wyzwaniem stojącym przed każdym w istocie współczesnym przedsiębiorstwem jest budowanie własnej konkurencyjności rynkowej: od efektywnego ukształtowania tych walorów zależy, i to w kategoriycznym stopniu, jego ekonomiczny byt.

Tradycyjnym kierunkiem poszukiwania przez przedsiębiorstwo atutów konkurencyjności jest domena kosztów jego działalności: niskie koszty umożliwiają oferowanie produktu/ usługi na rynku po niższej niż konkurenci cenie, bądź przy zbliżonym poziomie ceny pozwalają na osiąganie większego zysku. Takie podejście skłania firmę do poszukiwania możliwości redukcji poziomu kosztów różnego rodzaju na wszystkich polach jej funkcjonowania; obszar zasobów ludzkich jest oczywiście także skrupulatnie penetrowany w celu wykrycia takich możliwości, a następnie przedmiotowo eksploatowany.

Innym, współcześnie często stosowanym przez przedsiębiorstwa atutem konkurencyjnym są parametry jakościowe oferowanych na rynku produktów/usług. Konsumenci takich właśnie wyrobów coraz powszechniej i częściej oczekują. Wysoka ich jakość jest kreowana wielotorowo, zarówno przez czynniki o charakterze technologiczno-organizacyjnym, jak i ludzkim, ze szczególnym wskazaniem na trudne do przecenienia znaczenie tych ostatnich. Istotne znaczenie uzyskują w takich warunkach walory kompetencyjne zasobów ludzkich (kapitału ludzkiego).

Obecnie coraz większą rolę w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku odgrywa atut innowacyjności oferowanych tam produktów/usług. Atut ten może polegać bądź na wykreowaniu produktu całkowicie nowatorskiego, który do tej pory na rynku nie był obecny (tzw. duża innowacyjność, sytuacja występująca dość rzadko), bądź na modernizowaniu wyrobu wcześniej oferowanego poprzez techniczne jego rozwinięcie, dodanie nowych funkcji i cech użytkowych (tzw. mała innowacyjność, sytuacja występująca wyraźnie częściej). Innowacyjność produktowa może być jednak kreowana i wdrażana wyłącznie przez wysoce kompetentne i zaangażowane zasoby ludzkie. Zasoby owe stanowią zatem w takich realiach centralny czynnik strategiczny, wymagający odmiennego, w pełni podmiotowego potraktowania.

Współczesne warunki gospodarcze uzupełniają wyżej przedstawione wyznaczniki konkurowania o wymiary dodatkowe: szybkość reagowania na zmieniające się wyzwania rynku i elastyczność w działaniu [10, s. 136 i nast.], co przydaje znaczenia krytycznego czynnikowi czasu [11, s. 298 i nast.] oraz łatwości szybkiego modyfikowania zasobów ludzkich w zakresie ich cech kompetencyjnych [14, s. 167 i nast.].

Tak więc zasoby ludzkie są uwikłane w każdy z wymienionych sposobów konkurowania rynkowego: w przypadku orientacji kosztowej podlegają one maksymalnemu eksploatowaniu, zaś w sytuacji, gdy wiodącym atutem konkurowania jest jakość bądź tym bardziej innowacyjność produktowa, stanowią one ważne źródło, a wręcz nawet dźwignię sukcesu przedsiębiorstwa. Aby jednak zasoby te rzeczywiście stanowiły istotną wartość w perspektywie budowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, powinny charakteryzować się m.in. takimi cechami jak cenność (umożliwianie sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego adaptowania się do zmian

¹ Dr hab. Piotr Bohdziewicz, prof. nadzw. UŁ - Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, e-mail: bohdziule@gmail.com
Artykuł recenzowany.

zachodzących w jego otoczeniu), rzadkość i unikatowość (istotna trudność w skopiowaniu kompetencyjnych cech zasobu), a także efektywność wewnętrznego zorganizowania [3, s. 75].

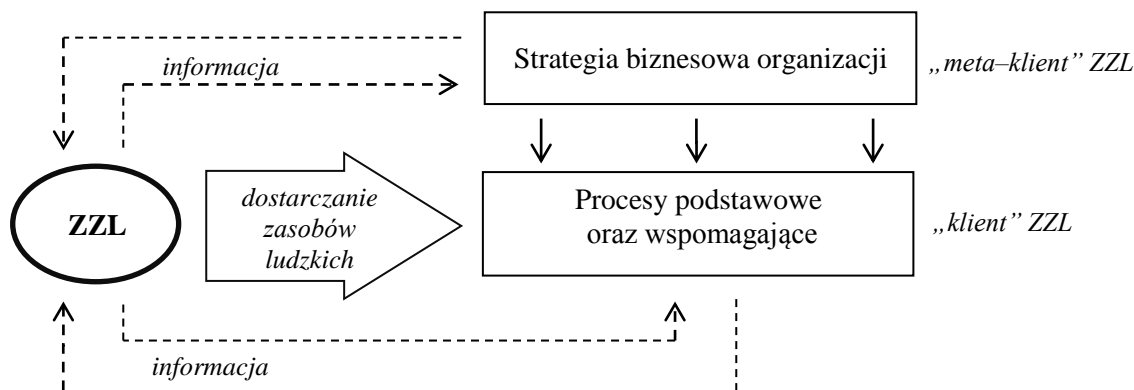
Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie zorientowane na budowanie jego atutów konkurencyjności, zwłaszcza postrzegane w kontekście takich czynników, jak koszty, czas, jakość, może być wspierane poprzez implementowanie doń rozwiązań logistycznych (logistyki personalnej).

Celem niniejszego artykułu jest: (a) przedstawienie możliwości i warunków korzystania z rozwiązań logistycznych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, oraz (b) ramowe określenie specyficznych cech logistyki personalnej w odniesieniu do różnych strategii konkurencyjności realizowanych przez przedsiębiorstwo.

1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI JAKO PROCES PODDAJĄCY SIĘ OPERACJONALIZOWANIU LOGISTYCZNEMU

W literaturze przedmiotu spotkać można różne sposoby określania istoty systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Za A. Poczrowskim [23, s. 24] można wyróżnić dwa jego wymiary: operacyjny (zapewnianie zasobów ludzkich o takich parametrach ilościowych i kompetencyjnych, które umożliwiają sprawną realizację zadań bieżących) oraz strategiczny (antycypowanie przyszłego zapotrzebowania na zasoby ludzkie, wynikającego z przyjętej przez organizację strategii biznesowej, w tym konkurencyjności rynkowej oraz planów rozwoju, i zapewnienie zasobów ludzkich o wymaganych parametrach i w określonym czasie dla efektywnego sprostania wymogom zadaniowym przyszłych okresów). Określenie celów zarządzania zasobami ludzkimi w takiej podwójnej perspektywie temporalnej (bieżącej i przyszłej) tym bardziej „otwiera” ten proces na implementowanie rozwiązań logistycznych.

Logistyka jest zawsze ukierunkowana na potrzeby określonego klienta. W przypadku logistyki personalnej mamy do czynienia z klientem szczególnego rodzaju: jest nim bowiem cały zbiór obsługiwanych przez ludzi procesów realizowanych w przedsiębiorstwie (procesy podstawowe oraz wiązka procesów wspomagających). W strukturach każdego z wymienionych procesów kształtują się bowiem potrzeby dotyczące ilościowych i kompetencyjnych wymiarów zasobów ludzkich, które są niezbędne do efektywnego realizowania powstających w ich ramach zadań, i które powinny być dostarczane tam w określonym reżimie czasu, kosztu oraz należytego dostosowania. Natomiast swoistym meta-klientem zarządzania zasobami ludzkimi jest strategia biznesowa przedsiębiorstwa: to ona bowiem określa zasadnicze czynniki konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa, wyznacza ramy oraz ogólne ukierunkowanie przebiegu procesów podstawowych i wspomagających, i w rezultacie generuje nie tylko bieżące, ale i przyszłe cele, do osiągnięcia których niezbędne będą zasoby ludzkie o odpowiednio uformowanych cechach ilościowych i kompetencyjnych. W obszarze funkcji personalnej budowane są zatem zasoby ludzkie jako istotna dźwignia bieżącego oraz przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa. Warunkiem skuteczności tych działań oraz ich optymalnego przebiegu są sprawne przepływy informacyjne pomiędzy strukturami organizacyjnymi realizującymi funkcję personalną a strukturami kreującymi strategię biznesową i strategię rozwoju organizacji, a także ogniwami zarządzającymi każdym z procesów podstawowych i wspomagających (rysunek 1).



Rys. 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jako „dostawca” wartości [opracowanie własne]

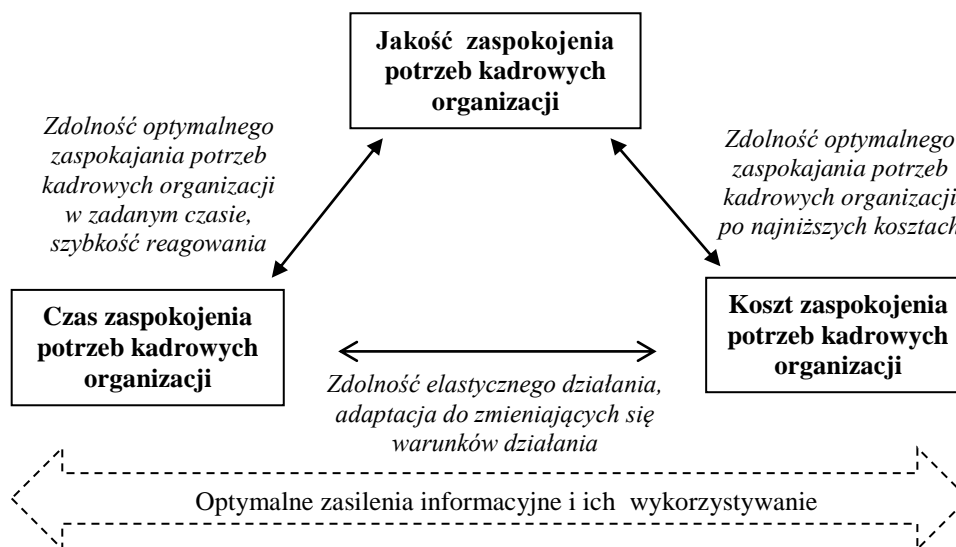
Rozwiązania logistyczne implementuje się w obszarze zarządzania dowolnym procesem o charakterze przepływowym w celu jego uproszczenia, usprawnienia, obniżenia kosztów jego funkcjonowania bez naruszenia wartości produktu/usługi dostarczanej odbiorcy. Istotną kwestią jest przy tym podporządkowanie całej działalności logistycznej w organizacji wymogom efektywnej obsługi klienta [22, s. 388 i nast.]. Zasoby ludzkie w organizacji można rozpatrywać w kategoriach strumienia przyływów i odpływów dokonywanych w określonym czasie i generujących określone koszty [9, s. 56]. 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 bioenergetyczny, ale każda z nich jest także w nierozzerwalny sposób nośnikiem określonych kompetencji.

Wśród różnych określeń logistyki personalnej obecnych w literaturze przedmiotu można znaleźć takie, które bardziej koncentrują się na jej istocie i zasadniczym celu („Logistyka personalna to wyposażenie organizacji w odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, dostępnych w odpowiednim miejscu i czasie dla realizacji procesów” [25, s. 201]), jak i takie, które uwzględniają jej aspekty techniczno-wdrożeniowe („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” [12, s. 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” [9, s. 58]).

Efektywność działań w obszarze logistyki personalnej limitowana jest przez trzy czynniki: czas, koszty i jakość działania dla zaspokojenia potrzeb klienta (rysunek 2). W kontekście powyższych uwag wymienione czynniki należy rozumieć następująco:

- a) jakość działania logistycznego: nieprzerwanie i płynnie dostarczać zasoby ludzkie w optymalnym wymiarze ilościowym oraz pozostające w należytej gotowości kompetencyjnej, organizacyjnej i motywacyjnej do podejmowania zadań dyktowanych przez proces podstawowy i procesy wspomagania, a także umożliwiające trwanie i niezakłócone funkcjonowanie organizacji jako całości,
- b) czas działania logistycznego: zagwarantować dopływ zasobów ludzkich w wymiarze liczbowym i znajdujących się w należytej gotowości kompetencyjnej, organizacyjnej i motywacyjnej 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),

- c) koszty działania logistycznego: zagwarantować zasoby ludzkie właściwie dopasowane pod względem liczbowym, kompetencyjnym, motywacyjnym i organizacyjnym do potrzeb procesów wewnątrzorganizacyjnych po możliwie najniższych kosztach.



Rys. 2. Czynniki sukcesu w logistyce personalnej [opracowanie własne na podstawie: 7, s. 5 oraz 12, s. 19]

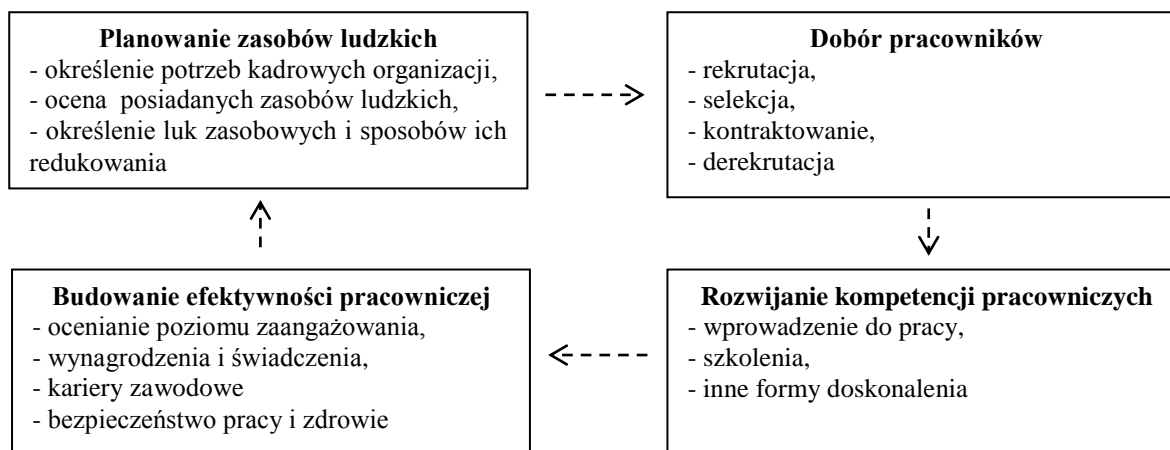
Warto podkreślić, że istotna dla systemu logistyki personalnej triada czynników krytycznych jakość – czas – koszty stanowi także o sukcesie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie: jeżeli choćby jeden z wymienionych czynników nie uzyskuje swojego optimum, to fakt ten znacząco wpływa na obniżenie walorów konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Również trzy kategorie sprawności decydentów ulokowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (rysunek 2) okazują się istotne dla efektywnego realizowania tej funkcji: sprawność w zakresie optymalnego wykorzystywania zasobów ludzkich (relacja koszty – jakość), zdolność szybkiego reagowania (szybkie odczytywanie potrzeb personalnych bieżących oraz antycypowanych, podejmowanie działań zorientowanych na ich zaspokojenie, zamykanie działań w zaplanowanych ramach czasu), a także elastyczność działań zarządczych (znajdowanie optymalnych rozwiązań w relacji czas – koszty). Trzeba podkreślić, że koniecznym czynnikiem warunkującym sprawność działań logistycznych oraz trafność rozstrzygnięcia zasygnalizowanych wyżej dylematów jest szerokie zasilenie informacyjne menedżerów HR.

Struktura systemu logistyki personalnej w przedsiębiorstwie (łańcucha logistyki personalnej) powinna precyzyjnie odwzorowywać proces zarządzania zasobami ludzkimi składający się z rozbudowanej tkanki subprocesów. Można je porządkować w najprostszy sposób według zasadniczych faz tego procesu: preparacyjnej, realizacyjnej oraz kontrolnej [15, s. 75]. System owego zarządzania powinien charakteryzować się podwójnym zintegrowaniem: horyzontalnym (wszystkie subprocesy zarządzania zasobami ludzkimi tworzą wewnętrznie spójny system działań) oraz wertykalnym (występuje powiązanie wszystkich subprocesów oraz całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategicznymi celami organizacji) [8, s. 112].

Tworzenie systemu logistyki personalnej w przedsiębiorstwie polega na dezagregacji wszystkich subprocesów wchodzących w zakres zarządzania zasobami ludzkimi do poziomu poszczególnych działań i operacji. Dalszym etapem powinno być uporządkowanie zdezagregowanego zbioru operacji według kryteriów logistyki i zbudowanie spójnego łańcucha logistycznego działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w pełnej konsekwencji wobec reguły „gra całego systemu do jednego celu”. Następnie wyznacza się standardy logistyczne dla poszczególnych działań operacyjnych (czasowe, kosztowe i jakościowe – np. na podstawie dotychczasowych doświadczeń przedsiębiorstwa, na podstawie porównań benchmarkingowych [18, s. 27] bądź przeprowadzonych badań) i ustala się ich przebieg. Konstruowanie łańcucha logistyki personalnej, uwzględniające uporządkowanie sekwencyjne lub symultaniczne poszczególnych operacji, w zależności od wewnętrznej logiki procesowej, powinno odbywać się z wykorzystaniem metod sieciowych [13, s. 111].

Zasygnalizowane wyżej działania można zatem określić jako logistyczne zoperacjonalizowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Łańcuch logistyki personalnej powinien obejmować wszystkie subprocesy mieszczące się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a także uwzględniać wszystkie zachodzące między nimi związki przyczynowo-skutkowe i inne. Jedną z propozycji wewnętrznej struktury takiego łańcucha przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Kategorie operacji w łańcuchu logistyki personalnej (w ramach poszczególnych kategorii podano przykłady działań) [opracowanie własne na podstawie: 26, s. 264]

Koncepcja ta uwzględnia ciąg następujących kategorii działań:

- planowanie zasobów ludzkich (ustalenie potrzeb organizacji w zakresie ilościowych i jakościowych cech zasobów ludzkich),
- dobór pracowników (budowanie zasobów w wymiarze ilościowo – jakościowym poprzez działania rekrutacyjno-selekcyjne i inne z uwzględnianiem zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego rynku pracy),
- rozwijanie kompetencji pracowniczych (różne formy szkolenia i doskonalenia),
- budowanie efektywności pracowniczej (ocenianie, motywowanie, ścieżki karier, warunki pracy).

Trzeba w tym miejscu poczynić jeszcze dwa ważne zastrzeżenia dotyczące implementacji logistyki personalnej do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Po pierwsze, projektowanie i wdrażanie takich rozwiązań nie zawsze 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, bowiem tylko wówczas procedury logistyki personalnej mają szansę zaowocować wysoką efektywnością (najwyższa efektywność logistyki wystąpi w sytuacji optimum zatrudnieniowego, czyli wtedy, gdy wspomniane przewyższenie osiągnie swoje maksimum). W przeciwnym razie mogłoby łatwo dochodzić do logistycznego sankcjonowania różnych sytuacji nieracjonalnego zarządzania. Tak więc optymalizacja stanu zatrudnienia powinna stanowić wstępne działanie, które przygotowuje odpowiedni grunt pod implementację logistyki personalnej [17, s. 264 i nast.]. Po drugie, czasami rozwiązania logistyczne próbuje się wprowadzać jedynie w ramy wybranych subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi, jak rekrutowanie pracowników, szkolenia pracownicze, ocenianie efektów pracy czy sukcesja stanowiskowa. Takie wycinkowe podejście do logistyki personalnej, choć może przyczyniać się do zwiększenia efektywności działania w ramach danego subprocesu, to jednak najczęściej nie podwyższa poziomu efektywności całego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, bowiem jego ewentualne pozytywne rezultaty mogą być skutecznie dławione przez dalekie od optymalnych rozwiązania występujące w obrębie kolejnych subprocesów. Stąd należy postulować raczej implementowanie zintegrowanej logistyki personalnej, obejmującej w sposób systemowy i kompleksowy cały obszar zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

2. ORIENTACJE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTWA A LOGISTYKA PERSONALNA

Strategie biznesowe realizowane przez przedsiębiorstwa można typologizować na wiele różnych sposobów. Jedną z najbardziej znanych koncepcji w tym zakresie jest propozycja M. E. Portera, odwołująca się do wiodących czynników konkurowania rynkowego. Autor ten wyodrębnił następujące typy strategii rynkowych [24, s. 50–55]:

- przywództwa kosztowego (*cost leadership*): konkurowanie na szerokim rynku poprzez relatywnie niski poziom kosztów, osiągniany na skutek wielokierunkowych działań, m.in. dzięki niskim kosztom robocizny,
- zróżnicowania (*differentiation*): konkurowanie na szerokim rynku poprzez wyróżniające się produkty lub usługi,
- koncentracji: konkurowanie na wąskim segmencie rynku (w niszy rynkowej) z nastawieniem na relatywnie niski poziom kosztów (*cost focus*) bądź na wyróżnienie się (*differentiation focus*).

Strategię koncentracji w jej obu wariantach można potraktować jako specyficzne odmiany strategii kosztowej bądź dyferencycyjnej [16] i pominąć w dalszych rozważaniach. Z kolei w ramach strategii zróżnicowania można wyodrębnić dwie bardziej szczegółowe, i mimo pewnych podobieństw zachodzących między nimi, jednak pod wieloma względami odmienne opcje, mianowicie strategię jakości oraz strategię innowacji [4, s. 334]. Tak więc, konkludując, można wyodrębnić trzy zasadnicze typy strategii konkurowania przedsiębiorstw na rynku: strategię redukcji kosztów, strategię doskonalenia jakości oraz strategię innowacji.

Każda z wymienionych strategii konkurowania, jeżeli ma być realizowana efektywnie, wymaga z kolei określonego typu strategii zarządzania zasobami ludzkimi, który powinien być wdrażany w przedsiębiorstwie. Zasadnicze cele strategii personalnej powinny być zakotwiczone w założeniach strategii konkurowania, a jej tworzenie poprzedzone analizą otoczenia zewnętrznego (rynek pracy, uwarunkowania demograficzne, prawne i ekonomiczne) oraz wewnętrznego (posiadane zasoby ludzkie, struktury, procesy i procedury zarządzania) [19, s. 210]. Rozwiązania logistyczne mogą wydatnie wspierać realizację określonej strategii personalnej przede wszystkim ze względu na jasno sformułowane cele oraz mapę priorytetów przypisanych poszczególnym subprocessom i działaniom.

Związki zachodzące pomiędzy typem strategii konkurowania rynkowego a strategiami zarządzania zasobami ludzkimi (strategiami personalnymi) przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Relacje między strategią konkurowania przedsiębiorstwa na rynku a strategią personalną [opracowanie własne]

Konsekwencją przyjęcia przez przedsiębiorstwo strategii redukcji kosztów jest personalna strategia sita [15, s. 73], określana także jako strategia eksploatacji zasobów ludzkich [2, s. 47], albo jako model „twardego” kontraktu [27]. Charakterystyczną jej cechą jest to, że zasoby ludzkie traktowane są jako element kosztów. Wynagrodzenia pracownicze są utrzymywane na relatywnie niskim poziomie, ponadto redukuje się do niezbędnego minimum wszelkie formy inwestowania w rozwój kompetencji pracowników (zwłaszcza w szkolenia, za wyjątkiem tych o charakterze obligatoryjnym). Przywiązuje się natomiast dość istotną rolę do subprocessów rekrutacji i selekcji,

które powinny prowadzić do zatrudniania osób posiadających kompetencje zawodowe wystarczające do niemal natychmiastowego podjęcia zadań na stanowisku pracy („sita” odsiewowe na wejściu do organizacji). Wymogi kompetencyjne odnoszą się niemal zawsze do zadań bieżących. Pracownicy funkcjonują w warunkach ścisłego nadzoru i kontroli, co ma zapobiegać powstawaniu różnych dodatkowych kosztów. Z wysoką częstotliwością dokonuje się oceny efektów pracy, której celem jest zidentyfikowanie osób nie osiągających wymaganego poziomu wydajnościowego (kolejne „sita” odsiewowe). Osoby takie zwykle bez większej zwłoki podlegają zwolnieniom, ci natomiast pracownicy (raczej nieliczni), którzy wykazują się wysokim poziomem wydajności, wprowadzani są na dość szybkie ścieżki awansu pionowego. Skutkiem takich praktyk jest duża fluktuacja pracowników [1]. Warunkami zewnętrznymi sprzyjającymi wdrożeniu personalnej strategii sita są wysokie bezrobocie oraz duża podaż osób posiadających potrzebne przedsiębiorstwu kompetencje na rynku pracy.

Ewentualne implementowanie logistyki personalnej w ramy strategii sita powinno odpowiadać priorytetowi redukcji kosztów. Celem takich rozwiązań logistycznych byłoby zatem stałe zaopatrywanie procesu podstawowego (zwłaszcza niego) w zasoby ludzkie o odpowiednich kompetencjach obsługowych po najniższym koszcie i w najkrótszym czasie do realizacji zadań bieżących. Najważniejszymi subprocesami, które powinny zostać zoperacjonalizowane logistycznie, byłyby rekrutacja i selekcja kandydatów do zatrudnienia oraz ocenianie skoncentrowane na mierzalnych rezultatach pracy.

Gdy natomiast przedsiębiorstwo realizuje strategię konkurowania rynkowego poprzez doskonalenie jakości swoich produktów/usług, efektywnym wsparciem dla niej jest personalna strategia kapitału ludzkiego, czasami określana jako strategia akumulowania tegoż kapitału [2] albo jako model „miękkiego” kontraktu [27]. Charakterystycznym wyróżnikiem jest traktowanie zasobów ludzkich jako cennych aktywów firmy, które należy szczególnie chronić. Dąży się zatem do minimalizowania fluktuacji pracowniczej. W centrum uwagi znajdują się kompetencje pracownicze, które powinny być adekwatne nie tylko do bieżących wymogów zadaniowych, ale także do dających się sprecyzować (na podstawie planów wynikających z realizowanej strategii biznesowej) zadaniowych wyzwań przyszłych okresów. Oznacza to, że kompetencje pracownika określane są szeroko: nie tylko jako suma wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w obszarze zadań bieżących, ale także jako jego potencjał rozwojowy. W ramach subprocesu rekrutowania właśnie ów potencjał podlega wstępnemu rozpoznawaniu i jest ważnym kryterium oceny kandydatów do zatrudnienia. Strategiczna orientacja przedsiębiorstwa na jakość produktu/usługi wymaga ciągłego rozwijania kompetencji pracowniczych, stąd istotnym procesem jest intensywne szkolenie pracowników powiązane ze starannym rozpoznawaniem potrzeb w tym zakresie oraz pogłębioną oceną efektywności inwestycji szkoleniowych. Procesem o doniosłym znaczeniu jest także ocenianie efektów pracy oraz poziomu kompetencji pracowników, do czego najczęściej wykorzystywane są sformalizowane systemy ewaluacyjne. Informacja zwrotna, jaką każdy pracownik stąd otrzymuje, ma być ważnym stymulatorem intensyfikującym i ukierunkowującym jego rozwój, a nie narzędziem organizacyjnej opresji. Oceny tego rodzaju przeprowadzane są stosunkowo rzadko, ale regularnie (zwykle raz do roku). Ich wyniki przekładają się na rozwój kariery zawodowej pracownika w organizacji. Większość ścieżek karier zawodowych w firmie ma ukierunkowanie horyzontalne i wiąże się bezpośrednio z indywidualnym rozwojem kompetencji. Również systemy wynagradzania są tak skonstruowane, by „płacić” pracownikowi za posiadane przez niego kompetencje. Całość takich rozwiązań składa się na system zarządzania kompetencjami, który często się spotyka w firmach realizujących strategię doskonalenia jakości. W rezultacie uzyskuje się wysoką stabilizację zatrudnienia, a zjawisko fluktuacji pracowniczej ma charakter marginalny.

Logistyka personalna wprowadzona w ramy modelu kapitału ludzkiego powinna być podporządkowana priorytetowi kompetencyjnemu z nastawieniem na płynne zaopatrywanie wszystkich procesów wewnętrznych w zasoby ludzkie o odpowiednich kompetencjach i potencjale rozwojowym, i zorientowana na potrzeby wynikające z zadań i ról bieżących oraz z zadań i ról przyszłych okresów, z respektowaniem określonych warunków czasowych i kosztowych. W takiej sytuacji do istotnych subprocesów należą zatem: precyzyjne planowanie niezbędnego portfela

kompetencji pracowniczych, rekrutacja kandydatów do zatrudnienia uwzględniająca poziom ich potencjału rozwojowego, szkolenie i rozwój zawodowy, systemowe ocenianie skoncentrowane na kompetencjach. Trzeba podkreślić, że logistyczne wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się najbardziej wskazane właśnie w przypadku strategii personalnej kapitału ludzkiego, tu bowiem może przynosić największe efekty.

Kolejna strategia biznesowa bazuje na innowacyjności produktu/usługi jako na źródle przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Takie podejście strategiczne najefektywniej może być wspierane przez personalną strategię kapitału talentów. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy, poczynając od ostatnich lat minionego stulecia, coraz wyraźniej występuje zjawisko zabiegania przez przedsiębiorstwa o pozyskiwanie jednostek o wysokich kompetencjach profesjonalnych i ponadprzeciętnych zdolnościach (tzw. „wojna o talenty”) [20]. Jednoznaczne określenie cech osoby, którą określa się mianem talentu, jest trudne, o ile w ogóle możliwe (ciągle aktualny dylemat elitarności czy raczej egalitarności talentu). Strategia kapitału talentów to w istocie proces zarządzania talentami, składający się z następujących pięciu etapów [21, s. 109 i nast.]:

- a) „zarzucanie sieci” (m.in. stałe kontakty z uczelniami, fundacjami, stowarzyszeniami zawodowymi, organizowanie staży i praktyk zawodowych itp.),
- b) przyciąganie talentów poprzez podejmowanie działań kształtujących w otoczeniu wizerunek przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy, marketing personalny (m.in. atrakcyjna oferta motywacyjna, szerokie możliwości rozwoju zawodowego, kontakty z instytucjami rynku pracy oraz administracji rządowej i samorządowej, promocja medialna itp.),
- c) rekrutacja i selekcja, a w ich ramach m.in. identyfikacja talentów za pomocą interaktywnych metod diagnozowania cech kandydatów, jak *assessment center* czy pogłębione wywiady, a także z zastosowaniem różnych metod niekonwencjonalnych, jak laboratoryjne badanie zdolności uczenia się czy pozyskiwania informacji,
- d) utrzymanie talentów (m.in. umowy o pracę lub kontrakty zawierające ponadstandardowe rozwiązania w zakresie warunków pracy i wynagradzania, duże możliwości rozwoju zawodowego poprzez różne rodzaje szkoleń oraz zapewnienie możliwości uczenia się przez osobiste doświadczenie, staże zagraniczne, realizowanie atrakcyjnych zadań i projektów, poszerzone możliwości realizowania atrakcyjnej kariery zawodowej w przedsiębiorstwie),
- e) monitorowanie odejść utalentowanych pracowników oraz utrzymywanie kontaktów z talentami, które odeszły z firmy (m.in. przeprowadzanie rozmów z odchodzącymi talentami o przyczynach takiej decyzji, składanie propozycji dalszej współpracy na innych zasadach).

Rozwiązania z zakresu logistyki personalnej implementowane w obszar strategii budowania kapitału talentów powinny się koncentrować priorytetowo na jakości dostarczanego zasobu oraz na temporalnej perspektywie przyszłości. Można także wskazać na przykładowe niskokosztowe działania w ramach omawianej strategii: tworzenie talentom możliwości rozwoju poprzez przydział interesujących zadań, które równocześnie stanowiąby rodzaj motywującego wyzwania, zatrudnianie starszych wiekiem talentów chcących wykorzystywać posiadaną wiedzę i doświadczenie, dokładne informowanie kandydatów o zadaniach czekających ich na danym stanowisku pracy, stosowanie bardziej zaawansowanych metod diagnostycznych na etapie selekcji talentów w celu lepszego dostosowania każdego z nich do specyfiki stanowiska pracy bądź roli organizacyjnej, możliwość pracy w elastycznym czasie, stosowanie różnego rodzaju wsparcia dla talentów podejmujących dalszą edukację [6, s. 71]. Kluczowe subprocessy wymagające zoperacjonalizowania logistycznego to przede wszystkim identyfikowanie jednostek utalentowanych oraz ich zatrzymanie w przedsiębiorstwie, głównie dzięki stworzeniu im szerokich możliwości rozwoju oraz właściwym ich ulokowaniu w strukturze organizacyjnej (praca z najlepszymi specjalistami, realizacja zadań umożliwiających wykorzystywanie posiadanych kompetencji oraz pozyskiwanie nowych doświadczeń). Lista szczegółowych czynników, które należy uwzględnić zwłaszcza w ramach tego ostatniego subprocessu, jest jednak obszerna, co w tych warunkach musi prowadzić do znacznego skomplikowania łańcucha logistycznego.

WNIOSKI

Kapitał ludzki współczesnych przedsiębiorstw staje się coraz wyraźniej, zwłaszcza wraz z rozwijaniem się gospodarki opartej na wiedzy, istotną dźwignią budowania ich konkurencyjności. Trudnym do spełnienia wyzwaniem konkurencyjności okazuje się imperatyw budowania wysokiej jakości tego kapitału nie tylko w wymiarze reaktywnym wobec bieżących wymagań biznesowych, ale także w wymiarze proaktywnym (antycypacja przyszłych wymogów), a nawet interaktywnym (możliwość rozwijania nowych działań biznesowych jako efekt zapobiegliwej retencji kapitału ludzkiego w organizacji), przy równoczesnej orientacji na elastyczność i szybkość działania w tym obszarze oraz na minimalizowanie związanych z tym kosztów. Rozwiązania z zakresu logistyki personalnej, starannie przygotowane i rozważnie implementowane w ramy procesu zarządzania zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim), mogą wydatnie pomóc w rozwiązywaniu przedstawionego problemu i różnych powstających na jego kanwie szczegółowych dylematów.

System logistyki personalnej powinien być precyzyjnie dostosowany do materialno-organizacyjnych realiów danej firmy, a także – co starano się szczególnej eksponować w niniejszym artykule – do rodzaju strategii konkurowania przedsiębiorstwa na rynku oraz do pozostającej z nią w ścisłym powiązaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Można zatem wyróżnić model logistyki personalnej priorytetowo zorientowany na redukcję kosztów zasobów ludzkich oraz model realizujący priorytet wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Ten pierwszy model wydaje się wyraźnie prostszy w swojej konstrukcji oraz łatwiejszy w procesie jego wdrażania i eksploatacji, natomiast konceptualne opracowanie i praktyczne wykorzystywanie modelu drugiego stanowi w przedsiębiorstwie wyzwanie znacznie większego kalibru.

Na koniec trzeba jeszcze postawić pytanie o znaczenie i potrzebę stosowania rozwiązań logistycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (funkcji personalnej) w organizacji. Przede wszystkim logistyka personalna nie może być w żadnej mierze substytutem pojęciowym nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na relację o charakterze interaktywnym pomiędzy logistyką personalną w przedsiębiorstwie a jego strategią biznesową, określając tę ostatnią jako swoistego „meta-klienta” wobec systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Zastosowanie takiej metafory stanowi bezpośrednie nawiązanie do nowoczesnych koncepcji tegoż zarządzania, traktujących kapitał ludzki jako zasób organizacyjny o znaczeniu strategicznym. Istotnym problemem (który zasygnalizowano wyżej) jest poszukiwanie niełatwego do osiągnięcia optimum w zakresie triady czynników: czas i koszty budowania zasobów ludzkich o zadanych cechach kompetencyjnych oraz ich dostarczania wewnątrzorganizacyjnym „odbiorcom – klientom” (procesy podstawowe i wspomagające). Dysfunkcje w tym zakresie współcześnie próbuje się identyfikować stosując np. instrumentarium controllingu personalnego (umożliwiającym jednakże diagnozowanie *ex post*), i na tej podstawie podejmować różne interwencje korekcyjne i naprawcze zorientowane na przyszłe działania zarządcze. Natomiast rozwiązania z zakresu logistyki personalnej – pod warunkiem przyjęcia właściwej koncepcji w tym zakresie, dostosowanej do specyfiki danej organizacji – mogą (mogłyby) przyczyniać się do optymalizowania działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi niejako *ex ante*: w takim zatem rozumieniu logistyka personalna może stanowić użyteczne narzędzie w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Streszczenie

W artykule przedstawiono możliwości i warunki logistycznego porządkowania obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Istotą logistyki personalnej jest wspomaganie procesu zapewniania organizacji zasobów ludzkich w odpowiedniej wielkości i o odpowiednich kompetencjach, niezbędnych do realizowania przez nią strategii biznesowej w okresie bieżącym i przyszłym. 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. Konkretnie rozwiązania z zakresu logistyki personalnej powinny być jednak dostosowane do typu strategii biznesowej przedsiębiorstwa oraz związanego z nią modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Logistics personnel as a tool helping build the market competitiveness of the company

Abstract

The article presents the possibilities and conditions for the logistic ordering of the HRM area. The nature of personnel logistics is to support processes that are to ensure that the organisation has the right amount of human resources with appropriate competencies that it needs to implement its business strategy now and in the future. The values that the logistics solutions applied to the HRM area can bring include the optimisation of costs and time inputs involved in the execution of the personnel function, as well as ensuring its effectiveness. However, specific solutions of personnel logistics should be matched to the organisation's business strategy and the HRM model related to it.

BIBLIOGRAFIA

1. Arthur J.B., The link between business strategy and industrial relations systems in America steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 1992, vol. 45, No 3.
2. Bird A, Beechler S., The link between business strategy and international human resource management practices [w:] Mendenhall M., Oddou G. (ed.), *Readings and cases in international human resource management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH, 1995.
3. Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan, London 2002.
4. Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Buchelt B., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami* [w:] Poczowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, 2008.
6. Hannay M., Northam M., *Low-cost strategies for employees retention, Compensation and Benefits Review*, 2000, vol. 32.
7. *Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study (ELA & AT Kearney)*. European Logistics Association, Brussels 1999, str. 5.
8. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
9. Karaszewska H., Zarębski M., *Zarządzanie zasobami pracy z perspektywy logistyki* [w:] Karaszewska H. (red.), *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
10. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
11. Laskowska-Rutkowska A., *Konkurowanie czasem w świetle innych koncepcji zarządzania* [w:] Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
12. Lipka A., *Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, seria „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej”, zeszyt 212, Bydgoszcz 2001.
13. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2002.
14. Lipka A., Król M., Waszczak S., Dudek J., *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Wyd. Difin, Warszawa 2014.
15. Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami* [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2010.
16. Lynch D.F., Keller S.B., Ozment J., *The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance*, *Journal of Business Logistics*, 2000, 21(2).
17. Makowski K., *Marketing personalny – logistyka personalna* [w:] Poczowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

18. Marciniak J., Standaryzacja procesów zarządzania personelem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
19. Moczydłowska J., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Wyd. Difin, 2010.
20. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., The war for talent, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
21. Morawski M., Zarządzanie profesjonalistami, PWE Warszawa 2009.
22. Penc J., Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy, Wyd. Wyższej Szkoły Stosunków Międzynarodowych, Łódź 2008.
23. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE Warszawa 2007.
24. Porter M.E., Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992.
25. Prusak R., Realizacja procesów logistyki personalnej z wykorzystaniem kompetencji strategicznych, Logistyka 2011/5.
26. Robbins S.P., DeCenzo D.A., Podstawy zarządzania, PWE Warszawa 2002.
27. Schuler R.S., Jackson S.E., Linking competitive strategies with human resources management practices, Academy of Management Executive 1987, Vol. 1, No 3.